

# Veiligheidscultuur in de praktijk: motieven, uitvoering en effecten

R-2014-33



### Veiligheidscultuur in de praktijk: motieven, uitvoering en effecten

Transportbedrijven werken aan veiligheidscultuur vaak in de vorm van schadepreventietrajecten. Zowel transportbedrijven als verzekeraars en brancheorganisatie TLN constateren doorgaans een daling van de schadelast na start van een schadepreventietraject.

In dit interviewonderzoek stellen 19 van 24 bevraagde transportbedrijven dat het aantal schades in hun bedrijf (sterk) verminderd is, ongeacht wie het initiatief tot de schadepreventie heeft genomen. Bedrijven die op initiatief van de verzekeraar een schadepreventietraject hebben ingesteld, zien ongeveer even vaak een daling van de schadelast als bedrijven die zelf het initiatief hebben genomen. Alle bedrijven

vinden kostenreductie een belangrijke reden, maar ook het imago van het bedrijf en de wens van klanten zijn redenen om aan schadepreventie te doen.

Verzekeraars en TLN hebben met hun schadepreventieprogramma's meestal de volgende benadering: ze proberen de directie en chauffeurs van een transportbedrijf te overtuigen om een schadepreventietraject te volgen door te laten zien dat schadepreventie loont en ongevallen voorkomen kunnen worden. Een goede klantrelatie met de transportbedrijven is daarbij belangrijk, omdat deze zowel een 'gemakkelijke ingang' als een stok achter de deur biedt, bijvoorbeeld in de vorm van een stijging van premie of eigen risico.



# 1. Inleiding

Veiligheidscultuur is de gedeelde cultuur, in de vorm van gedeelde waarden en normen binnen een bedrijf, gericht op veiligheid. Diverse (hoewel niet alle) eerdere internationale onderzoeken tonen aan dat veiligheidscultuur een positief effect heeft op het rijgedrag en op ongevallen. Transportbedrijven kunnen werken aan veiligheidscultuur of schadepreventie (zie kader) op eigen initiatief. Daarnaast kunnen ook brancheorganisaties of verzekeraars programma's aanbieden om veiligheidscultuur in te voeren. Het ministerie van Infrastructuur en Milieu heeft in interviews en gesprekken met SWOV in het afgelopen jaar aangegeven geïnteresseerd te zijn in het onderwerp veiligheidscultuur, en dan vooral in twee vragen: wat motiveert bedrijven om een veiligheidscultuur in te voeren en hoe kan een veiligheidscultuur geïmplementeerd worden bij transportbedrijven? Dat is dan ook de centrale vraag van dit onderzoek.

## Dit onderzoek

We beantwoorden de centrale vraag door deze in vier vragen op te splitsen:

1. Welk programma heeft de brancheorganisatie/verzekeraar aangeboden voor implementatie van veiligheids-cultuurmaatregelen?
2. Wat was de aanleiding en de motivatie voor bedrijven om deel te nemen aan een veiligheidscultuurprogramma?
3. Welke veiligheidscultuurmaatregelen hebben bedrijven uiteindelijk geïmplementeerd en hoe effectief zijn deze maatregelen volgens de bedrijven?
4. Bestaat er een relatie tussen motivatie en implementatie, met andere woorden: hebben bedrijven die zelf het initiatief nemen tot een veiligheidscultuurprogramma meer succes dan bedrijven die starten op initiatief van een ander (bijvoorbeeld een verzekeraar)?

De schadepreventieactiviteiten en motiveringsmethoden van branche en verzekeraars zijn in kaart gebracht door face-to-face-interviews. Bevraagd zijn Transport en Logistiek Nederland TLN<sup>1</sup> en vier grote transportverzekeraars die schadepreventietrajecten aanbieden (TVM, Nationale Nederlanden, Achmea/Interpolis, Allianz).

## Safety culture, veiligheidscultuur of schadepreventie?

De termen safety culture en veiligheidscultuur worden veel gebruikt in de internationale en Nederlandse wetenschappelijke literatuur. Ze duiden op een bedrijfscultuur waarbij veel aandacht is voor het voorkomen van ongevallen.

Nederlandse verzekeraars en transportbedrijven gebruiken vaak het woord schadepreventie. Daarmee bedoelen ze alle activiteiten die schades aan vrachtauto's of ten gevolge van vrachtverkeer helpen voorkomen.

Het begrip schadepreventie is wat anders gedefinieerd dan het begrip veiligheidscultuur: waar veiligheidscultuur vooral gebruikt wordt om een bepaalde houding in het hele bedrijf aan te duiden, wordt schadepreventie ook gebruikt voor losse maatregelen die schades voorkomen. In de praktijk is het echter erg lastig hiertussen onderscheid te maken; daarom gebruiken we in dit rapport beide termen als synoniemen.

De motivatie van transportbedrijven, de maatregelen die zij namen en het effect van die maatregelen is onderzocht door 24 bedrijven telefonisch te interviewen. Vanwege onze interesse in de motivatie zijn bedrijven geselecteerd die in de afgelopen vijf jaar daadwerkelijk een schadepreventieprogramma hebben gevolgd.

Dit rapport vervolgt met een overzicht van eerder relevant onderzoek over schadepreventie (*Hoofdstuk 2*) en de uitkomsten van dit onderzoek (*Hoofdstuk 3*). *Hoofdstuk 4* vat de conclusies nog eens samen en beschrijft mogelijkheden om veiligheidscultuur in de praktijk verder te bevorderen. Uitgebreidere beschrijvingen van dit onderzoek zijn te vinden in het achterliggende onderzoeksrapport.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> De brancheorganisatie voor eigen vervoerders EVO had aangegeven op dit moment geen schadepreventieactiviteiten uit te voeren.

<sup>2</sup> Bax, C.A., et al. (2014). *Veiligheidscultuur in de praktijk*. R-2014-33A. SWOV, Den Haag.

## 2. Eerder onderzoek

### Definitie

De veiligheidscultuur van een bedrijf kan worden beschreven als de gedeelde waarden en normen binnen een bedrijf inzake veiligheid, die tot uiting komen in (geformaliseerde) voorschriften, procedures en maatregelen, en in alledaagse gewoontes, gedragingen, en uiterlijke kenmerken van het bedrijf (en het bedrijfsmateriaal).<sup>3</sup> Deze definitie gaat uit van het model dat een bedrijfscultuur in drie lagen opdeelt (→ *Afbeelding 1*).<sup>4</sup>

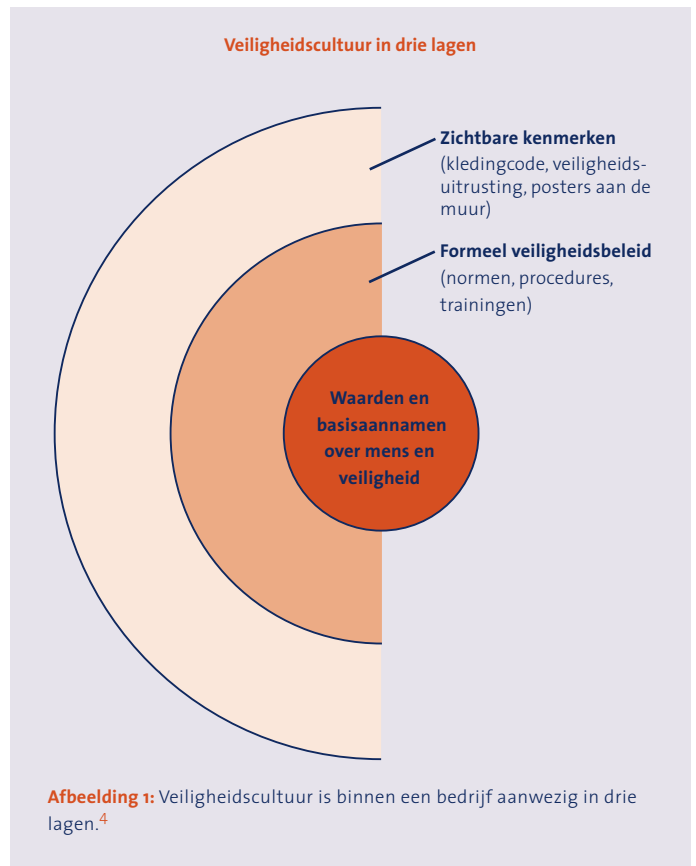
### Effect

Diverse onderzoeken hebben een effect van veiligheidscultuur aangetoond.<sup>3</sup> Meestal is dat een verbetering in zelfgerapporteerd gedrag of aantal bekeuringen. Het verband tussen veiligheidscultuur en ongevallen is moeilijker aan te tonen, omdat ongevallen relatief schaars zijn. Desondanks zijn ook gunstige effecten op ongevallen aangetoond.<sup>5</sup>

### Aanwezigheid veiligheidscultuur

In Nederlands onderzoek uit 2003 en 2009 zijn respectievelijk acht en tien transportbedrijven onderzocht op vooral de mate waarin een veiligheidscultuur in het bedrijf aanwezig was.<sup>6</sup> Bij de meeste bedrijven speelde veiligheid alleen een rol na een ongeval. Bij sommige andere werd de veiligheid preventief verbeterd met behulp van procedures en voorschriften. Geen enkel bedrijf opereerde vanuit de overtuiging dat ongevallen te voorkomen zijn door de risico's vooraf in te schatten of kon als zeer veiligheidsbewust worden aangemerkt. Het onderzoek uit 2003 wees uit dat de bedrijven de volgende activiteiten ondernamen om de veiligheid te verbeteren:

- veiligheid een vast agendapunt maken bij overleg;
- de verantwoordelijkheid voor veiligheid bij leidinggevenden leggen;
- veiligheid invoeren als vast onderdeel van functioneringsgesprekken;
- meer tijd inruimen voor overleg met chauffeurs.



<sup>3</sup> Vlakveld, W., et al. (2014). *Veiligheidscultuur in het wegtransport*. R-2014-12. SWOV, Den Haag.

<sup>4</sup> Schein, E.H. (2004). *Organizational culture and leadership*. 3rd edition. Wiley, San Francisco, CA.

Guldenmund, F.W. (2010). *Understanding and exploring safety culture*. Proefschrift Technische Universiteit Delft.

<sup>5</sup> Bomel Ltd. (2004). *Safety Culture and work-related road accidents*. Report No. 51. Department for Transport, London.

Li, Y. & Itoh, K. (2013). *Safety climate in trucking industry and its effects on safety outcomes*. In: Cognition, Technology and Work, p. 1-12.

Gregersen, N.P., et al. (1996). *Road safety improvement in large companies. An experimental comparison of different measures*. In: Accident Analysis and Prevention, vol. 28, p. 297-306.

<sup>6</sup> Gort, J., et al. (2003). *Evaluatie pilots van de veiligheidsprestatie-indicatoren in het beroepsgoederenvervoer*. Ministerie van Verkeer en Waterstaat, Den Haag.

Starren, A.M.L., et al. (2009). *Safety Culture bestelverkeer: onderzoek naar de mogelijkheden om te investeren in verkeersveiligheid in het bestelverkeer*. TNO Kwaliteit van Leven, Hoofddorp.



### Motivatie

Vrachtwagen- en busbedrijven in de VS bleken vier algemene motieven te hebben om aan een veiligheidscultuur te werken:<sup>7</sup>

1. financiële impact van veiligheid (besef van kosten);
2. bewustzijn van de algemene meerwaarde van veiligheid voor het bedrijf (imago, wensen klanten);
3. waarneming van veiligheid binnen het bedrijf door externe chauffeurs (belangrijk voor het aantrekken van goede chauffeurs);
4. de veiligheidscultuur binnen de algemene bedrijfstak.

Ook de genoemde Nederlandse onderzoeken laten zien dat de motivatie van transportbedrijven primair gericht is op kostenoverwegingen en afhankelijk is van de initiatieven of wensen van belangrijke externe partijen (klanten, verzekeraars, verladers).

In deze interviewstudie zijn meer (namelijk 24) transportbedrijven onderzocht dan in de eerdere Nederlandse studies. Daarnaast kijken we niet zozeer naar de mate waarin veiligheidscultuur aanwezig is, maar onderzoeken we vooral:

- motieven van bedrijven die actief aan de slag zijn met schadepreventie;
- concrete ervaringen met schadepreventieprogramma's;
- effecten van veiligheidscultuur op basis van zelf-geschatte gegevens over schades.



<sup>7</sup> Peng, Y., et al. (2010). *Management's attitudes toward safety in commercial vehicle operations*. In: Proceedings of the Human Factors Society 54th Annual Meeting, San Francisco, California. p. 1890-1994.

### 3. Uitkomsten

#### Schadepreventieprogramma (vraag 1)

Verzekeraars hebben over het geheel genomen eenzelfde soort handelwijze wanneer ze schadepreventieprogramma's aanbieden. Het overtuigen van de directie van een transportbedrijf om een schadepreventietraject te implementeren is daarvan het belangrijkste element. Branchevereniging TLN onderschrijft dit voor de cursus Koers op Veilig.<sup>8</sup> Overtuigen gebeurt vooral door te laten zien dat schadepreventie loont. Schadepreventieadviseurs kijken daarbij samen met de directie naar meer dan alleen schades en ongevallen: vaak wordt naar het bedrijf als geheel en alle vaste kosten gekeken, waardoor het schadepreventieadvies meer het karakter krijgt van een bedrijfsadvies of een professionaliseringsslag.

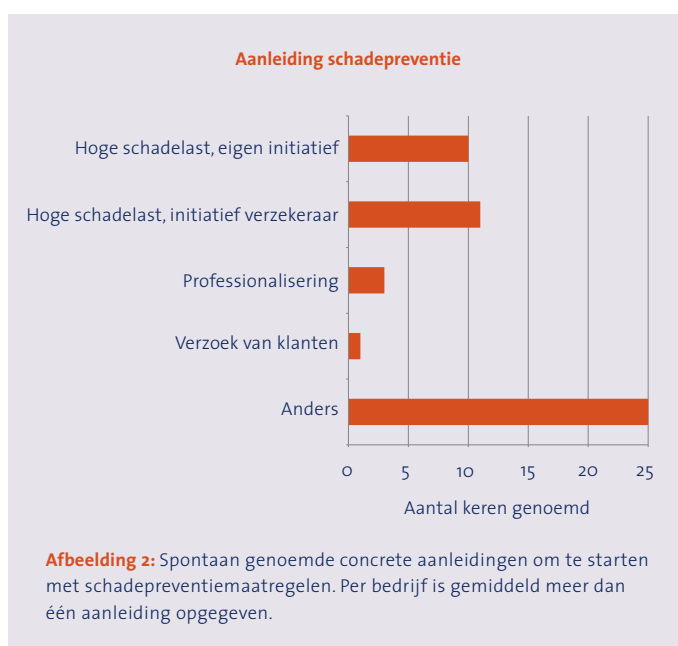
Bewustwording – bij directie maar ook bij chauffeurs – door intensieve voorlichtingsbijeenkomsten met de schadepreventieadviseur zijn volgens de schadepreventieadviseurs bijzonder belangrijk. Daarnaast nemen transportbedrijven ook regelmatig schadepreventiemaatregelen zoals veiligheidssystemen aan het voertuig (bijvoorbeeld extra spiegels en camera's). De aanpak van schadepreventie is maatwerk en vergt een persoonlijke benadering van bedrijven van verschillende grootte of uit verschillende branches, benadrukken adviseurs, maar zoals gezegd is deze benadering globaal gezien hetzelfde.

De verzekeraars en TLN benadrukken dat schadepreventie tijd kost en dat het belangrijk is de veranderde cultuur constant te bewaken. Verzekeraars doen dat door ook na afloop van een traject regelmatig (een tot twee keer per jaar) bij transportbedrijven langs te gaan, TLN had aan de cursus Koers op Veilig opvolgbijsessies gekoppeld.

Alle verzekeraars hebben een warme relatie met de klant; dit geeft een 'gemakkelijke ingang' voor een schadepreventietraject. Daarnaast hebben zij ook een stok achter de deur in de vorm van verhoging van het eigen risico of de premie, hoewel hier zelden gebruik van wordt gemaakt. De cursus Koers op Veilig had deze stok achter de deur niet. Verschillende bedrijven benadrukken dat de 'vreemde ogen' van een adviseur belangrijk waren om veranderingen door te voeren.

#### Aanleiding en motivatie (vraag 2)

Een hoge schadelast bleek voor bedrijven de meest voorkomende concrete aanleiding om te starten met een schadepreventietraject (→ Afbeelding 2). Vervolgens nemen sommige bedrijven zelf het initiatief tot een traject, bij de anderen neemt de verzekeraar het initiatief. Alle bedrijven vinden kostenreductie een belangrijke reden om – eenmaal begonnen – aan schadepreventie te blijven doen, maar ook het imago van het bedrijf en de wens van klanten zijn redenen.



<sup>8</sup> Koers op Veilig was van 2005 tot 2013 een netwerkinitiatief van het ministerie van Infrastructuur en Milieu. Het netwerk had tot doel om verladers en vervoerders bewust te maken van de veiligheidsrisico's in het wegverkeer en om het veiligheidsgedrag van chauffeurs in het vracht- en bestelverkeer te verbeteren. In het kader van Koers op Veilig is onder andere de Safety Scan ontwikkeld, is een website opgezet en zijn cursussen voor transportbedrijven ontwikkeld die door onder andere de brancheorganisaties zijn gegeven.

### Veiligheidsmaatregelen en effect van schadepreventie (vraag 3)

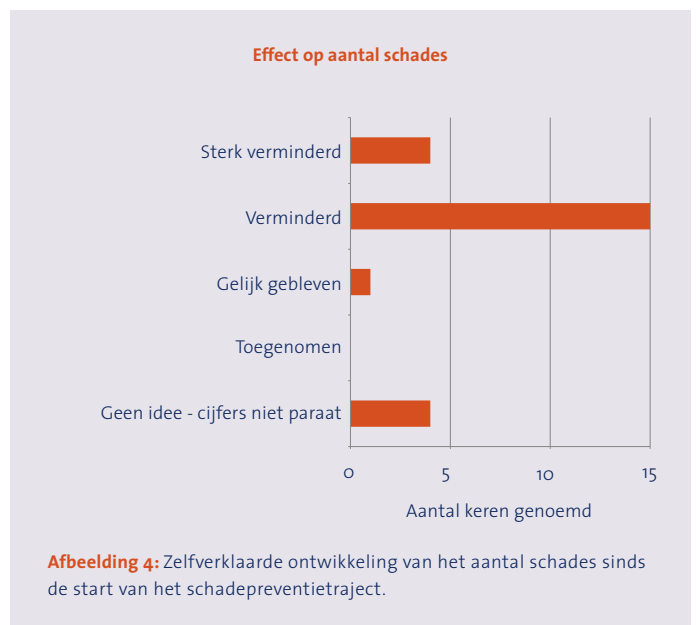
Alle geïnterviewde bedrijven registreren hun eigen ongevallen. De meeste daarvan analyseren deze ongevallen ook: wat was de oorzaak en wat kan er preventief aan gedaan worden? Hierop worden vaak concrete actieplannen afgestemd. De schadepreventiemaatregelen die het vaakst worden genomen staan weergegeven in *Afbeelding 3*.

Veel bedrijven lichten hun chauffeurs voor in collectieve bijeenkomsten en spreken individueel met hen bij schades, soms voeren ze een zwaarder gesprek als er sprake is van meerdere schades. Ook maatregelen om de rijstijl van de chauffeur te veranderen worden vaak genomen. Dat varieert van de zogeheten Code 95-trainingen<sup>9</sup> – specifiek gericht op schadepreventie – tot het monitoren en bespreken van de rijstijl van de chauffeurs met behulp van een boordcomputer. Een klein aantal bedrijven neemt verdergaande maatregelen, zoals een protocol voor telefoneren tijdens het werk en het opleiden van nieuwe chauffeurs. Enkele bedrijven kennen beloningen toe bij schadevrij rijden, anderen geven aan dit geen eerlijke maatregel te vinden omdat chauffeurs vaak in zeer verschillende omstandigheden werken.

De verzekeraars en TLN, en ook de meeste transportbedrijven zelf, geven aan een daling te zien van de schadelast na het starten van een schadepreventietraject. Van de 24 geïnterviewde transportbedrijven stellen 19 dat het aantal schades in hun bedrijf (sterk) verminderd is (→ *Afbeelding 4*). Opvallend is dat geen enkel bedrijf een toename van de schadecijfers zag. Het lijkt vooral te gaan om een afname van de kleinere (uitsluitend) materiële schades.



**Afbeelding 3:** Spontaan genoemde schadepreventiemaatregelen door meer dan de helft van de geïnterviewde bedrijven. Per bedrijf is gemiddeld meer dan één maatregel genoemd.

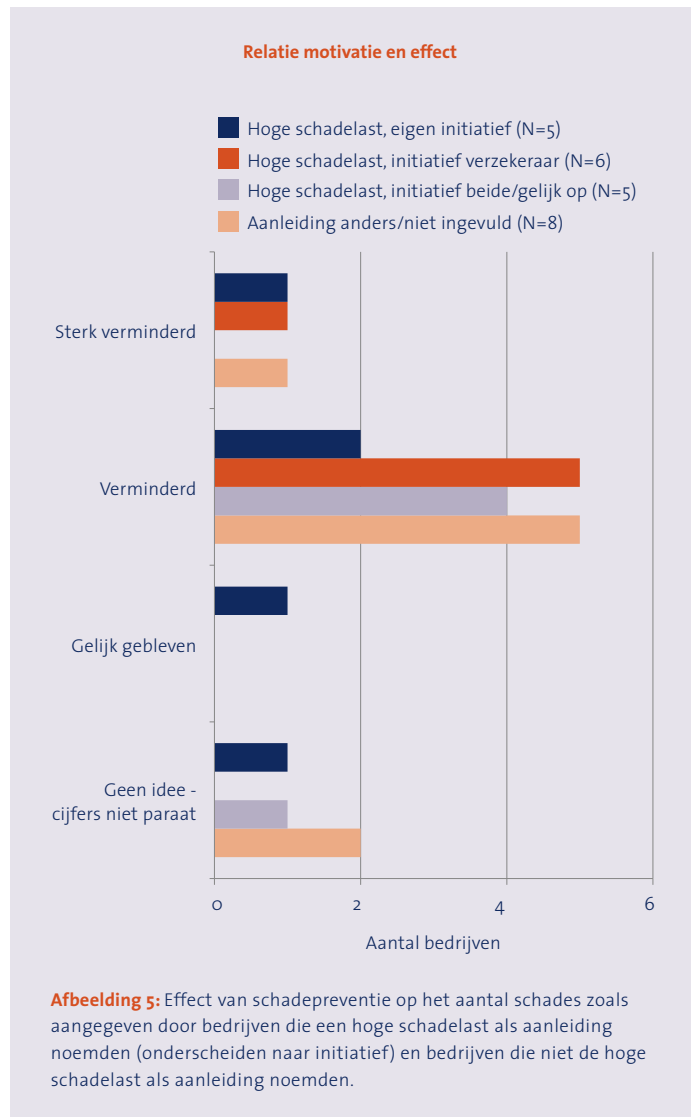


**Afbeelding 4:** Zelfverklaarde ontwikkeling van het aantal schades sinds de start van het schadepreventietraject.

<sup>9</sup> Code 95 is een aanduiding op het rijbewijs (met een einddatum) die achter een voertuigcategorie is geplaatst. Deze code is verplicht voor het beroepsmatig besturen van een voertuig waarvoor rijbewijs C1(E), C(E), D1(E) of D(E) noodzakelijk is. Om beroepschauffeur te blijven en de aantekening te houden, moet de chauffeur iedere vijf jaar minimaal 35 uur nascholing volgen.

### Relatie tussen motivatie en effect van schadepreventie (vraag 4)

Bedrijven die zelf het initiatief namen tot een schadepreventietraject melden niet vaker een daling van de schadelast dan bedrijven waarbij de verzekeraar het initiatief nam (→ Afbeelding 5). Hiermee lijkt ook een prikkel van buiten tot een succesvol traject te leiden.





## 4. Tot slot

In dit onderzoek bekeken we de motieven, uitvoering en effecten: waarom doen bedrijven aan schadepreventie, hoe wordt schadepreventie vormgegeven en wat zijn de effecten ervan? Zie kaders.

Doordat uitsluitend bedrijven zijn geïnterviewd die zich al actief bezighouden of hebben gehouden met schadepreventie, kan niet met zekerheid worden gezegd of de uitkomsten ook gelden voor bedrijven die (nog) geen schadepreventieprogramma volgen. Daarnaast is de onderzochte groep met 24 transportbedrijven, 4 verzekeraars en 1 brancheorganisatie weliswaar groter dan in eerdere Nederlandse studies, maar nog steeds beperkt.

### Effecten

- Verzekeraars en TLN zien een daling van de schadelast na het starten van een schadepreventietraject.
- Ook 19 van de 24 geïnterviewde transportbedrijven melden een (sterk) verminderd aantal schades, waarschijnlijk vooral minder kleine materiële schades.
- Geen enkel transportbedrijf meldt een toename van het aantal schades.
- Ook eerder wetenschappelijk onderzoek wijst uit dat het invoeren van een veiligheidscultuur leidt tot een afname van schades én ongevallen.<sup>10</sup>

### Motieven

- Een hoge schadelast is voor de meeste transportbedrijven de belangrijkste aanleiding om te starten met een schadepreventietraject.
- Kostenreductie is voor alle bedrijven een belangrijke reden, maar ook het imago van het bedrijf en de wens van klanten zijn voor een aantal bedrijven belangrijke redenen voor schadepreventie.

### Aanbevelingen

Ondanks de beperkte reikwijdte van dit onderzoek, wijzen de in kaart gebrachte motieven en ervaringen – best practice – in de richting van enkele mogelijkheden om veiligheidscultuur in de praktijk verder te bevorderen.

- Laat bedrijven die een directe klantrelatie met transportbedrijven hebben, de aanjagers zijn voor schadepreventie. Zij hebben zowel een eenvoudige ingang bij transportbedrijven om het onderwerp te bespreken als een stok achter de deur. Verzekeraars gaven in ons onderzoek aan dat dit een belangrijke voorwaarde is voor een goede start van een schadepreventietraject. Organisaties zoals banken, verzekeraars, klanten van transportondernemingen, maar wellicht ook de handhavinginstantie Inspectie Leefomgeving en Transport

### Uitvoering

- Schadepreventie gebeurt op initiatief van de transportbedrijven zelf of op initiatief van verzekeraars of brancheorganisatie. Beide initiatieven lijken even succesvol. De uitvoering van het (aanzetten tot) schadepreventie is als volgt.

#### Verzekeraars en branche

- Als belangrijke 'stap 1' ziet men het overtuigen van de directie van een transportbedrijf op basis van een kosten-batenafweging.
- Ook een grote tijdsinvestering en continue bewaking van de veranderde veiligheidscultuur, bijvoorbeeld door vervolgspraken, wordt als noodzakelijk genoemd.
- Een directe, goede klantrelatie biedt niet alleen een logische ingang bij de transportbedrijven, maar ook een stok achter de deur in de vorm van een stijging van premie of eigen risico.

#### Transportbedrijven

- Alle geïnterviewde bedrijven registreren hun eigen ongevallen en de meeste analyseren deze ook.
- Veel bedrijven organiseren collectieve voorlichtingsbijeenkomsten voor hun chauffeurs en voeren individuele gesprekken bij schades.
- Veel bedrijven nemen maatregelen om de rijstijl van de chauffeur te veranderen (Code 95-trainingen of monitoring en bespreking van de rijstijl).

(ILT) hebben zowel een gemakkelijke ingang bij transportbedrijven als een stok achter de deur in de vorm van financieringsvoorwaarden, verhogingen van premies of eigen risico, verlenging van contracten en extra inspecties.

- Investeer in het overtuigen van het management van transportbedrijven door een duidelijk beeld van de kosten van schades en ongevallen voor hun bedrijf te schetsen en dit een-op-een uit te leggen. Alle verzekeraars geven aan dat het overtuigen van het management cruciaal is voor het slagen van schadepreventie, maar dat maatwerk en het directe contact met bedrijven daarbij belangrijk is. Bedrijven zelf stellen dat kostenbesparing de belangrijkste motivatie is om met schadepreventie te starten.

- Investeer in het overtuigen van chauffeurs, bijvoorbeeld door hen de kosten van schades en de gevolgen voor het bedrijf voor te rekenen en door hen te overtuigen dat ongevallen vaak te voorkomen zijn. Verzekeraars en veel transportbedrijven organiseren hands-on-bijeenkomsten met veel aandacht voor de praktijk voor hun chauffeurs waarin deze zaken aan de orde komen bij de start van een schadepreventietraject.

- Investeer tijd. Uit de interviews bleek dat schadepreventie vooral tijd kost van transportbedrijven en verzekeraars. Blijf transportbedrijven volgen om te voorkomen dat kennis en aandacht wegzakt. Verzekeraars en TLN gaven aan dat dit belangrijk is voor het op de lange termijn slagen van een schadepreventietraject.



## 5. Meer informatie

### Achterliggend onderzoeksrapport

**Bax, C.A., Goldenbeld, Ch. & Korving, H. (2014)**

*Veiligheidscultuur in de praktijk; Interviewstudie naar motieven, uitvoering en effecten bij transportondernemingen en verzekeraars die actief aan schadepreventie doen.*

R-2014-33A. SWOV, Den Haag.

### Eerdere publicatie over dit onderwerp

**Vlakoveld, W., Goldenbeld, Ch., Knapper, A. & Bax, C. (2014)**

*Veiligheidscultuur in het wegtransport.* R-2014-12. SWOV, Den Haag.

SWOV-publicaties zijn te downloaden van [swov.nl](http://swov.nl), via het Kennisportaal.



Ongevallen **voorkomen**

Letsel **beperken**

Levens **redden**

## Colofon

### Auteurs



dr. Charlotte Bax

dr. Charles Goldenbeld  
Helen Korving, MSc

### Fotografen

Paul Voorham, Voorburg  
Peter de Graaff, Den Haag

© 2014

**Stichting Wetenschappelijk**

**Onderzoek Verkeersveiligheid SWOV**

Postbus 93113, 2509 AC Den Haag

Bezuidenhoutseweg 62, 2594 AW Den Haag

**T** +31 70 3173 333

**E** info@swov.nl

**I** www.swov.nl

**E** @swov\_nl / @swov

**in** linkedin.com/company/swov

Dit onderzoek is gefinancierd door het  
ministerie van Infrastructuur en Milieu.

De informatie in deze publicatie is openbaar.  
Overname is toegestaan met bronvermelding.