

## Het mentorsysteem: veelbelovend?

*Voor- en nadelen en praktische implicaties van een mentorsysteem als integraal onderdeel van het schadepreventiebeleid van vervoersmaatschappijen*

R-95-55

Drs. J.E. Lindeijer

Leidschendam, 1995

Stichting Wetenschappelijk Onderzoek Verkeersveiligheid SWOV

# Documentbeschrijving

Rapportnummer: R-95-55  
Titel: Het mentorsysteem: veelbelovend?  
Ondertitel: Voor- en nadelen en praktische implicaties van een mentorsysteem als integraal onderdeel van het schadepreventiebeleid van vervoersmaatschappijen  
Auteur(s): Drs. J.E. Lindeijer  
Onderzoeksmanager: Drs. P.C. Noordzij  
Projectnummer SWOV: 58.411  
Projectcode opdrachtgever: HVVL 95.113  
Opdrachtgever: De inhoud van dit rapport berust op gegevens verkregen in het kader van een project, dat is uitgevoerd in opdracht van de Adviesdienst Verkeer en Vervoer van Rijkswaterstaat (AVV). Projectbegeleider bij AVV/VLL: ing. H.G. Roodbol.

Trefwoorden: Freight transport, lorry, driver, education, driver training, skill (road user), attitude (psychol) behaviour, accident rate, decrease.  
Projectinhoud: De SWOV heeft de voor- en nadelen en praktische implicaties van een mentorsysteem voor vervoersbedrijven geïnventariseerd en is nagegaan wat de toegevoegde waarde van het systeem kan zijn voor de verkeersveiligheid. Dit rapport geeft een verantwoording van het uitgevoerde onderzoek.

Aantal pagina's: 83  
Prijs: f 30,-  
Uitgave: SWOV, Leidschendam, 1995

Stichting Wetenschappelijk Onderzoek Verkeersveiligheid SWOV



Stichting  
Wetenschappelijk Onderzoek Verkeersveiligheid SWOV  
Postbus 1090  
2260 BB Leidschendam  
Duindoorn 32  
telefoon 070-3209323  
telefax 070-3201261

## Samenvatting

Jonge vrachtwagenchauffeurs vormen een groep met een verhoogd verkeersrisico - voor zichzelf, maar vooral voor anderen. Deze situatie zou kunnen worden verbeterd door de invoering van een zogenoemd *mentorsysteem*. Dit houdt in dat beginnende chauffeurs gedurende een bepaalde periode praktijkbegeleiding krijgen van een meer ervaren chauffeur. Jonge chauffeurs worden dan periodiek beoordeeld op rijvaardigheid, veilig rijgedrag en klantgerichtheid.

Over de praktische implicaties van een mentorsysteem voor vervoersbedrijven is nog weinig bekend. Ook de bestaande kennis over de voor- en nadelen en over de mogelijke beperkingen van een dergelijk systeem, is beperkt. Het onderzoek waarvan dit rapport verslag doet heeft tot doel de kennis hieromtrent te vergroten. Uitgangspunt vormen daarbij de volgende onderzoeksvragen:

1. Wat zijn de voor- en nadelen en/of beperkingen van een mentorsysteem tegenover andere (bestaande) vormen van chauffeursbegeleiding?
2. Wat kan de bijdrage van een mentorsysteem zijn in termen van verkeersveiligheid en schadereductie?
3. Zijn er aanwijzingen dat de toegevoegde waarde van een mentorsysteem verschilt voor de diverse deelmarkten?
4. Welke praktische implicaties en kosten brengt invoering van een mentorsysteem met zich mee voor een bedrijf? Welke argumenten, motivaties en/of omstandigheden staan een acceptatie van een mentorsysteem in de weg?

Er is gekozen voor een exploratieve onderzoeksmethodiek, waarbij informatie wordt vergaard door middel van interviews die niet van tevoren zijn gestructureerd.

Op managementniveau zijn gesprekken gevoerd met een maatschappij voor personenvervoer en met negen vervoersbedrijven uit verschillende branches, met een verschillende wagenparkgrootte. Twee van deze bedrijven hanteren een mentorsysteem. Voorts zijn gesprekken gevoerd met twee adviseurs veiligheid energie en milieu ('AVEM-ers') van de branche-organisatie TLN en EVO, met vijf ervaren chauffeurs, en met medewerkers van twee verzekeringsmaatschappijen, een extern opleidingsinstituut, de Rijks Verkeersinspectie en de Korps Landelijke Politie Dienst (KLPD).

Uit de gespreksverslagen is ten aanzien van eventuele invoering van een mentorsysteem in hoofdlijnen het volgende naar voren gekomen:

*Voordeel onder voorwaarde:* een begeleidingssysteem biedt een optimaal rendement (laag schadepatroon, ziekteverzuim en brandstofverbruik), mits de bedrijfscultuur er één is waarin onderling respect en goede samenwerking het uitgangspunt vormen van het denken en handelen op alle niveaus binnen de organisatie (mensgerichte beleidsvoering).

*Nadelen:* een mentorsysteem als los onderdeel van een kwaliteitsbeleid en alleen gericht op het afnemen van rijvaardigheidstests levert minder rendement op. De verhouding tussen kosten en baten wordt dan al gauw (te) ongunstig. De volgende factoren spelen hierbij mee:

- Investeringsinspanningen voor een cultuuromslag zijn tijdrovend en dus kostbaar; mensen veranderen niet van de ene dag op de andere. Er moet rekening worden gehouden met blijvende investeringen.
- Een periodieke rijvaardigheidstest richt zich op het in stand houden van bestaande kennis en vakmanschap. Beroepschauffeurs hebben méér nodig. Dat bieden veiligheidstrainingen en die dienen dus deel uit te maken van een begeleidingssysteem, intern of extern georganiseerd. Ook dient aandacht geschonken te worden aan trainingen in emotionele bestendigheid en stressbestendigheid.

*Toegevoegde waarde:* het blijkt dat slechts een fractie van het totale schadebedrag van vervoersmaatschappijen betrekking heeft op verkeersongevallen met (ernstig) letsel. Het overgrote deel van de schade bestaat uit materiële schade, al dan niet opgelopen op de openbare weg. Op grond van deze gegevens zal de toegevoegde waarde van een mentorsysteem voor bedrijven vooral van economische betekenis zijn. De grootste winst (in termen van schadereductie) wordt verwacht bij bedrijven die een sanctiegericht beleid voeren.

Bedrijven met een sterk ontwikkeld veiligheidsdenken en -handelen of bedrijven die belang hechten aan het milieubewust handelen binnen het eigen bedrijf, hebben reeds een vorm van een begeleidingssysteem en dientengevolge een schadebeeld dat (ver) beneden het landelijk gemiddelde ligt. Toegevoegde waarde voor de verkeersveiligheid kan mogelijk nog bereikt worden in verbeteringen van hun systeem.

# Summary

## **The mentor system: how promising is it?**

Young lorry drivers form a group that carries an increased traffic risk, both for themselves but, more particularly, for others. This situation could be improved by introducing a so-called *mentor system*, implying that novice drivers receive practical guidance from a more experienced driver for a particular period of time. Young drivers are then periodically examined in fields such as driving skill, safe driving behaviour and customer awareness.

As regards the practical implications of a mentor system for transport companies, little is known at present. Also, existing knowledge about the advantages and disadvantages and about the possible restrictions of such a system is limited. The study which is the subject of this report is intended to enhance the knowledge on this subject, based on the following questions:

1. What are the pros and cons and/or restrictions of a mentor system compared to other (existing) forms of driver guidance?
2. What can the contribution of a mentor system be in terms of road safety and a reduction in damage?
3. Are there indications to show that the added value of a mentor system may vary, depending on its application in the various sub-markets?
4. What are the practical implications and costs associated with the introduction of a mentor system for a company? Which arguments, motivations and/or circumstances obstruct acceptance of a mentor system?

An explorative research methodology was selected, where information is collected by means of interviews that are not structured in advance. Meetings were held at management level with a company for passenger transport and with nine transport companies from various branches of industry with different fleet sizes. Two of these companies apply a mentor system. In addition, discussions were held with two consultants specialised in safety, energy and the environment from the branch organisation TLN and EVO, with five experienced drivers and with staff from two insurance companies, an external training institute, the National Traffic Inspectorate (RV) and the National Police Force (KLPD).

With respect to the possible introduction of a mentor system, the reports on the various meetings have shown the following:

*Advantage subject to condition:* a guidance system offers optimal returns (low damage pattern, reduced absenteeism and fuel consumption), provided the company culture is based on mutual respect and good cooperation - in thought and deed - at all levels within the organisation (people-oriented management).

*Disadvantages:* a mentor system as a separate element of a quality policy which is only aimed at taking driving skill tests, offers less return. The relationship between cost and benefit soon becomes (too) unfavourable in that case. The following factors play a role in this:

- Efforts invested in a change in company culture are time consuming and hence costly; people do not change from one day to the next. A long-term investment should be taken into account.
- A periodical driving skill test is aimed at maintaining existing knowledge and skill. Professional drivers need more. This added value is offered by safety training courses, which should therefore form part of an overall guidance system, whether organised internally or externally. Attention should also be paid to training in emotional stability and immunity to stress.

*Added value:* It appears that only a fraction of the total damage sum sustained by transport companies relates to traffic accidents involving (severe) injury. The greater majority of damages is due to material damage, sustained on the public road or otherwise.

Based on these data, the added value of a mentor system for companies will be mainly of economic significance. The greatest gain (in terms of a reduction in damage) is anticipated from companies that apply a sanction-oriented policy.

Companies with a strongly developed safety ethos and practice, or companies that act with environmental awareness already apply a form of guidance system and hence exhibit a damage picture that lies (far) below the national average. The added value for road safety may still be achieved through improvements in their system.

# Inhoud

<i>Voorwoord</i>	9
1. <i>Inleiding</i>	10
1.1. Het mentorsysteem	10
1.2. Het beleidsprobleem	11
1.3. Doel van het onderzoek	11
1.4. Opbouw van het rapport	12
2. <i>Opzet en uitvoering van het onderzoek</i>	13
2.1. Inleiding	13
2.2. Methodiek	13
2.3. Opzet en uitvoering	14
2.3.1. Vervoersmaatschappijen	14
2.3.2. Ervaren vrachtwagenchauffeurs	15
2.3.3. Belanghebbende instituten	16
3. <i>Jonge chauffeurs: een probleemgroep?</i>	17
3.1. Inleiding	17
3.2. Veilig en/of schadevrij rijden	17
3.3. Gebrek aan rijervaring	18
3.4. Ontvankelijkheid	18
3.5. Oplossingsstrategieën	19
3.6. Schadepatroon en ongevalsbetrokkenheid	19
3.6.1. Bedrijfsinformatie	19
3.6.2. Verzekeringsmaatschappijen	20
3.6.3. Mentorsysteem en ongevalsbetrokkenheid	20
3.7. Personeelsbeleid en jongeren	21
3.7.1. Beleid	21
3.7.2. Mentorsysteem en beleid	21
3.8. Samenvatting	22
4. <i>Begeleidingssystemen</i>	23
4.1. Inleiding	23
4.2. Het mentorsysteem: een praktijkvoorbeeld	23
4.2.1. Praktische toepassing	23
4.2.2. Keuze	24
4.2.3. Veilig rijgedrag	24
4.2.4. Kwalificatie-eisen mentoren	24
4.2.5. Voordelen	25
4.2.6. Nadelen en beperkingen	25
4.3. Samenvatting	26
4.4. Alternatieve systemen	26
4.4.1. Bezwaren van een mentorsysteem	27

5.	<i>Schadepreventiebeleid en mensbeeld</i>	29
5.1.	Inleiding	29
5.2.	Mensgerichte bedrijfsvoering	30
5.3.	Sanctiegerichte bedrijfsvoering	32
5.3.1.	Groep I	33
5.3.2.	Groep II	35
5.4.	Samenvatting	38
6.	<i>Cultuuromslag en mentorsysteem</i>	39
6.1.	Inleiding	39
6.2.	Overgang van oud naar nieuw beleid	39
6.3.	Inhoud mentorsysteem	40
6.4.	Verruiming inhoud mentorsysteem	41
6.5.	Relatie mensbeeld, schade en ziekteverzuim	41
6.6.	Ongevallen en begeleidingssysteem	41
6.7.	Samenvatting	42
7.	<i>Suggesties</i>	43
8.	<i>Alternatieve opleiding van jonge chauffeurs</i>	46
8.1.	Algemeen principe	46
8.2.	Kans op verhoogd verkeersrisico?	46
9.	<i>Het mentorsysteem: veelbelovend?</i>	48
9.1.	Algemeen	48
9.2.	Beantwoording onderzoeksvragen	48
9.3.	Aanbevelingen voor vervolgtraject	51
9.3.1.	Rendementsberekening	51
9.3.2.	Demonstratieproject	51
	<i>Literatuur</i>	53
	<i>Bijlagen</i>	55



## Voorwoord

Een van de aandachtspunten binnen het probleemgebied 'zwaar verkeer' betreft het verhoogde verkeersrisico van jonge vrachtwagenchauffeurs. Uit verschillende voorstudies is naar voren gekomen dat het mentorsysteem een positieve bijdrage kan leveren aan dit probleem, in termen van ongevallenreducties.

Met het oog op eventuele invoering van een dergelijk systeem van begeleiding bij vervoersmaatschappijen, bestaat op beleidsniveau behoefte aan kennis omtrent de mogelijke toegevoegde waarde ervan voor bedrijven en voor de verkeersveiligheid.

De Adviesdienst Verkeer en Vervoer van het ministerie van Verkeer en Waterstaat heeft de SWOV opdracht gegeven de voor- en nadelen en praktische implicaties van een mentorsysteem voor vervoersbedrijven te inventariseren en te bundelen, en na te gaan wat de toegevoegde waarde van het systeem kan zijn voor de verkeersveiligheid.

Dit rapport geeft een verantwoording van het uitgevoerde onderzoek.

# 1. Inleiding

Al sinds vele jaren vormt 'zwaar verkeer' één van de speerpunten van het verkeersveiligheidsbeleid. Het gaat daarbij om de onveiligheid verbonden met:

- het transport van goederen met vrachtwagens van een massa van meer dan 3,5 ton; en
- het vervoer van personen met bussen die ingericht zijn voor het vervoeren van meer dan acht personen.

Binnen deze afbakening heeft de term 'zwaar verkeer' betrekking op voertuigtypen met een grote verscheidenheid aan gewicht, motorvermogen, uitvoering (bijvoorbeeld geleed/ongeleed), soort en type belading, opbouw, ophanging, besturing en daarmee samenhangende verschillen in rij-eigenschappen.

Uit een analyse van de verkeersonveiligheid van deze groep blijkt dat, hoewel zwaar verkeer slechts een beperkt aandeel van het totale autoverkeer betreft (ongeveer 7%), het aandeel in de onveiligheid belangrijk groter is - in ieder geval als het gaat om ongevallen met ernstige afloop. Zware voertuigen zijn betrekkelijk veilig voor de inzittenden, maar leveren wel een relatief groot risico op voor andere weggebruikers, zowel inzittenden van personenauto's (vooral buiten de bebouwde kom) als langzaam verkeer (overwegend binnen de bebouwde kom (Van Minnen, 1992). Uit andere onderzoeken komt naar voren dat binnen de groep vrachtwagenchauffeurs de betrokkenheid van jonge chauffeurs bij verkeersongevallen relatief groot is (Modde & Veling, 1989; Twisk & Van der Vorst, 1994).

Kortom, voldoende aanleiding om ten behoeve van het beleid na te gaan welke wegen bewandeld kunnen worden om het verkeersrisico dat deze groep verkeersdeelnemers voor zichzelf en zeker ook voor anderen vormt, te verminderen.

Uit een probleemanalyse naar de effectiviteit van een meerfasen-vrachtauto-rijopleiding wordt adoptie van één of andere vorm van mentorsysteem als 'managementtool' in het schadepreventiebeleid van vervoersmaatschappijen ter overweging aanbevolen (Twisk & Veling, 1992). Een eerste verkenning en inventarisatie naar de inhoud van het veiligheids-/schadepreventiebeleid bij dit soort bedrijven laat zien dat er diverse gradaties zijn te onderscheiden in de mate waarin schadepreventie een substantieel onderdeel vormt van het totale managementbeleid binnen deze branche (Simmelinck & Heere, 1993; Goldenbeld, 1995).

Voordat op beleidsniveau concrete stappen worden ondernomen om een mentorsysteem of een andere vorm van periodieke begeleiding onder vervoersmaatschappijen te bevorderen, wil men eerst een indruk hebben van de meerwaarde er van voor de verkeersveiligheid en de mogelijkheden en beperkingen van zo'n systeem voor bedrijven.

## 1.1. Het mentorsysteem

Binnen de vervoerswereld blijken er vele vormen van begeleidings-systemen te worden gehanteerd. Variërend van het afnemen van een proefrit op en rondleiding over het eigen terrein, tot het onder begeleiding

inwerken en beoordelen van een (jonge) nieuwkomer door ervaren (oudere) chauffeurs van het eigen bedrijf.

Wat in dit rapport onder een mentorsysteem wordt verstaan, is een vorm van een periodiek beoordelingssysteem. Een of meer instructeurs/mentoren (oudere, ervaren chauffeurs) van een bedrijf beoordelen periodiek *alle chauffeurs* op zowel rijvaardigheidsgedrag als hun klantgerichtheid, dus ongeacht de leeftijd van de chauffeur.

Van twee in het onderzoek betrokken bedrijven, is bekend dat het mentorsysteem een substantieel onderdeel uitmaakt van hun schadepreventiebeleid.

## 1.2. Het beleidsprobleem

Gezien het verhoogde verkeersrisico van jonge vrachtwagenchauffeurs, is het beleid van de overheid erop gericht vervoersmaatschappijen warm te maken voor medewerking aan het bevorderen van verkeersveilig gedrag onder jonge vrachtwagenchauffeurs. Een mentorsysteem zou daar een positieve bijdrage aan kunnen leveren (Twisk & Veling, 1992).

Uit een eerste inventarisatie naar de bereidheid van vervoersbedrijven om medewerking te verlenen, is naar voren gekomen dat er praktische bezwaren zijn, en dat er daarom een laag rendement mag worden verwacht wanneer het mentorsysteem van beleidswege actief 'gepromoot' zou worden (Goldenbeld, 1994). Dat betekent dat het in dit stadium van kennisvergaring te vroeg wordt geacht om een demonstratieproject voor het invoeren van een mentorsysteem te organiseren. Beleidsmakers zijn zich ervan bewust dat bedrijven, ondanks hun goede wil (?), gegronde redenen (kunnen) hebben om aan zo'n project niet mee te werken. Deze redenen kunnen te maken hebben met de grootte van het bedrijf, de concurrentiepositie, marktgerichtheid en dergelijke.

## 1.3. Doel van het onderzoek

Voordat men vanuit het beleid ertoe over kan gaan vervoersmaatschappijen te benaderen (waarbij vooral ook de vraag speelt *welke* maatschappijen benaderd moeten worden), wil men eerst weten wat de praktische implicaties en kosten zijn van een mentorsysteem, en ook wat de baten ervan zijn, in termen van schadereductie en vermindering van de betrokkenheid bij verkeersongevallen.

In het onderzoek dient rekening te worden gehouden met de deelmarktproblematiek en de grootte van bedrijven, voor zover dat praktisch mogelijk is.

Het beleidsprobleem is in de volgende onderzoeksvragen vertaald:

1. Wat zijn de voor- en nadelen en/of beperkingen van een mentorsysteem tegenover andere (bestaande) vormen van chauffeursbegeleiding?
2. Wat kan de bijdrage van een mentorsysteem zijn in termen van verkeersveiligheid en schadereductie?
3. Zijn er aanwijzingen dat de toegevoegde waarde van een mentorsysteem verschilt voor de diverse deelmarkten?
4. Welke praktische implicaties en kosten brengt invoering van een mentorsysteem met zich mee voor een bedrijf? Welke argumenten, motivaties en/of omstandigheden staan een acceptatie van een mentorsysteem in de weg?

#### 1.4. Opbouw van het rapport

In hoofdstuk 2 wordt de gekozen methodiek, opzet en uitvoering van het onderzoek verantwoord.

Hoofdstuk 3 gaat in op de vraag of jongeren een herkenbare probleemgroep zijn voor bedrijven. Nagegaan wordt welke verklaringen men daarvoor heeft, wat de relatie is met het schadepatroon en ongevalsbetrokkenheid, welke invloed dat heeft op het gevoerde personeelsbeleid en welke bijdrage een mentorsysteem daarin kan hebben.

In hoofdstuk 4 wordt een praktisch voorbeeld besproken van een mentorsysteem, zoals dat bij één van de in het onderzoek betrokken bedrijven functioneert. Vervolgens worden alternatieve begeleidingssystemen van andere bedrijven beschreven. Het hoofdstuk sluit af met een overzicht van de bezwaren die door de anderen zijn geleverd over de haalbaarheid en toegevoegde waarde van het beschreven mentorsysteem voor hun bedrijf. In hoofdstuk 5 worden reacties, motieven, meningen en argumenten van de bedrijven die in de voorgaande hoofdstukken zijn opgevoerd, in verband gebracht met het binnen de betreffende bedrijven heersende mensbeeld, dat uitgangspunt blijkt voor de wijze waarop men invulling geeft aan één of andere vorm van shadebeleid binnen het bedrijf.

Zowel de bevindingen in hoofdstuk 4 als 5 zijn voorgelegd aan verzekeringsmaatschappijen. Hun reacties zijn in de tekst verwerkt.

Hoofdstuk 6 handelt over de vraag op welke wijze het beste rendement van een mentor-/begeleidingssysteem kan worden gerealiseerd. Dit rendement blijkt voor een bedrijf alleen dan optimaal te kunnen zijn, als het wezenlijk onderdeel uitmaakt van het denken en handelen binnen de organisatie als geheel.

Een aantal van de suggesties die naar aanleiding van het mentorsysteem zijn geopperd, is opgenomen in hoofdstuk 7. Reacties daarop van belanghebbende organisaties zijn in dit hoofdstuk tevens meegenomen.

Hoofdstuk 8 spitst zich toe op één van de in het onderzoek betrokken bedrijven. Dit bedrijf is zelf een versneld opleidingstraject gestart voor jonge chauffeurs. Een versnelde opleidingsprocedure, gekoppeld aan de snelheid waarmee zeer jeugdige vrachtwagenchauffeurs (achttien jaar) vervolgens op het internationale transport worden gezet, zal wellicht geen gunstig effect hebben op het toch al verhoogde risico van deze groep. Hoewel deze informatie buiten het kader van dit project valt, is gemeend deze ontwikkeling hier toch te moeten signaleren.

In hoofdstuk 9 ten slotte, worden de onderzoeksvragen beantwoord en worden aanbevelingen gedaan voor een vervolgtraject.

In de *Bijlagen* zijn verslagen van gesprekken met managers en chauffeurs opgenomen, voorzover daarvoor toestemming is verleend.

De essenties uit de gesprekken met belangengroepen zijn direct in de tekst verwerkt.

## 2. Opzet en uitvoering van het onderzoek

### 2.1. Inleiding

In vergelijking met zo'n twintig jaar geleden is al veel gedaan om de verkeersveiligheid in de transportwereld te verbeteren. Te denken valt aan opleidingseisen voor verschillende typen zwaar verkeer, waarbinnen veel aandacht voor een breed georiënteerd verkeersinzicht, aparte opleiding voor het vervoer van gevaarlijke stoffen (ADR-certificaat), het ISO-certificaat, de ARBO-wet, technische hulpapparatuur en lange afstand communicatiemiddelen in cabines, verbeterde remsystemen, rij- en rust-tijdenwet, tachograaf, snelheidsbegrenzer enzovoort.

Bovendien zijn er in die jaren diverse opleidingsinstituten opgericht waar chauffeurs een bijscholings- of aanvullende praktijkcursus kunnen volgen om hun vakbekwaamheid te verhogen.

Het effect van dit soort ontwikkelingen op de verkeersveiligheid hangt nauw samen met de bereidheid van een vervoersbedrijf om (blijvend) te willen investeren in de veiligheid van hun chauffeurs, ook in tijden dat de concurrentie toeneemt. Verwacht mag worden dat het mentorsysteem een zeker rendement moet garanderen, voordat bedrijven zullen besluiten de nodige investeringen daarvoor te willen doen.

Verder is aangenomen dat in de loop der tijd al veel bedrijven geïnvesteerd hebben in veiligheidsbevorderende maatregelen (vrijwillig of verplicht). Een en ander betekent, dat in kaart gebracht moet worden waar nog mogelijkheden liggen voor introductie van een mentorsysteem en waarom.

### 2.2. Methodiek

Bij exploratief onderzoek wordt gebruik gemaakt van ongestructureerde interviews. Dat houdt in dat alleen de gespreksonderwerpen vastliggen, maar niet in welke volgorde ze aan de orde komen. Belangrijk onderdeel van deze methodiek is dat tijdens het gesprek een sfeer wordt opgeroepen waarin de respondent als het ware wordt uitgenodigd associatief te reageren.

De analysefase valt in twee delen uiteen. Eerst worden uitspraken naar onderwerp geordend. Vanuit deze ordening wordt gezocht naar *patronen* achter de omstandigheden, motieven en argumenten die te berde zijn gebracht.

Op een abstracter niveau worden deze patronen in hun onderlinge samenhang beschreven. Dat levert een ideaal-typisch beeld op van de werkelijkheid van het onderzochte probleemgebied. Deze methodiek levert dus geen generaliserende, gekwantificeerde uitspraken op, maar is bij uitstek geschikt indien:

- er sprake is van grote hiaten in de kennis over het probleemgebied, en/of:
- het vermoeden bestaat dat er belangrijke samenhangen bestaan, maar men niet weet hoe die liggen of welke factoren daarin van belang zijn.

Het doel van dit onderzoek is om een zo breed mogelijk inzicht te krijgen in allerlei (marktgerichte) factoren die bedrijven zullen/kunnen betrekken in hun afweging om wel/niet te investeren in een mentorsysteem (zie § 1.4). Gezien de vele hiaten in en het vermoeden van onderliggende samenhangen, is gekozen voor een exploratieve onderzoeksmethodiek.

### 2.3. Opzet en uitvoering

Er blijken in Nederland onnoemelijk veel soorten vervoersmaatschappijen te zijn, van zeer uiteenlopende omvang. Dit komt onder meer doordat een ieder vrij gemakkelijk een vervoersmaatschappij kan oprichten. Het zal duidelijk zijn dat slechts een zeer klein aantal van deze bedrijven in het onderzoek kan worden betrokken. Voor een zo breed mogelijke oriëntatie is ernaar gestreefd bedrijven in het onderzoek te betrekken uit zo veel mogelijk verschillende deelmarkten en van verschillende omvang.

#### 2.3.1. Vervoersmaatschappijen

##### *Doel*

1. Verbreding van het inzicht in enerzijds de (praktische) bezwaren en/of kosten (voor- en nadelen) van een mentorsysteem, zoals vervoersbedrijven er tegen aan kijken.
2. Op indicatief niveau inzicht verwerven in de mate waarin de grootte van het bedrijf en/of marktgerichtheid van het bedrijf daarbij een rol speelt.

##### *Definitieprobleem*

In een gesprek met adviseurs voor veiligheid, energie en milieu (AVEM), werkzaam bij Transport en Logistiek Nederland (TLN) en EVO (Ondernemersorganisatie voor Logistiek en Transport) is gebleken dat het voor buitenstaanders moeilijk is om te beoordelen of men met een groot, middelgroot of klein bedrijf heeft te maken. Zij adviseerden dan ook om bedrijven, die bezocht zouden worden, zelf aan te laten geven of zij binnen de eigen branche klein, middelgroot of groot genoemd kunnen worden.

##### *Aantal, soort en type bedrijf*

In totaal zijn tien bedrijven in het onderzoek betrokken. Vijf daarvan zijn door tussenkomst van de AVEM-ers benaderd en vijf zijn onder andere uit gesprekken met chauffeurs naar voren gekomen. De volgende deelmarkten zijn vertegenwoordigd:

- gevaarlijke stoffen: groot (nationaal) en klein bedrijf (internationaal);
- bulk-, container-, koelvervoer: groot bedrijf (nationaal en internationaal);
- vervoer van halffabrikaten en vrachtwagens: groot bedrijf (nationaal en internationaal);
- bouwmaterialen: middelgroot bedrijf (nationaal);
- distributie- en pakketvervoer: groot en middelgroot bedrijf (nationaal en internationaal);
- zwaar transport: middelgroot bedrijf (nationaal);
- cementmortel: middelgroot bedrijf (nationaal);
- personenvervoer: groot bedrijf (nationaal).

### *Uitvoering*

De gesprekken zijn op directieniveau gevoerd. Daarbij zijn de volgende onderwerpen aan de orde gekomen:

- de problematiek rond jonge chauffeurs;
- het veiligheidsdenken als substantieel onderdeel van het algemene managementbeleid;
- het schadepreventiebeleid en resultaten;
- haalbaarheid van een mentorsysteem;
- alternatieve suggesties.

Elk gesprek is opgenomen op band en, waar nodig voor de analyse, geheel uitgeschreven.

## 2.3.2. *Ervaren vrachtwagenchauffeurs*

### *Doel*

1. Peiling van argumenten voor of tegen een mentorsysteem als integraal onderdeel van een schadepreventiebeleid binnen het bedrijf.
2. Inventarisatie van meningen over verschillen tussen jonge en oudere vrachtwagenchauffeurs met betrekking tot problemen op de werkvloer.
3. Uitwisselen van ervaringen met begeleiding van jonge chauffeurs.

### *Uitvoering*

Met vijf ervaren chauffeurs in het veld, werkzaam in verschillende bedrijfstakken, is het volgende besproken:

- ervaringen als begeleider van jonge (onervaren) chauffeurs;
- relatie werkdruk en verkeersveiligheid en hoe jongeren en ouderen daarmee omgaan;
- het mentorsysteem en/of het nut van periodieke bijscholings-, herhalings- en opfriscursussen voor alle vrachtwagenchauffeurs.

De vijf chauffeurs zijn werkzaam in de volgende branches:

- container- en bulkvervoer;
- veilinggoederen;
- distributie;
- zwaar transport;

Alle vijf zijn al meer dan twintig jaar vrachtwagenchauffeur geweest of zijn het nog. Men is bekend met het nationale en internationale wegtransport. Ze hebben soms of vaak jonge chauffeurs 'wegwijs' moeten maken; begeleid en beoordeeld op hun geschiktheid als chauffeur.

Ook deze gesprekken zijn op band opgenomen en uitgewerkt. De inhoud van de gesprekken kwam zodanig met elkaar overeen, dat er een samengesteld verslag van is gemaakt (zie *Bijlage*).

Visies die managers over de onderwerpen naar voren brachten, worden in hoofdlijnen gedeeld door de chauffeurs.

### 2.3.3. *Belanghebbende instituten*

#### *Externe opleidingsinstituten*

Doel: inzicht verwerven in de bijdrage aan de verkeersveiligheid (liefst gekwantificeerd) van externe cursussen voor beroepschauffeurs en, indien mogelijk, inzicht in de verschillen in bijdrage tussen interne en externe begeleiding van beroepschauffeurs aan de verkeersveiligheid.

De volgende vragen zijn voorgelegd:

- Wat is uw mening over de bijdrage van een mentorsysteem aan de verkeersveiligheid?
- Wat is uw mening over de toegevoegde waarde van externe en interne begeleidingssystemen aan de verkeersveiligheid?
- Heeft u inzicht in de relatie tussen het veiligheidsbeleid van een vervoersmaatschappij en de deelnamebereidheid om hun chauffeurs aan één van de cursussen te laten deelnemen?

Eén instituut heeft de vragen schriftelijk beantwoord. In een reeds bestaand interview met één van de andere instituten (Goldenbeld, 1995), is sprake van enthousiaste reacties van bedrijven over de impact van trainingscursussen op chauffeurs.

#### *Verzekeringsmaatschappijen*

Doel: op indicatief niveau inzicht verwerven in wat de toegevoegde waarde zou kunnen zijn van een mentorsysteem voor de verkeersveiligheid.

De volgende onderwerpen zijn voorgelegd aan twee verzekeringsmaatschappijen:

- Gegeven schadeclaims van vervoersmaatschappijen: wat is de verhouding tussen claims die betrekking hebben op verkeersongevallen (met letselafloop) en claims die betrekking hebben op uitsluitend materiële schade?
- In hoeverre speelt de mate waarin bedrijven een schadepreventiebeleid (hebben) ontwikkeld/ontwikkelen een rol bij de reductie van schadeclaims?
- Kan een mentorsysteem een substantiële bijdrage leveren aan de reductie van verkeersongevallen waar vrachtwagens bij betrokken zijn?

Ontvangen reacties zijn in de relevante tekstdelen opgenomen.

#### *Politie*

Doel: inzicht verwerven in de rol die de politie speelt/kan spelen in de wijze waarop bedrijven wel/niet een schadepreventiebeleid voeren.

- Heeft men bij de politie inzicht in de relatie tussen de betrokkenheid van vrachtwagens bij verkeersongevallen en de veiligheidsvisie die het betreffende bedrijf voert?
- Wordt het gevoerde veiligheidsbeleid van een bedrijf meegewogen bij de afhandeling van een (ernstig) verkeersongeval?

Deze vragen zijn zowel voorgelegd aan iemand van de Rijks Verkeersinspectie (RVI) als aan iemand van het Korps Landelijke Politie Dienst (KLPD).

Ook hier geldt dat relevante informatie is verwerkt in de tekst.



### 3. Jonge chauffeurs: een probleemgroep?

#### 3.1. Inleiding

Twisk en Veling (1992) stellen dat er drie belangrijke aspecten zijn te onderscheiden aan het verhoogde risico van jonge chauffeurs, die nauw met elkaar samenhangen, te weten:

- neiging tot zelfoverschatting;
- gebrek aan rijervaring;
- ontvankelijkheid voor negatieve/positieve invloeden.

Een mentorsysteem zou op deze aspecten een positieve invloed kunnen uitoefenen. Daarom is eerst nagegaan of bedrijven de aspecten herkennen.

Vragen die in dit hoofdstuk worden beantwoord, luiden:

- Waarom zijn jongeren een probleemgroep?
- Waaraan wordt dat toegeschreven, gerelateerd aan de hierboven genoemde aspecten?
- Wat is het aandeel van jongeren in het schadebeeld?
- Hoe gaat men, als bedrijf, om met dit probleem?
- Wat is de relatie tussen mentorsysteem, ongevalsbetrokkenheid en schadebeeld?

#### 3.2. Veilig en/of schadevrij rijden

Jonge chauffeurs blijken een groter bedrijfsrisico te vormen dan ervaren chauffeurs. Dat oordeel heeft rechtstreeks te maken met het aandeel dat jongeren voor hun rekening nemen in het totale schadepatroon. Dit aandeel betreft voornamelijk manoeuvreerschades, opgelopen op of nabij los- en laadplaatsen.

Maar niet alleen jongeren veroorzaken schade; ook ervaren chauffeurs rijden niet schadevrij. Voor een periodieke begeleiding van alle chauffeurs als veiligheidssysteem, voelen de meeste bedrijven echter niet. Elk van de bedrijven heeft daar zo zijn eigen redenen voor. Hoofdstuk 4 gaat hierop nader in.

Dat het *risico in het verkeer* van jongeren hoger ligt dan dat van de groep ervaren chauffeurs, wordt over het algemeen niet onderschreven. Binnen zeven van de negen bedrijven heeft men de ervaring dat, als al een van de eigen wagens betrokken is bij een serieus ongeval (met ziekenhuisgewonden), het niet zonder meer wagens betreft die bestuurd worden door jonge chauffeurs.

Duidelijk is, dat 'veilig rijden' en 'schadevrij rijden' in de vervoerswereld twee op zichzelf staande begrippen zijn.

*Veilig rijden* wordt in relatie gebracht met het betrokken raken bij een verkeersongeval met ernstige afloop (letselgevallen) of waar in ieder geval andere weggebruikers bij betrokken zijn. Veilig rijden heeft dus een directe relatie met verkeersveiligheid.

*Schadevrij rijden* is een veel ruimer begrip. Ook slijtage van materieel en brandstofverbruik maken deel van uit van het begrip 'schade'. Schadevrij rijden heeft dus meer indirecte consequenties voor de verkeersveiligheid.

### 3.3. Gebrek aan rijervaring

Onervarenheid met het materieel en het verkeerd inschatten van wat daarmee wel of (net) niet mogelijk is, wordt in hoofdzaak toegeschreven aan leeftijd in combinatie met ervaringsjaren. In deze context spreekt men dan over:

- het niet voldoende ruim inrijden van bochten;
- het niet kiezen van de juiste snelheid in bergtrajecten, waardoor remmen vastlopen, banden te snel slijten of zelfs ongevallen ontstaan;
- gebrek aan routine om elke keer de wagen te controleren voordat men wegrijdt, waardoor wielen er nogal eens aflopen, met alle gevolgen van dien;
- te weinig gebruik maken van de motor om op af te remmen, waardoor de banden van hun wagen eerder moeten worden vervangen dan die van ervaren chauffeurs;
- niet onderkennen dat een, uiterlijk niet ernstig lijkende, schade kan leiden tot een meer of minder ernstige calamiteit in de ( nabije) toekomst;
- accepteren van te weinig manoeuvreerruimte; voorliggers te dicht naderen en dergelijke;
- door verkeerde inschattingen meer schades oplopen bij het achteruit rijden en/of keren dan oudere chauffeurs.

In de periode dat jongeren nog niet voldoende vertrouwd zijn met de specifieke eigenschappen van het materieel van de firma, de daarmee samenhangende beladingsproblematiek en rij-eigenschappen van de wagens, kan hun verkeersrisico in complexe verkeerssituaties gemiddeld hoger liggen dan die van ervaren chauffeurs.

Kortom, niet gebrek aan rijervaring, maar onervarenheid met het eigen materieel wordt als belangrijkste oorzaak gezien. Dat geldt in principe voor elke nieuwkomer, ongeacht leeftijd.

### 3.4. Ontvankelijkheid

Ontvankelijkheid voor negatieve invloeden van collega-chauffeurs wordt niet exclusief toegeschreven aan een leeftijdsfase, maar meer aan het karakter (individuele eigenschappen) van de chauffeur; dit is dus een mentaliteitskwestie.

Ook ontvankelijkheid voor stress-situaties heeft eerder te maken met karaktereigenschappen van een chauffeur dan met de leeftijdsfase, is de algemene overtuiging. Onder jongeren heb je net zo goed mensen die rustig van aard zijn en zich niet laten haasten. Het type chauffeur, waaraan men dan denkt, benadert elke situatie voorzichtig; hij kijkt de kat uit de boom. Andersom kunnen ervaren chauffeurs evenzeer gestressed raken als niet-ervaren chauffeurs, en dan brokken maken; dat hangt van een heleboel factoren af en leeftijd is daarvan niet de belangrijkste.

Houding en instelling van een kandidaat-chauffeur in relatie tot het hierboven besprokene wordt in een aantal bedrijven meegenomen in de

afweging om iemand wel of niet aan te nemen. "Je ziet al vrij snel wat voor vlees je in de kuip hebt".

### 3.5. Oplossingsstrategieën

Er zijn twee strategieën aangetroffen hoe bedrijven dit probleem aanpakken, te weten:

- ongeveer de helft is ervan overtuigd dat een goede en intensieve begeleiding van jongeren in de beginfase noodzakelijk is, waardoor het risico binnen de perken blijft (zie hoofdstuk 4);
- de anderen zijn van mening dat men vooral met financiële sancties het gestelde doel bereikt, naast begeleiding (zie § 5.3).

### 3.6. Schadepatroon en ongevalsbetrokkenheid

#### 3.6.1. Bedrijfsinformatie

In een distributiebedrijf betrof het aantal serieuze verkeersongevallen (slachtoffer langer dan 24 uur opgenomen in ziekenhuis en/of grote materiële schade) in 1994 1% van het chauffeursbestand (275). Het beleidsstreven is: 35 schades per 100.000 chauffeursuren. De haalbaarheid daarvan is afhankelijk van de prioriteitsstelling binnen het totale managementbeleid.

In het schadepatroon van één van de bedrijven (met hoofdzakelijk ritten binnen de bebouwde kom) is de volgende groep chauffeurs oververtegenwoordigd:

- leeftijd van 22 tot 28 jaar;
- kort in dienst;
- brengt het vereiste veiligheidsgedrag niet goed in praktijk.

Andere bedrijven konden of wilden geen cijfers geven over schade naar leeftijd, om één van de volgende redenen:

- men heeft geen jongeren in dienst;
- men kan schadegegevens niet gemakkelijk (geautomatiseerd) naar diverse doorsnijdingen 'ophoesten'. In een paar bedrijven bleek de schaderegistratie alleen te bestaan uit het opbergen van de schadeformulieren;
- schadegegevens zijn concurrentiegevoelige gegevens.

Ongevallen op de openbare weg, waarbij andere weggebruikers betrokken zijn, maken in veel bedrijven (acht) slechts een klein deel uit van de totale schadepost. Zo zijn twee bedrijven, sinds hun oprichting, pas één of twee keer bij een ernstig letselongeval betrokken geweest. Beide bedrijven bestaan al tientallen jaren.

Een ander bedrijf had in de tien jaar van haar bestaan pas éénmaal een ongeval gehad met uitsluitend materiële schade.

Vrij algemeen is de mening dat betrokken raken bij ongevallen met ernstige afloop, niet direct in verband moet worden gebracht met leeftijd. Veeleer zouden de persoonlijke (vaak huiselijke) omstandigheden van de chauffeur een rol spelen, alsook externe omstandigheden zoals het weer en dergelijke.

Deze conclusie wordt bevestigd door de ervaringen die AVEM-ers van EVO en TLN opdoen bij het analyseren van de ongevalsbetrokkenheid en schadeopbouw van vervoersmaatschappijen.

Het overgrote deel van de schadepost van bedrijven wordt gevormd door de zogenoemde *manoeuvreschades* (geschat tussen de 80% en 90%) met uitsluitend materiële schade.

‘Manoeuvreschade’ is een verzamelnaam voor schades die worden opgelopen bij het lossen en/of laden of in de directe omgeving daarvan, tijdens het insteken, achteruitrijden of keren.

Bedrijven maken onderscheid in *vermijdbare en onvermijdbare schade*, waarbij het begrip ‘onvermijdbaar’ door drie van de tien bedrijven aan strengere normen wordt getoetst dan die de politie hanteert. Eén van hen geeft daarom aan elke chauffeur een aanvullende interne opleidingscursus omdat, naar men zegt, de eisen van de reguliere opleiding voor hen niet optimaal zijn.

Karakteristiek voor deze bedrijven is: een sterk schadebewust en/of veiligheidsgericht denken en/of de mate waarin zij binnen het eigen bedrijf milieubewust handelen.

### 3.6.2. Verzekeringsmaatschappijen

Vanuit de verzekeringswereld bevestigt men dat de hier gevonden schadeverhoudingen redelijk overeenkomen met de verzekeringsgegevens.

De claims worden door verzekeraars ruwweg in drie categorieën ondergebracht, te weten: manoeuvreschades (ongeveer 80%), beoordelingschades en voorrangs- en tekenfouten. De laatste twee categorieën vormen dus maar een fractie van de totale schadeclaims.

Over ongevalsbetrokkenheid merkt men op dat, als men het schadepatroon per bedrijf bekijkt, de meeste bedrijven slechts marginaal betrokken raken bij een verkeersongeval met ernstige afloop.

Als voorbeeld wordt gegeven dat bij het doorlichten van een bedrijf, van de 48 schadeclaims er 45 waren ontstaan binnen 500 meter van de laad- en losplaatsen en dat slechts één schade betrekking heeft op een ongeval met ernstige afloop (letselongeval).

In relatie tot de bijdrage van een mentorsysteem wordt gesteld dat veel claims betrekking hebben op schades die zijn opgelopen in stedelijke gebieden (vooral op of rond rotondes) en op/nabij industrieterreinen, laad- en losplaatsen.

Daarom zouden meer schades kunnen worden voorkomen door knelpunten (rotondes en wegen in stedelijke gebieden) in de infrastructuur aan te passen aan de afmetingen van het zwaar verkeer, dan via een mentorsysteem.

Als een beperking van het mentorsysteem ziet men vooral het feit dat het momentopnames betreft. Als een chauffeur een slechte dag heeft, scoort hij slecht en als hij lekker in zijn vel zit, is hij de meest betrouwbare. Dus, wat is de meerwaarde ervan?

### 3.6.3. Mentorsysteem en ongevalsbetrokkenheid

Het blijkt dat slechts een fractie van het totale schadebedrag van vervoersmaatschappijen betrekking heeft op verkeersongevallen met (ernstig)

letsel. Het overgrote deel van de schade bestaat uit materiële schade, al dan niet opgelopen op de openbare weg.

Op grond van deze gegevens zal de toegevoegde waarde van een mentorsysteem voor bedrijven vooral van economische betekenis zijn.

### 3.7. Personeelsbeleid en jongeren

Jongeren kunnen het huidige, hoge werktempo beter aan dan ouderen. Daar staat tegenover dat ouderen hun beschikbare tijd - over het algemeen - beter kunnen plannen (plannen van rij- en rusttijden, tanken, eten, overnachten en dergelijke). Ook kunnen zij problemen, die zich onderweg voordoen met de wagen en/of het beladen, beter opvangen dan jongeren. Bedrijven spreken al van een ervaren chauffeur na één tot drie jaar, afhankelijk of iemand snel bedrijfsrelevante informatie 'oppikt' of niet.

#### 3.7.1. *Beleid*

Zeven bedrijven nemen jonge chauffeurs aan of hebben geen speciale voorkeur voor ervaren chauffeurs, op grond van één of meer van de volgende redenen:

- jongeren zijn goedkoper dan ervaren chauffeurs;
- men kan jongeren nog naar de hand zetten;
- jongeren kunnen een hoog werktempo aan;
- jongeren zijn bereid om soms weken van huis te zijn (vooral van belang in het internationale transport);
- jongeren zijn flexibeler in te zetten bij de toenemende onregelmatige werktijden;
- extra kostenrisico's van jonge chauffeurs kan via sancties in de hand worden gehouden;
- aanvulling van het chauffeursbestand met jongeren zorgt voor een gezonde leeftijdsopbouw van het chauffeursbestand;
- één bedrijf geeft een eigen interne opleidingscursus.

De drie andere bedrijven kiezen liever (alleen) voor ervaren chauffeurs, omdat:

- elk risico met betrekking tot imagooverlies van het bedrijf of bedrijfstak zoveel mogelijk moet worden voorkomen (twee daarvan behoren tot de branche 'gevaarlijke stoffen');
- een vrij langdurige, intensieve begeleiding van jonge chauffeurs in hun branche (vier maanden) noodzakelijk wordt geacht. Echter, de kosten waarmee dat gepaard gaat wegen niet op tegen de voordelen van jonge chauffeurs voor dat bedrijf.

#### 3.7.2. *Mentorsysteem en beleid*

Het onderzoek is niet representatief voor alle vervoersbedrijven. Wel mag worden verwacht dat er meer bedrijven zijn die, om de hierboven geschetste redenen, alleen ervaren chauffeurs in dienst nemen.

Bij de inschatting wat de toegevoegde waarde van een mentorsysteem (landelijk) kan zijn aan de verkeersveiligheid, dient hiermee rekening te worden gehouden.

### 3.8. Samenvatting

- Jongeren vormen een bedrijfsrisico. Ze zijn oververtegenwoordigd in het schadepatroon. 'Schadevrij rijden' heeft in de belevingswereld van het management van vervoersbedrijven niet dezelfde inhoud als 'veilig rijden'. Dat laatste heeft alleen betrekking op het risico in het verkeer en dat heeft onder andere te maken met karaktereigenschappen en omstandigheden en minder met een leeftijdsfase. Opvallend is dan ook dat op drie na géén van de bedrijven het nut inziet om ervaren chauffeurs periodiek een rijvaardigheidstest te laten afleggen, om bijvoorbeeld ingeslepen beoordelingsfouten op te sporen en bij te sturen. Dit is vooral opvallend gezien het feit dat ongevals-betrokkenheid door hen niet aan een leeftijdsfase wordt opgehangen. Ook uit de gesprekken met de chauffeurs komt naar voren dat men een periodieke rijvaardigheidstest niet nodig acht.
- Gebrek aan rijervaring is een kwestie van onervarenheid van jongeren met eigenschappen van het branche-specifieke materieel van het bedrijf, de daarmee samenhangende beladingsproblemen en rij-eigenschappen van de wagens.
- Ontvankelijk zijn voor negatieve invloeden van collega-chauffeurs en/of voor stress wordt niet specifiek toegeschreven aan een leeftijdsfase.
- Het bedrijfsrisico wordt met (goede) begeleiding, eventueel in combinatie met financiële sancties, binnen de perken gehouden.
- De schade bestaat voor ongeveer 80% uit materiële schade, voornamelijk opgelopen bij het manoeuvreren. De toegevoegde waarde van een mentorsysteem voor bedrijven zal dan ook vooral van economische betekenis zijn.
- Vanuit de verzekeringsbranche wordt verwacht dat infrastructurele aanpassingen aan de afmetingen van het zware verkeer meer en directer winst zal opleveren (in termen van schadereductie) dan een mentorsysteem.
- Bedrijven zijn zich bewust van de voor- en nadelen van jonge chauffeurs. Voor drie van de tien bedrijven zijn de nadelen reden om geen onervaren chauffeurs in dienst te nemen. Hiermee dient rekening te worden gehouden bij het inschatten van de toegevoegde waarde van een mentorsysteem voor de verkeersveiligheid op landelijk niveau.

## 4. Begeleidingssystemen

### 4.1. Inleiding

Hierboven is uit de doeken gedaan op welke manier jonge, onervaren chauffeurs een bedrijfsrisico vormen. Veel bedrijven zijn er dan ook van overtuigd dat begeleiding van jonge chauffeurs noodzakelijk is om dat bedrijfsrisico zo laag mogelijk te houden.

Eén van de mogelijkheden is het toepassen van een mentorsysteem, maar in de praktijk zijn meerdere vormen van begeleiding aangetroffen.

Het veldwerk is gestart bij een bedrijf dat een mentorsysteem hanteert. Deze kennis is vervolgens gebruikt bij de daarop volgende gesprekken. Aan het eind van de onderzoeksperiode is een tweede bedrijf in het onderzoek betrokken, omdat ook daar een mentorsysteem wordt gehanteerd. De veel ruimere inhoud die dit tweede bedrijf aan het mentorsysteem geeft, en de reden waarom men dit doet, is aanleiding geweest om op dit type mentorsysteem dieper in te gaan in hoofdstuk 6.

Om de verschillen tussen beide mentorsystemen te vergemakkelijken, wordt het mentorsysteem van het eerst bezochte bedrijf verder aangeduid met 'beperkt mentorsysteem'.

Dit hoofdstuk is als volgt opgebouwd:

- Eerst wordt de inhoud van het beperkt mentorsysteem besproken.
- Vervolgens komen andere vormen van begeleiding aan de orde.
- Ter afsluiting worden reacties en (tegen)argumenten van de bedrijven op het beperkt mentorsysteem gebundeld. Deze reacties en argumenten bieden inzicht in praktische implicaties van een beperkt mentorsysteem.

### 4.2. Het mentorsysteem: een praktijkvoorbeeld

#### 4.2.1. *Praktische toepassing*

Het mentorsysteem dat hier beschreven wordt, wordt toegepast in een distributiebedrijf met verschillende distributiecentra, verspreid over Nederland.

Elk distributiecentrum heeft een safety-manager. Deze persoon geeft leiding aan ongeveer dertien chauffeurs, naast de leiding van de dagelijkse gang van zaken van het centrum.

Elke chauffeur weet dat hij er rekening mee dient te houden dat de safety-manager een (halve) dagrit met hem meerijdt. Tijdens zo'n rit wordt de chauffeur beoordeeld op - door het bedrijf voorgeschreven - veilig rijgedrag, houding tegenover de klant en de zorg voor wagen en lading; de zogenoemde 'on-job-safety-ritten'. Het resultaat wordt zowel met de chauffeur als met het management besproken.

Het streven van het beleid is om de frequentie van deze veiligheidsritten per chauffeur te brengen op tweemaal per jaar. Dat betekent dat elke safety-manager minstens 26 on-job-safetyritten per jaar moet afleggen.

Minstens, omdat elke chauffeur die bij een ernstig ongeval betrokken raakt extra aandacht krijgt. In zo'n geval worden één of meer extra safety-ritten ingelast, met als doel:

- overwinnen van angst en onzekerheid;
- vaststellen of mogelijk verkeerd rijgedrag over het hoofd is gezien;
- voorkomen van herhaling;
- ervaring opdoen uit dit soort ritten;
- lering trekken.

#### 4.2.2. *Keuze*

De keuze voor dit systeem wordt het bedrijf opgelegd door het moederbedrijf in Amerika. Zowel dit bedrijf als het moederbedrijf in Amerika melden positieve resultaten met de toepassing van het mentorsysteem in termen van schadereductie. De indruk bestaat, dat de frequentie van de veiligheidsritten bij het moederbedrijf in Amerika pas worden geïntensiveerd, als het schadebeeld bij één van de distributiecentra een groei te zien geeft.

#### 4.2.3. *Veilig rijgedrag*

Het chauffeurshandboek geeft een praktische invulling aan het begrip 'veilig rijgedrag'. Daarin worden de begrippen 'space' en 'visibility' geoperationaliseerd in respectievelijk:

1. *schep manoeuvreerruimte, en*
2. *verbreed het gezichtsveld waaruit relevante informatie moet worden geselecteerd.*

Tijdens de inwerkperiode van ongeveer 22 dagen worden onder andere de beide genoemde begrippen verduidelijkt aan de hand van videobeelden uit het dagelijkse verkeer. Het bedrijfsbelang van beide begrippen is:

- stressvermindering;
- verlagen van het brandstofverbruik.

Items waarop de safety-manager het veilig verkeersgedrag van de chauffeur beoordeelt, hebben direct met deze begrippen te maken.

#### 4.2.4. *Kwalificatie-eisen mentoren*

Het bedrijf is een jong bedrijf in ontwikkeling. In navolging van het Amerikaanse voorbeeld kan in principe iedere werknemer elke positie binnen het bedrijf bereiken die men ambieert. Safety-manager was daar één van. Veel jonge chauffeurs hebben intern gesolliciteerd op die baan en zijn aangenomen. Velen van hen hebben alleen ervaring met een bestelbus of een bakwagen. In de loop van de tijd heeft het bedrijf ook zwaarder materieel aangeschaft, waar een aantal safety-managers geen ervaring mee heeft. Dat levert een acceptatieprobleem op. Ervaren chauffeurs op een zware wagen accepteren niet dat een onervaren persoon oordeelt over hun rijgedrag.

In de toekomst is het daarom de bedoeling om uit een eigen 'pool' van potentiële, 'all round'-mentoren te putten. Eisen die het bedrijf aan mentoren zal stellen zijn:



- niet te jong;
- voldoende managementkwaliteiten;
- ervaring met alle typen wagens die het bedrijf heeft;
- goede communicatie-eigenschappen;
- gerespecteerd door jong en oud;
- gemotiveerd om de bedrijfscultuur en daarmee samenhangend het veiligheids- en kwaliteitsbeleid te willen uitdragen en ondersteunen.

#### 4.2.5. Voordelen

De voordelen, zoals die door het bedrijf naar voren zijn gebracht zijn:

- Het mentorsysteem zorgt ervoor dat chauffeurs periodiek aandacht krijgen. Deze investering moet hen overtuigen van de welgemeende aandacht en interesse van het management in de kwaliteiten van de chauffeurs.
- Het systeem voorkomt negatieve groepsinvloeden, zoals: aanwakkeren van rivaliteit, kanker en het zich onttrekken aan gedragscodes.
- Het hanteren van een mentorsysteem maakt chauffeurs ervan bewust dat defensief rijden bij het management prioriteit krijgt op structurele basis.
- Hoewel het systeem nog niet naar wens kan worden uitgevoerd, heeft men bewijzen dat het systeem positief scoort in termen van verlaging van schadebeeld en brandstofverbruik.

#### 4.2.6. Nadelen en beperkingen

Het belangrijkste nadeel is dat een volledig functionerend mentorsysteem, zoals dat de directie voor ogen staat, een hoge kostenpost vormt.

Voorts is er een aantal afgeleide problemen te signaleren, namelijk:

- Planning en concrete invulling van het mentorsysteem staan structureel op gespannen voet met de te verrichten hoeveelheid werk. Althans, als mentoren naast veiligheidsritten ook andere verantwoordelijkheden hebben binnen het bedrijf. Dit zal echter niet te vermijden zijn, omdat anders de kosten nog hoger zouden uitvallen.
- Het belang van het mentorsysteem in relatie tot het totale bedrijfsbelang moet op managementniveau (telkens) worden aangetoond. Dat kan door de ontwikkelingen van het gedrag (verslagen van 'on job' uitgevoerde safety-ritten), het aantal uitgevoerde safety-ritten en het schadebeeld in relatie tot elkaar in kaart te brengen. Maar dat kost tijd en dus geld.
- Volgens het bedrijf is het oordeel van de chauffeurs over het mentorsysteem niet erg positief. Dit wordt geweten aan het feit dat het bedrijf nog niet op structurele wijze het mentorsysteem kan handhaven. Er gebeurt te veel op 'ad hoc'-basis. Dat wekt bij de chauffeurs al snel de indruk van willekeur, waardoor een aantal voordelen van het systeem niet tot zijn recht komt. Bovendien heeft een aantal safety-managers niet of nauwelijks ervaring met alle typen wagens die het bedrijf in de loop der tijd heeft aangeschaft. Dat levert een acceptatieprobleem op onder chauffeurs van een type wagen waarmee de safety-manager geen ervaring heeft.
- De toepasbaarheid van dit systeem voor andere bedrijven is beperkt. Alleen voor chauffeurs die dagelijks een redelijk vaste, korte route rijden is het systeem, zoals hier bedoeld, geschikt. Naar de mening van

de directie gaat dat niet op voor vervoersbedrijven die voornamelijk internationaal opereren.

- Het mentorsysteem biedt geen mogelijkheid de vakbekwaamheid te vergroten. Het is gericht op het instandhouden van veilig rijgedrag. Daar wordt bijvoorbeeld het volgende mee bedoeld. Juiste reflex-bewegingen/handelingen die in noodsituaties nodig zijn, moet men kennen en hebben geoefend. Dat kan alleen via het volgen van een externe cursus. Ideaal zou zijn, als men naast het mentorsysteem de chauffeurs periodiek (bijvoorbeeld een keer per twee jaar) kon laten deelnemen aan een praktisch gerichte, externe cursus.

#### 4.3. Samenvatting

- Naar de mening van het bedrijf dat dit mentorsysteem hanteert, is de toegevoegde waarde van het systeem dat de chauffeur voelt dat er aandacht is voor hem en dat defensief rijden positief scoort bij de leiding. Daarom is het van belang dat de aandacht regelmatig en blijvend is. Voldoende aandacht van het management naar de chauffeur vertaalt zich in een afnemend schadepatroon. Aandacht, in de zin van het afnemen van safety-ritten op structurele basis.
- Het bedrijf heeft aanwijzingen dat het systeem (in de nabije toekomst) voldoende rendement zal opleveren. Voldoende rendement, uitgedrukt in een - voor het bedrijf - positieve kosten/baten-verhouding tussen een of andere uitvoeringsvorm van het mentorsysteem, het schadebeeld binnen het bedrijf en de verkeersveiligheid.
- Vaststaat dat een voldoende rendement alleen zal worden bereikt als het systeem een integraal onderdeel uitmaakt van het kwaliteitsbeleid en dus structureel wordt toegepast.
- Het nog niet naar wens kunnen uitvoeren van het mentorsysteem wordt geweten aan de dynamische ontwikkelingsfase waarin het bedrijf zich bevindt. De verwachting is dat de uitvoering ervan sterk zal verbeteren als het bedrijf zich in de consolidatiefase bevindt.
- Een mentorsysteem blijft beperkt tot het op pijl houden van bestaande kennis over veilig rijgedrag onder normale omstandigheden.
- Een mentorsysteem is alleen praktisch uitvoerbaar voor bedrijven die te maken hebben met korte, redelijk vaste routes binnen Nederland.

#### 4.4. Alternatieve systemen

Vijf bedrijven bieden aan jonge chauffeurs een meer of minder intensieve begeleiding aan. De duur ervan varieert van één tot drie weken.

De begeleiding bestaat uit kennis maken met de branchegerichte problematiek, de administratieve procedures, het leren kennen van de klanten, de routes en omgaan met het materieel. Technische en praktische kennis en verkeersinzicht wordt als volgt getoetst en waar nodig aangevuld.

De eerste tijd rijden zij mee met een ervaren collega-chauffeur. Na een korte of wat langere periode mogen zij zelf de vrachtwagen besturen, maar wel onder het toeziend oog van een ervaren collega. In die periode vormt de begeleider zich een oordeel over rijstijl, verkeersinzicht en verkeersgedrag. Waar nodig krijgt de jonge chauffeur praktische tips aangereikt.

Bij twee bedrijven blijkt er in theorie een vergelijkbaar inwerkprogramma te bestaan, zoals hierboven beschreven. De indruk is echter, dat in de praktijk daar weinig of niets van terecht komt.

Twee bedrijven (exceptioneel zwaar transport en transport van gevaarlijke stoffen) hebben het afgelopen jaar een jonge chauffeur opgeleid, met wisselend succes. De opleiding varieerde zelfs van vier tot zeven maanden. Kosten van zo'n inwerkperiode zijn vergelijkbaar met een overeenkomstig omzetverlies van even zovele mensmaanden, aangevuld met een verminderde omzet van de begeleider.

Toch zijn beide bedrijven van mening dat een zeer intensieve begeleiding van jongeren weliswaar een zware, maar toch noodzakelijke kostenpost is binnen de problematiek van hun branche.

Concluderend: de inwerkperiode vormt een kostenpost voor elk bedrijf. De kosten zijn ruwweg het verlies van omzet die de nieuwkomer had kunnen omzetten in die tijd, een verhoogd brandstofverbruik tijdens de ritten dat de nieuwkomer de vrachtwagen van de ervaren chauffeur mag rijden en een daling van de omzet van de begeleider.

Het management heeft uit ervaring geleerd dat met deze begeleiding het verhoogde risico voor het oplopen van schades binnen - voor hen aanvaardbare - perken wordt gehouden.

Wat bedrijven onder 'aanvaardbaar' verstaan, kan men (of wil men uit concurrentieoverwegingen) niet kwantificeren.

#### 4.4.1. *Bezwaren van een mentorsysteem*

Het belang van aandacht voor de chauffeur op structurele basis, wordt door verscheidene bedrijven als een belangrijk onderdeel van hun kwaliteitsbeleid onderschreven. Veiligheid en welbevinden van de eigen chauffeurs staat centraal in het kwaliteitsdenken binnen deze bedrijven.

Dat hoeft, naar hun mening, echter niet noodzakelijkerwijs via een mentorsysteem tot uitdrukking te worden gebracht. Men is ervan overtuigd dat dat ook op een andere manier kan (zie hoofdstuk 5). Daarbij gelden de volgende overwegingen:

- Men staat over het algemeen sceptisch tot afwijzend tegenover het idee dat iemand van de eigen chauffeurs de anderen zou gaan vertellen hoe het moet. Op grond waarvan zou hij (de mentor) het beter weten dan zijn collega's? Chauffeurs die tegen de VUT-gerechtigde leeftijd lopen krijgen vanuit het bedrijf al aangepast werk en/of aangepaste werktijden, als men dat wil. Dus, daarvoor hoeft men niet apart een mentorfunctie voor in het leven te roepen.
- Er is één bedrijf aangetroffen die schade en verkeersrisico ziet als een interne aangelegenheid, waar buitenstaanders niets mee te maken hebben. Reacties uit de verzekeringswereld bevestigen dat er meer van dit soort 'gesloten' bedrijven zijn. Dit soort bedrijven nemen zij liever niet op in hun bestand.
- Gegeven een gunstig schadeverloop zijn veel bedrijven over het algemeen tevreden met het beleid dat men voert en men heeft daarom geen behoefte dat beleid aan te scherpen of te veranderen.

Uitzondering op de laatste stelling vormen bedrijven die niet alleen een veiligheidsbeleid voeren, maar ook belang hechten aan het milieubewust

handelen binnen het eigen bedrijf. In dit project betreft dat de branche van gevaarlijke stoffen en een cementmortelbedrijf. Zij blijven bewust zoeken naar verbeteringen. Een mentorsysteem hoort daar echter niet bij. Gegeven hun chauffeursbestand (<100 chauffeurs) is een mentorsysteem niet rendabel, naast alles wat men al investeert in het kader van hun schadepreventiebeleid. Overwegingen ter zake zijn:

- Eén van de bedrijven gaf de volgende argumentatie. De schadepost op hun exploitatierekening speelt nauwelijks een rol van betekenis. Men heeft circa f 1.500,- schade per voertuig per jaar (inclusief vervanging van voorruit, spiegels, lampen en dergelijke), terwijl er gemiddeld 3.500.000 km per jaar wordt afgelegd.  
Als vuistregel geldt dat, als verwacht mag worden dat het rendement van een investering minder zal zijn dan circa 8%, een investering niet verantwoord is. Een mentorsysteem zou voor dit bedrijf dus een onverantwoorde investering betekenen.
- Een ander probleem is het inschatten van het rendement van hun investeringen in termen van verkeersveiligheid. Daarvoor zal een bedrijf eerst streefdoelen moeten hebben geformuleerd. Dat levert een moreel probleem op. Wat accepteer je als norm? Maximaal één of twee ongevallen met dodelijke afloop per jaar of géén? Je keuze voor een norm zal waarschijnlijk ook afhangen hoe vaak één van je wagens (nu) per jaar bij een verkeersongeval betrokken raakt.  
Wat een bedrijf wel kan is doelen stellen in termen van: schade-reductie; ziekteverzuim; brandstofgebruik; slijtage; vervangingsperioden; reductie van wachttijden als gevolg van calamiteiten, mits de administratie-afdeling daarover gegevens kan leveren.  
Het is dan ook niet verwonderlijk dat externe instituten niet in staat blijken om de bijdrage van hun cursussen te kwantificeren in termen van verkeersveiligheid. Als een mogelijk ongeval in de toekomst is vermeden dankzij de trainingscursus, blijft dat per definitie onbekend. Dat geldt ook voor bedrijven. Gemakkelijker is het de toegevoegde waarde van een kwaliteitsbeleid uit te drukken in termen van schade-reductie.
- Drie bedrijven zien meer rendement in branchegerichte, aanvullende cursussen zoals die door verschillende instituten in Nederland worden aangeboden, omdat men positieve ervaringen daarmee heeft opgedaan.

De mening van een extern opleidingsinstituut luidt: het mentorsysteem kan zeker bijdragen tot verhoging van de verkeersveiligheid. Een goed uitgevoerd mentorschap zal het risicobewustzijn vergroten.

Voorwaarde daarbij is dat de mentor naast rijtechnische kwaliteiten voldoende didactische en analytische kwaliteit bezit. De laatstgenoemde kwaliteiten zijn veelal in mindere mate aanwezig bij interne mentoren.

## 5. Schadepreventiebeleid en mensbeeld

### 5.1. Inleiding

Een belangrijke drijfveer (wellicht de belangrijkste?) achter het investeringsbeleid van bedrijven in veiligheid en kwaliteit is de behoefte het eigen imago hoog te houden.

Verder wijzen de resultaten uit de voorgaande hoofdstukken uit, dat argumenten voor- en tegen een (beperkt) mentorsysteem, de toegevoegde waarde ervan voor bedrijven en de verkeersveiligheid, gezien moeten worden tegen de achtergrond van een mensbeeld dat bedrijven als uitgangspunt hanteren.

Anders gezegd: er zijn duidelijke aanwijzingen dat het mensbeeld over vrachtwagenchauffeurs nauw samenhangt met de manier waarop bedrijven inhoud geven aan hun kwaliteitsbeleid en de daarmee samenhangende keuze van beleidsinstrumenten. Aan de hand van een praktijkvoorbeeld wordt aan deze samenhang meer inhoud gegeven in hoofdstuk 6.

Hier wordt nader ingegaan op de beleidsinstrumenten die gehanteerd worden en hoe die in de praktijk 'werken', gegeven een positief dan wel negatief mensbeeld dat daaraan ten grondslag ligt.

De indeling naar deze uitgangspunten wordt ondersteund door uitspraken van geïnterviewde chauffeurs, uit de verzekeringswereld en door een extern opleidingsinstituut.

- Chauffeurs herkennen de hier bedoelde samenhang en noemden spontaan bedrijven, die naar hun mening, dit soort uitgangspunten hanteren.
- In de verzekeringswereld kent men ook een dergelijk onderscheid. Uit de verschillende schadepatronen die zij van bedrijven maken, blijkt dat er een duidelijke relatie is tussen het gevoerde kwaliteitsbeleid en het schadepatroon van dat bedrijf: hoe minder beleidsuitgangspunten zijn geformuleerd en geïmplementeerd door een bedrijf, hoe groter de totale schadepost van dat bedrijf.
- Een extern opleidings- en trainingsinstituut meldt te hebben geconstateerd dat na het volgen van trainingscursussen bij verschillende bedrijven de schadefrequentie afneemt - en bij één vervoersbedrijf ook het ziekteverzuim. Men stelt regelmatig vast dat, in de ogen van het management van organisaties, rijtrainingen gelijk staan met schadepreventie. Men concludeert dan ook dat bedrijven die de veiligheid in zijn algemeenheid veel aandacht geven, tegelijkertijd een actief schadepreventiebeleid voeren. Hierdoor is bij medewerkers de bereidheid om aan voortgezette rijtrainingen deel te nemen groot. In het kader van professioneel schadepreventiebeleid vormen rijtrainingen slechts een onderdeel. Schadepreventie is succesvol indien het geïntegreerd is in de primaire bedrijfsprocessen - en aldus deel uitmaakt van de bedrijfscultuur.

Het is dit opleidings- en trainingsinstituut verder bekend dat er een categorie bedrijven is die pas tot een actief schadepreventiebeleid overgaan, nadat zij hiertoe zijn aangezet door hun verzekeringsmaatschappij.

Het voorliggende hoofdstuk is als volgt opgebouwd:

- Eerst komt de categorie met een positief mensbeeld aan de orde. Aan de hand van praktijkvoorbeelden wordt geïllustreerd hoe daaraan invulling wordt gegeven.
- Vervolgens wordt ingegaan op de categorie met een negatief mensbeeld, eveneens ondersteund door praktijkvoorbeelden.

Per categorie worden de volgende consequenties van het beleid, zoals die in de praktijk tot uitdrukking komen, gebundeld:

- Investeringsbeleid;
- Planning en werkdruk;
- Wederzijdse betrokkenheid tussen management en chauffeurs;
- (Huis)regels;
- Sancties;
- Opleidingsmogelijkheden;
- Overige informatie;
- Kosten/baten plaatje (voorzover achterhaald).

Voor de volledigheid wordt er hier op gewezen dat er per categorie een *samengesteld beeld* wordt geschetst. Geen van de bedrijven binnen een categorie hebben alle aspecten genoemd die hieronder aan de orde komen. De indruk is wel dat in grote lijnen alle bedrijven binnen een categorie een vergelijkbaar beleid voeren.

## 5.2. Mensgerichte bedrijfsvoering

Een mensgerichte beleidsvoering stoelt op de volgende overtuiging bij het management. De chauffeur is een belangrijke factor in een goed functionerend vervoersbedrijf. Het is dus van belang dat chauffeurs 'zich lekker in hun vel voelen'.

Een gezonde bedrijfscultuur houdt ten aanzien van chauffeurs in dat zij zelf kunnen en willen bijdragen aan een zo hoog mogelijke winstmarge. Zij zullen op hun terrein medeverantwoordelijkheid willen en kunnen dragen. Dat kan het beste als zij worden betrokken bij de bedrijfsproblematiek. Kritische houding en creativiteit worden gestimuleerd. Chauffeurs zijn zeer individualistisch ingesteld, maar hebben er wel behoefte aan dat vanuit de thuisbasis leiding en ondersteuning wordt geboden als men daar om vraagt. Gekozen is voor een open en eerlijke, wederzijdse communicatie. Men voert zowel een 'top-down'- als een 'bottom-up'-beleid. Het verkeersrisico dat chauffeurs lopen en/of vormen voor anderen, wordt zoveel mogelijk beperkt.

Karakteristiek voor dit soort bedrijven is de *korte lijnstructuur* binnen het bedrijf en een schadepatroon dat (ver) beneden het landelijk gemiddelde ligt. Verder hebben op één na alle bedrijven minder dan honderd chauffeurs in dienst en opereren zij zowel nationaal als internationaal.

### *Investeringsbeleid*

- Tijd en geld investeren in kwaliteit vindt men rendabel.
- Kwaliteit van mens en materieel staan centraal in de beleidsvoering.
- Men investeert in het imago, wat betekent: correct en gemotiveerd personeel, kwalitatief goed materieel, veiligheid van chauffeur, materieel en lading, correcte behandeling van de klant.

### *Planning en werkdruk*

- De chauffeur is eerste verantwoordelijke voor het 'halen' van de planning, maar als zijn eigen of andermans veiligheid daardoor in gevaar zou kunnen komen, wordt de planning aangepast.
- Dat geldt ook voor beladingsproblemen. Indien een lading zo gestouwd is dat veilig vervoer door de chauffeur niet kan worden gegarandeerd of de juiste vrachtbrieven zijn niet in orde, vertrekt de chauffeur niet en weet zich gesteund door zijn bedrijf in die beslissing.

### *Betrokkenheid*

- Het ISO-certificaat wordt serieus genomen. Er is een uitgebreid chauffeurshandboek dat - waar nodig - jaarlijks wordt geactualiseerd. Over inhoud en/of aanpassingen vindt overleg met de chauffeurs plaats.
- Op gezette tijden vindt een interne controle plaats of de chauffeur nog handelt conform de instructies in het handboek.
- Men stimuleert chauffeurs om met ideeën te komen voor verbeteringen in de werkomstandigheden en/of werkomgeving. Elke suggestie wordt door het management serieus besproken en beoordeeld op haalbaarheid. Het resultaat ervan wordt teruggekoppeld met de betreffende chauffeur. Levert een idee een besparing op voor het bedrijf, dan deelt de betreffende chauffeur daarin mee.
- Men heeft een goed inzicht in het schadeverloop. Men analyseert de oorzaken voor het ontstaan van de schades en legt de resultaten daarvan regelmatig voor ter discussie aan de chauffeurs. Indien dit niet leidt tot een reductie in de specifieke schadeproblematiek die naar voren is gekomen, vindt desnoods nabespreking plaats op individueel niveau.
- Ondervinden chauffeurs problemen die te maken hebben met het werk of de werkomstandigheden, dan kan men dat op managementniveau bespreken.
- Minstens één iemand van het managementteam is 24 uur per dag bereikbaar voor de chauffeur.
- Er wordt gelegenheid geboden voor het onderhouden van goede sociale contacten tussen chauffeurs en tussen chauffeurs en management, eventueel buiten het werk om.
- Het management toont belangstelling voor huiselijke omstandigheden van de chauffeurs, indien dat nodig is.
- Mocht één van de chauffeurs betrokken raken bij een ernstig verkeersongeval, dan wordt een rij-instructeur met hem meegestuurd, net zo vaak tot het bedrijf overtuigd is dat de chauffeur weer voldoende zelfvertrouwen heeft in eigen kunnen. Ook familieleden worden bij een dergelijke problematiek betrokken.

### *(Huis)regels*

- Elk bedrijf beschikt over een plan van aanpak om nieuwkomers in te werken. De inhoud van dit plan wordt bij het sollicitatiegesprek besproken, zodat de chauffeur op de hoogte is van de inhoud. Bij acceptatie handelt de directie ernaar.
- Men beschikt over 'huisregels'. Deze worden tijdens het sollicitatiegesprek besproken. Bij aanname ondertekent de chauffeur een verklaring waarin staat dat hij bekend is met de inhoud van deze regels en dat hij zich er naar zal gedragen. Zodoende is de chauffeur al voordat hij wordt aangenomen op de hoogte dat het niet naleven van de huisregels aanleiding kan zijn voor ontslag.

- Huisregels gelden zowel voor directie als chauffeurs. Van elke werknemer wordt verwacht dat ze achter de bedrijfscultuur staan en het uitdragen, ieder op zijn eigen terrein.
- Meldt een chauffeur een schade, dan wordt op zo kort mogelijke termijn de schade hersteld. Bij uitstel wordt de chauffeur meegedeeld waarom.

#### *Sancties*

- Het managementteam hanteert geen beloningssysteem, of doet dit uitsluitend op bescheiden schaal.
- Sanctiemogelijkheden kunnen worden toegepast, maar alleen in uiterste noodzaak. Bij geen van deze bedrijven was dat tot nu toe voorkomen.

#### *Opleiding*

- Chauffeurs worden in de gelegenheid gesteld en/of gestimuleerd - op kosten van het bedrijf - cursussen te volgen om hun vakbekwaamheid te vergroten.
- Op structurele basis worden preventiemiddagen georganiseerd, waarvoor diverse deskundigen worden uitgenodigd die iets op hun vakgebied 'te vertellen' hebben.
- Nieuwkomers worden serieus begeleid.
- Als chauffeurs in het bedrijf willen doorgroeien, dan wordt hen daartoe de gelegenheid gegeven. Ook als dat betekent dat de chauffeur cursussen wil volgen om later op het kantoor (planning en dergelijke) te kunnen werken.

#### *Overig*

- Gestreefd wordt naar: elke chauffeur een eigen wagen. Uit kostenoverwegingen is dat echter steeds moeilijker waar te maken.
- Tijdens vakantie- en ziekteperioden beschikt één van de bedrijven over een paar vaste (en daarom betrouwbare) 'reserve'-chauffeurs.

#### *Kosten/batenplaatje*

Managers die een positief mensbeeld als uitgangspunt hanteren zijn ervan overtuigd dat hun bedrijfscultuur ten grondslag ligt aan de volgende resultaten:

1. Het rendement van investeringen in het welzijn en welbevinden van de chauffeurs blijkt achteraf uit exploitatiecijfers (laag schadepatroon, brandstofverbruik, laag ziekteverzuim en lage verzekeringspremies) en indirect uit de goede naam die men heeft bij verladers, politie, klanten en bij het 'brede' publiek.
2. Men kent geen of nauwelijks verloop onder het personeel. Drie bedrijven krijgen zelfs regelmatig 'open' sollicitatiebrieven binnen van chauffeurs die bij hen willen werken.
3. Men is zich ervan bewust dat men in het veiligheidsbeleid op permanente basis moet blijven investeren, ook in tijden van grote concurrentie.

### **5.3. Sanctiegerichte bedrijfsvoering**

Directies van bedrijven uit deze categorie gaan er vanuit dat chauffeurs er op uit zijn de baas te belazeren.



Verder huldigt men het standpunt dat schade en betrokkenheid bij verkeersongevallen een substantieel onderdeel vormen van het dagelijkse bedrijfsrisico. Chauffeurs zijn daarvan de dragers.

Men is daarom van mening dat, als men de chauffeurs structureel aanpakt op hun meest gevoelige punt (te weten: hun portemonnee), zij bereid zullen zijn zich tot het uiterste in te spannen om zo veel mogelijk schadevrij te rijden.

Een kritische houding of creativiteit wordt niet van de chauffeurs verwacht. Zij moeten hun werk doen en het denken overlaten aan de directie. Kortom, chauffeurs houd je in het gareel met geavanceerde controle-instrumenten en financiële strafmaatregelen.

Karakteristiek voor deze categorie is: een groot verloop onder de chauffeurs en een uitgesproken top-down structuur. Het vermoeden bestaat dat het schadepatroon van dit soort bedrijven (ver) boven het landelijk gemiddelde ligt. Dit vermoeden wordt versterkt door reacties uit de verzekeringswereld.

Binnen deze categorie was een tweedeling nodig, omdat de praktische invulling van het beleid van deze bedrijven te grote verschillen vertoont om een herkenbaar samengesteld beeld te kunnen schetsen.

We onderscheiden de volgende twee groepen van bedrijven:

I. De ene groep regeert met strenge hand op basis van duidelijke gedragsregels waaraan financiële consequenties zijn verbonden. Daar staat tegenover dat de verdiensten voor de chauffeurs goed zijn, zolang de chauffeur zijn omzet haalt.

Dit beleid is aangetroffen bij grote vervoersmaatschappijen die internationaal transport verzorgen en meer dan 1.000 chauffeurs in dienst hebben.

II. De andere groep voert een onduidelijk en inconsequent beleid.

Duidelijke regels ontbreken, maar in principe is men wel 'top-down' georganiseerd. Men gaat echter verder in de kostenbesparing op de chauffeur dan de voorgaande groep. Waar mogelijk houdt men zich slechts aan de minimale afspraken die gemaakt zijn binnen de CAO voor chauffeurs. Men tracht telkens met nieuwe interpretaties onder financiële verplichtingen uit te komen. Het enige wat men van de chauffeur verlangt is dat hij zijn gestelde omzet haalt, voor een zo laag mogelijke honorering.

Hier betrof het zowel een groot bedrijf (voornamelijk internationaal transport met ongeveer 900 chauffeurs) als een middelgroot bedrijf (nationaal transport met ongeveer 70 chauffeurs).

Mogelijke oorzaak voor het inconsistente beleid in groep II kan zijn dat beide bedrijven al jaren betrokken zijn bij fusies.

### 5.3.1. Groep I

#### *Investeringsbeleid*

- Men is bereid te investeren in: de orderportefeuille, de planningsafdeling, efficiënte inzet van technische controlesystemen in de wagens, het doorvoeren van nieuwe technische ontwikkelingen om de beladingsgraad te verhogen en een kwalitatief goed wagenpark.
- Men investeert in het imago, wat hier betekent: snel, betrouwbaar en op tijd.

### *Planning en werkdruk*

- Men investeert in een zo efficiënt mogelijke planningsafdeling. Mensen die daar werken krijgen de gelegenheid om kennis te nemen van de nieuwste ontwikkelingen. Indien apparatuur nodig is, wordt dat aangeschaft.
- Uitgangspunt voor planning en chauffeurs is, dat de wagens 24 uur op de weg moeten zijn. De motor mag niet afkoelen.
- Informatie hoe lang ritten duren en waar problemen zijn te verwachten worden geïnventariseerd. Gegevens daarover ontvangt men via de satellietverbinding die in elke vrachtwagen is ingebouwd. Daarmee kan de planning worden verbeterd. Elke planning is daarmee aan de praktijk getoetst en dus haalbaar. Hoe de chauffeur dat vervolgens in de praktijk waar maakt is zijn zaak. Mocht hij daardoor in de problemen komen en/of boetes krijgen, dan zijn die in principe voor zijn rekening.

### *Betrokkenheid*

- Men voert een personeelsbeleid dat sterk hiërarchisch is opgebouwd.
- Men is bereid om incidenteel tegemoet te komen aan een wens van een chauffeur als daarmee bijvoorbeeld de kans toeneemt dat het ziekteverzuim van die persoon zal verminderen; de kans bestaat dat het bedrijf er beter van wordt.
- Voor chauffeurs is de bereikbaarheid van het bedrijf buiten kantooruren geregeld met de technische dienst, die in noodgevallen één van de directieleden kan bereiken.
- Kan een wagen niet meer rijden, dan wordt er per omgaande een vervangende wagen naar de plek 'des onheils' gebracht, zodat de chauffeur zo weinig mogelijk oponthoud heeft.
- Om ziekteverzuim te voorkomen is men bereid chauffeurs, die dat willen, op andere routes te plaatsen dan ze daarvoor deden.

### *(Huis)regels*

- Aan het ISO-certificaat wordt serieus inhoud gegeven. Inspraak van de chauffeur daarbij is niet nodig; deze dient de regels alleen maar uit te voeren.
- Bij aannamen worden de consequenties van overtreding van de huisregels ter tekening voorgelegd aan de chauffeur, zodat hij van te voren op de hoogte is van alle sancties die hem boven het hoofd hangen.
- Veel administratieve procedures zijn er op ingericht om te voorkomen dat de chauffeur zich zou kunnen onttrekken aan het melden van een schade.
- In geval van een ernstig ongeval wordt een externe instructeur ingehuurd, die de chauffeur een rijvaardigheidstest af neemt.

### *Sancties*

- Men voert een strak en star personeelsbeleid met betrekking tot het afrekenen van chauffeurs op hun verantwoordelijkheden.
- Schades moeten gemeld worden met tijd, plaats en reden. Wordt de schade te laat gemeld dan draait de chauffeur op voor de kosten, ongeacht of hij de schade had kunnen voorkomen of niet. Bijvoorbeeld, als de schade is opgelopen tijdens een lunchpauze en de chauffeur geeft de schade pas door als hij al een stuk gereden heeft, dan wordt aangenomen dat hij zelf de schade heeft veroorzaakt, met alle financiële consequenties vandien.

- Bij één bedrijf luidt een schaderegeling, dat men één keer per twee jaar een schade mag hebben door eigen schuld. Van elke volgende schade - door eigen schuld - die binnen die periode wordt opgelopen, wordt de no-claim korting ingehouden van het salaris van de chauffeur. De no-claim korting is f 2.500,-.
- Het bedrijfsrisico van jongeren wordt door dit sanctiebeleid beperkt.

#### *Opleiding*

- Er worden geen faciliteiten geboden om de vakbekwaamheid te vergroten, of er moet vooraf aangetoond kunnen worden wat het rendement van de cursus is voor het bedrijf.
- Men is zich, door tussenkomst van de verzekeringsmaatschappij, ervan bewust geworden dat de schadepost gereduceerd kan worden en op welke wijze de chauffeurs daar aan kunnen bijdragen als zij meer kennis hebben over vooral de juridische consequenties van een opgelopen schade. Dat kan rendement opleveren en daarom is men bereid om incidenteel een preventiemiddag te organiseren.
- Het begeleiden van nieuwkomers is vooral gericht op het in de toekomst voorkomen van schades. Het hebben van diploma's staat garant voor een verantwoord verkeersinzicht en voldoende rijvaardigheid.

#### *Overig*

- Men hanteert een veiligheidsvisie die zich uitsluitend beperkt tot het schadepatroon als kostenpost.
- Eén van deze bedrijven is een alternatieve opleiding voor jonge chauffeurs gestart (zie hoofdstuk 9).

#### *Kosten/batenplaatje*

- Een van de bedrijven toonde aan dat met de invoering van strenge financiële sancties men in 1994 (het eerste jaar) een reductie in het schadepatroon had bereikt van circa 60%! Men is dus geheel tevreden met de gekozen strategie. Verandering van het beleid zal dan ook niet worden overwogen.
- Bedrijven die een harde lijn voorstaan kenmerken zich door een groot verloop onder de chauffeurs. Dat werkt kostenverhogend, maar "wij kopen ze ook wel weg bij onze concurrentie," is het antwoord van de directie.

### 5.3.2. Groep II

#### *Investeringsbeleid*

- Als men al investeert dan betreft dat het materieel. Een goede stimulans daartoe schijnt de kans op een mogelijke milieu-inspectie of omdat het handhavingsbeleid met betrekking tot een wet zodanig wordt aangescherpt dat men de indruk krijgt dat men zich niet langer aan de naleving ervan kan onttrekken.
- Waar dat maar mogelijk is, bezuinigt men op onderhoud, onderdelen van het wagenpark of vervanging.

### *Planning en werkdruk*

- Het halen van de planning lijkt de enige doelstelling van het management in relatie tot de jaarlijkse winst en verlies rekening.
- Interpretatie van het rij- en rusttijdenbesluit en het nut van tachograaf en snelheidsbegrenzer is een zaak van de chauffeur, als de (vaak te krappe) planning maar wordt gehaald.
- Schaderegistratie is gebrekkig of geheel afwezig.

### *Betrokkenheid*

- Alleen onder kantooruren is contact met het bedrijf mogelijk, maar niet rechtstreeks met de directie. De indruk is dat Jan en alleman noodgedwongen beslissingen nemen. Zolang dat geen (zichtbare) financiële consequenties heeft, worden veel beslissingen achteraf pas gefiatteerd door de directie.
- Schades worden door chauffeurs niet gemeld, dan alleen als men er niet onderuit kan. Schades die op langere termijn een calamiteit kunnen veroorzaken, blijven daardoor verborgen.
- De directie voert nauwelijks controle uit op de handel en wandel van de chauffeurs, dat motiveert chauffeurs niet om hart voor hun materieel te hebben. Veel materieel en/of onderdelen gaan verloren door vergeetachtigheid en nonchalance.
- Noodgedwongen gaat men in op eisen vanuit de verzekeringsmaatschappij om de chauffeurs te betrekken bij de schadeproblematiek, maar men wekt niet de indruk dat men dat op structurele basis wil voortzetten. Preventiemiddagen kosten geld en drukken de omzet.
- Men maakt regelmatig gebruik van herintredingsregelingen door WAO-chauffeurs in dienst te nemen, dat spaart kosten. In de praktijk ziet men wel of ze bruikbaar zijn.
- In piektijden worden chauffeurs ingehuurd via een uitzendbureau. Rijvaardigheid en verkeersinzicht worden niet of marginaal getoetst. Als ze niet geschikt zijn dan hoort men dat wel van de klant. Een andere mogelijkheid is om chauffeurs tijdelijk uit andere projecten weg te halen. Dat komt de arbeidsrust en -motivatie niet ten goede.
- Er bestaat geen direct contact (op structurele basis) tussen management en chauffeurs (of slechts incidenteel). Contacten met chauffeurs lopen via de technische dienst of afdeling planning.

### *(Huis)regels*

- Men voert een onduidelijk en inconsequent personeelsbeleid met betrekking tot de chauffeurs en er is een gebrek aan duidelijke (huis)regels.
- In theorie kent men een inwerkprogramma voor 'nieuwkomers c.q. jonge, onervaren chauffeurs'. In de praktijk gaat het er alleen maar om zoveel mogelijk omzet te halen, wat betekent dat een nieuwkomer in drukke tijden (vaak start men dan pas de wervingscampagne) direct wordt ingezet zonder begeleiding en dan zijn eigen weg maar moet vinden.
- Bij aanname wordt vooraf niet of nauwelijks aan de chauffeur meegedeeld, wat er wel/niet van hem wordt verwacht en welke consequenties één en ander voor hem kan hebben.
- Men geeft in de praktijk weinig of geen inhoud aan het ISO-certificaat, dan alleen als er externe controle dreigt.
- Men ziet het nut van een chauffeurshandboek niet in en geeft daar dan ook onvoldoende invulling aan.

### *Sancties*

- Soms dringt het tot de directie door dat de schades uit de hand lopen of dat materiaal verdwijnt. Dan wordt er door de directie paniekerig gereageerd (oordeel van een chauffeur) en een 'voorbeeld' gesteld (meestal van financiële aard). Waarschijnlijk is dat één van de redenen waarom er onder de chauffeurs een mentaliteit heerst van: alles mag, als ze (het management) jou maar niet de schuld kunnen geven.

### *Opleiding*

- Opleidingen kosten geld en drukt de omzet.
- Alleen als het werk het toelaat worden jonge chauffeurs ingewerkt. Anders blijft het bij een middag rondleiden op het terrein.

### *Overig*

- Er ontbreekt een lange-termijn-visie van waaruit beslissingen worden genomen.
- Jongeren vormen een schaderisico, maar er staan voldoende voordelen tegenover (zie § 3.7).
- Hoe mensen in dit soort bedrijven kunnen functioneren is niet duidelijk. Er is een groot verloop onder de chauffeurs. Uit gesprekken met chauffeurs komt naar voren dat men toch liever voor dit soort bedrijven zou willen werken dan voor een bedrijf dat met harde hand regeert.

### *Kosten/batenplaatje*

- Men heeft problemen met verzekeringsmaatschappijen door de hoogte van hun totale schadeclaims: circa 100% boven het landelijk gemiddelde (volgens de verzekeringsmaatschappij).
- Op een discussiemiddag met een verzekeringsdeskundige en een groep chauffeurs kwam het volgende aan het licht. Merkwaardig veel kop/staart-botsingen vonden plaats op autosnelwegen tussen vrachtwagens van het eigen bedrijf, volgens de informatie van de verzekeringsmaatschappij. Bij doorvragen bleek dat een aantal chauffeurs elkaar uitdaagden wie het dichtst achter een ander durfde te rijden en hoe lang men dat dan volhield. Dat dat soort uitdagingen ook voor anderen op de weg een gevaar kan betekenen, was niet tot hen doorgedrongen.
- Duidelijk is, dat men op managementniveau weinig of geen inzicht heeft in de opbouw en achterliggende oorzaken van hun schadepatroon en dus geen zicht hebben op een mogelijk rendement van een kwaliteitsbeleid. Daaruit kan worden geconcludeerd dat er aanwijzingen zijn dat juist bij deze bedrijven de winst groot mag worden geacht in termen van schadepreventie en verkeersveiligheid. De winst zou betrekking kunnen hebben op:
  - schadepatroon;
  - brandstofverbruik;
  - ziekteverzuim;
  - ongevalsbetrokkenheid.

#### 5.4. Samenvatting

- Beleid dat het belang van de chauffeur als mens in de organisatie onderkent en daarin op structurele wijze wil investeren, kenmerkt zich door een lager schadebeeld dan het landelijk gemiddelde. Een kritische houding en creativiteit van chauffeurs worden gestimuleerd en dit bevordert hun betrokkenheid bij de organisatie.
- Tegenover een humane instelling staat een materiële. Vanuit een materiële instelling dienen chauffeurs gewoon hun werk te doen en niets anders. Chauffeurs zijn egoïstisch en er op uit hun baas te belazeren. Vanuit dit mensbeeld heeft men geen behoefte aan een kritische instelling of creativiteit onder chauffeurs, laat staan deze te stimuleren. Met behulp van (soms geavanceerde) controlemechanismen stelt men de gestelde omzet veilig en denkt daarmee de schadepost binnen de perken te kunnen houden.  
De indruk wordt gewekt dat men er zich blijkbaar niet (voldoende) van bewust is dat de winstmarge (veel) gunstiger kan uitvallen als men bereid is de houding tegenover het personeel, en in het bijzonder de chauffeurs, te veranderen en niet meer blind te varen op controlemechanismen gekoppeld aan sancties.
- Vanuit verkeersveiligheidsoogpunt zal de grootste winst vooral in deze categorie moeten worden gezocht (zie hoofdstuk 6).
- De hier gehanteerde tweedeling wordt ook herkend door de verzekeringswereld en externe opleidings- en trainingsinstituten.

## 6. Cultuuromslag en mentorsysteem

### 6.1. Inleiding

Doel van dit hoofdstuk is in de eerste plaats de gevonden samenhangen tussen bedrijfsculturen en schadeontwikkelingen te ondersteunen aan de hand van een praktijkvoorbeeld, waarin beide culturen een rol spelen. Voorts beoogt dit hoofdstuk aan te tonen dat het rendement van een begeleidingssysteem optimaal kan zijn als het een wezenlijk onderdeel vormt van het veiligheids- en kwaliteitsdenken in de gehele organisatie.

Het bedrijf X dat deze informatie heeft verstrekt (een maatschappij voor personenvervoer), is in 1994 ontstaan uit een fusie tussen bedrijf A en bedrijf B. Beide bedrijven hanteerden een sanctiegericht beleid, in uitvoering vergelijkbaar als beschreven in § 5.3.1. Rond 1990 is bedrijf A gestart met een cultuuromslag in de richting van een mensgericht beleid (zie § 5.2). Momenteel heeft bedrijf X een chauffeursbestand van ongeveer 2.800 mensen.

Zowel bedrijf A als nu ook bedrijf X beschikken over een goede registratie van schade en ziekteverzuim. Binnen de onderzoeksperiode is het niet mogelijk geweest de hieronder beschreven relaties te kwantificeren, maar het bedrijf is in principe bereid haar medewerking te verlenen indien dat in het vervolgtraject nodig mocht blijken. Het bedrijf beschikt over een nul-meting.

### 6.2. Overgang van oud naar nieuw beleid

Tot 1989 was bedrijf A een instelling die gelieerd was aan de overheid. Men werd in die tijd niet door het vrije markt-mechanisme gestimuleerd om creatief om te gaan met kosten en baten. Het beleid was star en alleen 'top-down' gericht (zie § 5.3.1). Een voorbeeld van het sanctiegerichte beleid.

Als controlemiddel beschikte men over een heel eigen dienst. De controlleren waren strikt geheim. Als een controleur een chauffeur betrapte, kreeg de chauffeur een gele kaart en moest zich daarmee melden bij de baas. Dat gaf veel spanning en wrijving tussen de groep chauffeurs en de controledienst. Deze laatste reageerde, door op hun strepen te gaan staan. Ondanks dit soort maatregelen had men te kampen met een astronomisch hoog schadebedrag en dito ziekteverzuim onder de chauffeurs (circa 14%). Maar, het was inherent aan het bedrijf en het rijk dekte de verliezen.

Met de privatisering voor de deur is men de organisatie kostenbewust gaan doorlichten. Als eerste sprong het jaarlijkse schadebedrag in het oog, gevolgd door het hoge percentage ziekteverzuim ondanks alle controle-mechanismen. Men heeft op grond van deze resultaten besloten een geheel andere koers te gaan varen en de sprong in het diepe te wagen. Men koos voor een mensgerichte bedrijfscultuur, in het bijzonder waar het de ondersteuning van de groep chauffeurs betrof (zie § 5.2).

Als eerste stap is een schadepreventieplan (SPP) opgesteld en zijn drie doelstellingen geformuleerd, te weten: (1) het aantal schades moet worden verminderd; (2) minder ernstige schades; (3) continuering van het gerealiseerde schadebeeld van -30% (na drie jaar).

Realisatie van het plan richt zich op opleiding van nieuwe chauffeurs, het op een hoger plan brengen van veiligheidservaring en attitude van reeds in dienst zijnde chauffeurs en op technische aspecten en infrastructuur (Kortman, 1995).

Voor dit onderzoek zijn met name de eerste aandachtspunten van belang.

### 6.3. Inhoud mentorsysteem

Gekozen is voor een eigen opleidingsafdeling met eigen instructeurs en faciliteiten. Een aantal van de instructeurs komt uit het eigen personeel en één is extern aangetrokken. Indien daar behoefte aan bestaat zal men uit het eigen personeel nieuwe instructeurs aantrekken.

Nieuwkomers krijgen eerst een functiegerichte opleiding van vier weken. Kwaliteitseis van de opleiding is, dat de reguliere opleidingseisen moeten worden ge-optimaliseerd. Zo wordt in hun opleiding veel aandacht besteed aan de vaardigheid die men *zelf-controle* noemt. Dat houdt in dat aankomende chauffeurs (maar ook ervaren chauffeurs) vaardigheden worden aangeleerd om de aard van hun emoties te herkennen en zodoende onder controle te houden. Vaardigheden zijn er verder op gericht de eigen gevoelens niet af te reageren op het materieel, op de weg, op andere weggebruikers en/of op de klant.

Verder is een belangrijk deel van deze cursus gericht op het opdoen van praktische rij-ervaring.

Alle reeds werkzame chauffeurs nemen deel aan het vervolgtraject, dat uit drie fasen bestaat, te weten:

#### 1. *Rijstijltest* (circa twee uur), inhoudende:

Af te nemen dienstrit. In eerste instantie vindt die plaats buiten medeweten van de chauffeur. Hij weet alleen dat het een keer zal gebeuren. De instructeur (extern ingehuurd) stapt als gewoon passagier op de bus. Na afloop maakt hij zich bekend en zo snel mogelijk daarna, liefst ter plaatse, vindt een nabespreking met de chauffeur plaats. Indien nodig worden hem leerdoelen (handige tips tot en met aanvullende cursussen) meegegeven. Met dat resultaat gaat de chauffeur zelf naar zijn directe chef om het te bespreken en vast te stellen wat er eventueel gedaan moet worden. De betreffende instructeur is daar niet bij aanwezig. Indien het testresultaat daarom vraagt, vindt individuele begeleiding plaats door een interne instructeur.

#### 2. *Veiligheidstraining*

Deze training duurt een dag. De ochtend is ingeruimd voor theorie over rijtechnieken, die 's middags in de praktijk worden geoefend.

#### 3. *Herhalingstraining*

Periodiek wordt een rijtest en veiligheidstraining afgenomen. In de praktijk betekent dat voor een chauffeur één keer in de vijf jaar. Uit kostenoverwegingen is een kortere periode niet haalbaar, maar wel gewenst.

Tot nu toe vertoont dit mentorsysteem overeenkomsten met dat van het distributiedrijf (§ 4.2), zij het dat men zich hier ook richt op het vergroten van de vakbekwaamheid van de chauffeur aan de hand van een



veiligheidsstraining naast een attitudecursus. Dit zijn onder andere beperkingen in het eerder beschreven mentorsysteem (zie § 4.2.6).

#### 6.4. Verruiming inhoud mentorsysteem

Aanvankelijk stonden de ervaren chauffeurs sceptisch tegenover het mentorsysteem, maar sinds men weet wat het inhoudt is men enthousiast. Ondanks dit enthousiasme kreeg men in de loop van het traject signalen, dat de impact van deze investering niet zou leiden tot het gestelde doel. Een extern onderzoek wees uit, dat de chauffeurs met het geleerde wel aan de slag gingen. Ondersteuning van managers en andere ondersteunende afdelingen bleef uit en men viel al snel terug in het oude patroon. De conclusie die daaruit is getrokken luidt: *schadepreventie moet niet een op zichzelf staand onderdeel vormen van het beleid, het moet worden gedragen door iedereen in de organisatie*. Als het schadepreventiebeleid geen "wezenlijk onderdeel vormt van het denken en doen in de organisatie" levert het een te laag rendement op in relatie tot de investeringen (Kortman, 1995).

Deze ervaring heeft geleid tot een aanpassing/bijstelling (verruiming) van het mentorsysteem naar alle medewerkers van het bedrijf, lijnfunctionarissen, administratief personeel en directie inclusief.

Na drie jaar is de doelstelling van 30% minder ten opzichte van de nullijn bereikt en als neveneffect is ook het ziekteverzuim met ongeveer de helft gedaald. Toen werd er gefuseerd.

#### 6.5. Relatie mensbeeld, schade en ziekteverzuim

In het voorgaande hoofdstuk is al gemeld dat er een samenhang moet zijn tussen de wijze waarop men in een organisatie met elkaar omgaat en het schadepatroon en ziekteverzuim.

Deze samenhang is duidelijk geconstateerd bij een onderdeel uit bedrijf A. Tussen leiding en chauffeurs ontstond verschil van mening over de dienstuitvoering. Door onvoldoende overleg polariseerde beide standpunten. Na een aantal maanden begon het schadepatroon van deze groep chauffeurs weer toe te nemen, gevolgd door een toename in het ziekteverzuim. Toch betrof het hier dezelfde werknemers, reed men dezelfde routes en met hetzelfde materieel als voor de fusie.

Nadat het meningsverschil was opgeheven en ieder zich achter de afgesproken uitgangspunten kon scharen, is gebleken dat na een zekere periode het schadebeeld van de betreffende groep chauffeurs weer afneemt, gevolgd door een afname van het percentage ziekmeldingen.

#### 6.6. Ongevallen en begeleidingssysteem

Jongeren vormen ook in dit bedrijf een verhoogd bedrijfsrisico, ondanks de intensieve trainingsperiode die onderdeel vormt van het begeleidingssysteem (§ 6.3). Het enige wat men daar aan kan doen is deze groep extra begeleiding aanbieden en aandacht geven. Bij elke opgelopen schade wordt samen met de chauffeur de achterliggende reden(en) voor het ontstaan ervan geëvalueerd. Gegeven de uitkomst worden hem/haar oplossingen aan de hand gedaan hoe in een vergelijkbare situatie de schade kan

worden voorkomen. In uiterste noodzaak krijgt hij/zij extra begeleiding van één van de interne instructeurs.

Een andere herkenbare groep blijkt te worden gevormd door chauffeurs die al tussen de zeven en tien jaar in dienst zijn. Men heeft ontdekt dat deze groep dan last krijgt van een vorm van werk-apatie. Het werk is routine geworden en er valt niets nieuws meer te beleven. Men gaat zich dan afvragen: hoe nu verder? In die periode loopt hun schadebeeld en ziekteverzuim op. Men tracht die periode op te vangen, door de mogelijkheid te bieden hun interessegebied, op kosten van het bedrijf, te verbreden ook al heeft een cursus niets te maken met het werk. Gelukkig blijkt er meestal interesse te zijn voor cursussen die direct of indirect met hun werk en/of de organisatie te maken hebben.

Bij de directie is de volgende gedachtengang uitgangspunt geweest voor deze investering. De meeste chauffeurs zijn kritisch ingesteld en voelen zich sterk betrokken bij hun vak. Als het bedrijf dat ondersteunt, zal dat voldoening geven, met als resultaat: minder schades en minder ziekteverzuim.

## 6.7. Samenvatting

- In dit bedrijf vormen jonge, onervaren chauffeurs een extra bedrijfsrisico, ondanks de extra zorg die aan hen wordt besteed. Ook werk-apatie kan oorzaak zijn van een stijgend schadebeeld en/of toenemend ziekteverzuim. Dit betreft chauffeurs, die tussen de zeven en tien jaar werkzaam zijn in het bedrijf. Zij vormen eveneens een bedrijfsrisico.
- Mensgericht beleidsdenken blijkt de enige voedingsbodem te zijn waarbinnen investeringen in een begeleidingssysteem een optimaal rendement zullen opbrengen.
- Het rendement dat in dit bedrijf na drie jaar is bereikt bestaat uit: 30% minder schade en ongeveer een halvering van het percentage ziekmeldingen.
- Men heeft een duidelijke relatie kunnen leggen tussen een mensgericht en een sanctiegericht beleidsdenken in termen van toe- dan wel afname van schades en ziekteverzuim.
- Gebleken is dat als een begeleidingssysteem een los onderdeel vormt van het schadepreventiebeleid, de verhouding tussen rendement en investering al gauw (te) ongunstig wordt. Dat gebeurt, als het beperkt blijft tot de groep chauffeurs. Optimaal rendement wordt bereikt als het systeem uitgangspunt wordt gemaakt van het veiligheids- en kwaliteitsdenken in de gehele organisatie.
- In een begeleidingssysteem moet naast rijvaardigheidstests ook veiligheids- en motivationele training worden opgenomen. Dat verhoogt het vakmanschap van de chauffeur en werkt motiverend; het vergroot de kans op commitment onder de groep chauffeurs om zich positief en constructief te willen inzetten.

## 7. Suggesties

De vragen omtrent haalbaarheid en toegevoegde waarde van een mentor-systeem zijn soms aanleiding geweest alternatieven aan te dragen. De initiatiefnemers zijn van mening dat deze suggesties effectiever zullen zijn en eerder zullen bijdragen aan de verkeersveiligheid en/of een stimulans kunnen zijn het schadepreventiebeleid aan te scherpen.

De suggesties zijn voorgelegd aan belanghebbenden. Hun reacties zijn hier meegenomen. In willekeurige volgorde komen de meest genoemde suggesties hier aan de orde.

### *Landelijke databank*

Waar een aantal bedrijven behoefte aan heeft, is een centrale gegevensbank die cijfers kan publiceren over landelijke ongevalsbetrokkenheid en opbouw van het schadebeeld van vergelijkbare bedrijven; dus een branche-gericht. De publikaties moeten wel zo zijn samengesteld, dat een individueel bedrijf niet herkenbaar is.

Dergelijke gegevens bieden een mogelijkheid om het effect van de eigen bedrijfsvoering te toetsen aan het landelijke beeld.

Daar de politie bij een ongeval niet registreert over wat voor type vrachtwagen (opbouw) en lading het gaat, is het landelijke ongevallenbestand van AVV/BG daarvoor niet geschikt. Alleen de bestanden van verzekeringsmaatschappijen bieden zo'n mogelijkheid. Met andere woorden, verzekeringsmaatschappijen zouden een veelbelovende ingang kunnen zijn voor de opzet van een landelijke databank.

AVEM-ers hebben in het kader van deze wens al een demonstratieproject opgezet onder een aantal vervoersbedrijven.

Vanuit het landelijk beleid zou overleg kunnen worden gevoerd met verzekeringsmaatschappijen over hun bijdrage in dezen.

De beperking van verzekeringsmaatschappijen is, dat zij alleen inzicht hebben in de ingediende schadeclaims, wat niet het hele schadepatroon van een vervoersbedrijf dekt.

### *Beloningssysteem*

Ook bedrijven hebben behoefte aan een vorm van beloning als stimulans om op de ingeslagen weg door te gaan. Een mogelijkheid waar aan gedacht wordt is het volgende.

Als een vrachtwagen bij een ongeval met letsel betrokken raakt, zou het Openbaar Ministerie het veiligheidsbeleid van het betreffende bedrijf mee moeten wegen bij de afhandeling van het ongeval. Een dergelijke aanpak zal stimulerend werken, is de mening.

Bij navraag bij de politie is vastgesteld dat zij de mate waarin een bedrijf inhoud geeft aan een veiligheidsbeleid niet betrekken in hun proces verbaal. Als de politie daarin zou willen meewerken, krijgt men te maken met praktische problemen, zoals:

- Wat is een verantwoord veiligheidsbeleid? Welke relatie moet zo'n beleid hebben met verkeersveilig gedrag?
- Wat zou een verantwoord veiligheidsbeleid in houden, in termen van verkeersveiligheid?
- In welke relatie staat het gevoerde beleid tot het ontstaan van dat specifieke ongeval?

Deze praktische problemen kunnen voor een deel worden opgelost. Te denken valt aan het volgende: met behulp van een steekproef uit de verzekeringsbestanden kan gekwantificeerd een relatie worden gelegd tussen het kwaliteitsbeleid van bedrijven en hun geclaimde schades. Daaruit kunnen richtlijnen worden opgesteld wat wel en wat niet onder een verantwoord veiligheidsbeleid kan worden gerekend, rekening houdend met de branchegerichte problematiek van bedrijven.

#### *Verandering van het systeem*

De concurrentie in de vervoerswereld is groot. Volgens een aantal bedrijven laten verladers steeds vaker het kostenplaatje prevaleren boven een kwaliteitsgarantie. Dat zet bedrijven die investeren in een kwaliteitsbeleid onder druk.

Daarbij komt dat de tijd tussen het verlenen van een vervoersopdracht en de uitvoeringsdatum ervan steeds krappert wordt gesteld. Was dat een paar jaar geleden nog gemiddeld een week, momenteel is dat al teruggevoerd tot vaak minder dan 24 uur. Dat betekent een kortere periode om een verantwoorde planning op te stellen en daardoor wordt de werkdruk op de chauffeur verhoogd.

In Nederland is momenteel alleen de vervoerder aansprakelijk voor de lading. In Duitsland is dat een gedeelde aansprakelijkheid.

Vervoerders die deze problemen aankaarten, verwachten een positief effect op de bereidheid van vervoerders om meer te investeren in hun kwaliteitsbeleid als verladers mede aansprakelijk worden gesteld voor het vervoer van goederen. Dat zou voor verladers een reden kunnen zijn kwaliteit weer boven het kostenplaatje te verkiezen.

Over de hier aangevoerde problemen is niet met verladers gesproken. Dat zou de eerste stap moeten zijn.

#### *Aanvullende branchegerichte cursussen*

In § 4.4 is geconstateerd dat er bedrijven zijn die meer heil zien in branchegerichte, aanvullende cursussen, dan een mentorsysteem. Getracht is na te gaan wat de bijdrage van dit soort cursussen is in termen van verkeersveiligheid.

Eén van de opleidingsinstituten meldt dat ze positieve reacties ontvangen van hun klanten, maar kwantificering daarvan in termen van verkeersveiligheid is niet mogelijk. Dit probleem is ook door bedrijven gesignaleerd (§ 4.4).

Een eventuele verplichtstelling tot het periodiek volgen van een aanvullende cursus (bijvoorbeeld één keer in de twee jaar), wordt door de betreffende bedrijven verkozen boven een subsidiestelsel. Met een verplichting omzeil je een verkapt vorm van concurrentievervalsing die kan optreden als je het volgen van dit soort cursussen gaat subsidiëren, is hun mening.

In dit kader is geopperd om autofabrikanten te stimuleren hun klanten periodiek te onderwijzen op welke manier men met hun wagens het meest efficiënt (kostenbesparend) kan rijden. Te denken valt aan eenmaal per jaar.

Eén bedrijf heeft hiermee in het verleden goede ervaringen opgedaan in termen van een reductie van het brandstofverbruik. Deze vorm van externe begeleiding wordt ook door de chauffeurs gewaardeerd. Reden daarvoor zou zijn, dat de begeleider zelf vele jaren vrachtwagenchauffeur is geweest en de 'taal van de chauffeurs spreekt'.

Behalve kennis is ook dat een belangrijke voorwaarde voor de motivatie van chauffeurs om aan zo'n vorm van begeleiding constructief mee te werken.

## 8. Alternatieve opleiding van jonge chauffeurs

### 8.1. Algemeen principe

Vervoersbedrijven ervaren momenteel een afnemend aanbod van jonge chauffeurs.

Eén bedrijf heeft daarom op eigen initiatief jonge jongens geactiveerd om het beroep van chauffeur te kiezen. Dit is gedaan door schoolverlaters een mogelijkheid te bieden om alle benodigde rijbewijzen en het chauffeursdiploma te halen bij één door het bedrijf aangewezen rijsschool.

De opleidingskosten worden als krediet via een kredietbank aan de jongens verstrekt. Tijdens de versnelde opleidingsduur (circa twee tot vier maanden) lopen de jongens stage in het vervoersbedrijf, als ze geen theorie of praktijkles hebben. Na het behalen van elk nieuw vakdiploma (eerst rijbewijs BE, dan bakwagen, gevolgd door bakwagen met aanhanger en eindigend met chauffeursdiploma) worden zij als chauffeur ingezet op wagens waarvoor het behaalde rijbewijs geldt.

De jongens krijgen een contract voor een half jaar en twee maanden proeftijd bij het betreffende bedrijf. Als ze geschikt blijken en hun diploma's halen, krijgen ze een vast contract en wordt maandelijks een gedeelte van hun salaris ingehouden om het verstrekte krediet terug te betalen. Het bedrijf loopt op deze manier geen enkel financieel risico, maar de nieuwbakken chauffeur wel.

Om het risico van de schadepost van de jongeren zo gering mogelijk te houden, worden financiële sancties toegepast.

### 8.2. Kans op verhoogd verkeersrisico?

Als de jongens in één keer door al hun examens komen, hebben ze negentig uur rijervaring opgedaan vanaf het moment dat ze van hun brommer stapten. De meesten zijn dan achttien jaar.

Tijdens de stageperiode draaien ze mee in de planning voor die wagens waarvoor zij een diploma hebben gehaald.

Met de instructeur wordt tijdens de opleiding het chauffeurshandboek van het bedrijf doorgenomen, wat een lijvig boekwerk blijkt.

Stel dat deze jongens, tijdens de opleidingsduur van vier maanden met een bakwagen nog eens 100 uur ervaring hebben opgedaan. Dan betekent dat dat ze na circa 190 uur 'ervaring' met een vrachtwagen met aanhanger op het internationale transport worden gezet.

Als ze de opleiding in twee maanden voltooien dan zijn hun ervaringsuren zelfs niet meer dan ongeveer 100 uur!

Op de vraag of dat allemaal niet veel te riskant is in termen van verkeersrisico, luidde het antwoord: "Ze hebben negentig uur les gehad. Je kan die jongens niet eeuwig aan het handje meenemen. Eens moet je ze los laten en dit is zo'n moment. Als ze schade maken, dan zijn zij daar zelf financieel voor aansprakelijk. Bovendien, een ongeluk kan je ook krijgen als je hier gewoon op straat loopt."

Meer zorgen lijkt het bedrijf zich te maken over de vraag of deze jongens wel binnen de gestelde tijd hun klanten zullen bereiken. Gezien de grootte van het bedrijf worden de jongens de eerste keren meegestuurd met een ervaren chauffeur. In de praktijk houdt dat in dat ze achter iemand aanrijden die de weg en de spraak kent.

Het mag betwijfeld worden of het achter-elkaar-aanrijden in de praktijk mogelijk is. Dat zal afhangen van de drukte op de weg en of men veel stoplichten op de route tegenkomt.

Aangenomen mag worden dat deze oplossing om jonge onervaren chauffeurs te begeleiden in geen geval kan worden geschaard onder een goed begeleidingssysteem.

## 9. Het mentorsysteem: veelbelovend?

### 9.1. Algemeen

Dit hoofdstuk is opgesplitst in twee delen.

1. beantwoording van de onderzoeksvragen;
2. aanbevelingen voor een vervolgtraject.

Uitgangspunt voor de aanbevelingen voor een vervolgtraject vormt het begeleidingssysteem, zoals dat is ontwikkeld door een groot vervoersbedrijf en beschreven staat in hoofdstuk 6.

### 9.2. Beantwoording onderzoeksvragen

Het beleidsprobleem is in vier onderzoeksvragen vertaald:

1. Wat zijn de voor- en nadelen en/of beperkingen van een mentorsysteem tegenover andere (bestaande) vormen van begeleiding?
2. Wat kan de bijdrage van een mentorsysteem zijn in termen van verkeersveiligheid en schadereductie?
3. Welke praktische implicaties en kosten brengt invoering van een mentorsysteem met zich mee voor een bedrijf?
4. Zijn er aanwijzingen dat de toegevoegde waarde van een mentorsysteem verschilt voor de diverse deelmarkten? Welke argumenten, motivaties en/of omstandigheden staan een acceptatie van een mentorsysteem in de weg?

Het onderzoek heeft, aan de hand van bovengenoemde vragen, geleid tot de volgende bevindingen:

#### - *Algemeen*

- Het blijkt dat slechts een fractie van het totale schadebedrag van vervoersmaatschappijen betrekking heeft op verkeersongevallen met (ernstig) letsel.
- Het overgrote deel van de schade bestaat uit materiële schade, al dan niet opgelopen op de openbare weg. Op grond van deze gegevens zal de toegevoegde waarde van een mentorsysteem voor bedrijven vooral van economische betekenis zijn.
- Noch het aantal verkeersongevallen waarbij andere verkeersdeelnemers betrokken zijn, noch de gereduceerde schadebedragen ten gevolge van het gevoerde kwaliteitsbeleid, kunnen of willen de bedrijven in gekwantificeerde vorm beschikbaar stellen.
- Het onderzoek heeft zich in eerste instantie gericht op het beoordelen van de bijdrage van een mentorsysteem aan de verkeersveiligheid voor jonge, onervaren vrachtwagenchauffeurs. Uit de resultaten blijkt dat niet alleen jonge, onervaren chauffeurs een bedrijfsrisico vormen; hetzelfde geldt ook voor chauffeurs die tussen de zeven en tien jaar chauffeur zijn en dus ervaren genoemd mogen worden. Bovendien wordt door bedrijven het verkeersrisico (betrokken raken bij verkeersongevallen) niet exclusief toegerekend aan jonge, onervaren chauffeurs. Om deze redenen zal de beantwoording van de onderzoeksvragen zich



niet beperken tot jonge, onervaren chauffeurs maar betrekking hebben op alle vrachtwagenchauffeurs.

*ad 1. Voor- en nadelen (beperkingen van een mentorsysteem)*

- De bijdrage van een mentorsysteem, in welke uitvoeringsvorm dan ook, heeft een positieve invloed op het schadebeeld van een bedrijf. De bijdrage ervan aan de verkeersveiligheid is afhankelijk van de betrokkenheid van een bedrijf bij verkeersongevallen.
- Het welslagen van een mentorsysteem wordt mede bepaald door de vakbekwaamheid van de mentoren/instructeurs. Daaronder wordt verstaan, dat mentoren naast rijtechnische ook voldoende didactische en analytische kwaliteiten bezitten.
- Voorts moet begeleiding van chauffeurs zich niet beperken tot het afnemen van rijvaardigheidstests, maar moet worden aangevuld met cursussen waarin de motivationele kanten/problemen van het chauffeursberoep aandacht krijgen, naast aandacht voor het opdoen van veiligheidservaring.
- Chauffeurs moeten in de gelegenheid worden gesteld te ervaren wat het materieel doet onder slechte (weers)omstandigheden en/of nood-situaties. Dat vergroot hun vakmanschap en werkt motiverend.
- 'Commitment' onder de chauffeurs over het systeem is ook één van de vereiste voorwaarden voor het welslagen ervan.
- Bedrijven die een mensgericht beleid voeren en al een vorm van begeleiding kennen, plukken daar reeds de revenuen van; hun schadebeeld ligt (ver) beneden het landelijk gemiddelde. Voor deze bedrijven is het niet rendabel om van de ingeslagen weg af te wijken. Zij staan wel open voor verbeteringen.
- Bedrijven die een sanctiegericht beleid voeren, spreken óók van schadereducties. De indruk bestaat dat hun schadepost, zelfs na aangescherpte sancties, boven het landelijk gemiddelde blijft. Dat met een mensgericht beleid deze schade verder kan dalen, zal (voor deze bedrijven) met harde cijfers moeten worden aangetoond.

*ad 2. Bijdrage in termen van verkeersveiligheid (schadereductie)*

- Vaststaat dat het aantal ongevallen met letsel (per bedrijf) slechts een fractie vormt van alle schadeclaims. Het kleinst is dit aandeel bij bedrijven die sterk veiligheids- en/of milieubewust beleid voeren en het grootst bij die bedrijven die verkeersrisico zien als een gegeven; inherent aan het feit dat men 'op de weg zit'. Bij het schatten wat de toegevoegde waarde van een mentorsysteem (landelijk) kan zijn aan de verkeersveiligheid, dient hiermee rekening te worden gehouden. Anders gezegd, vanuit verkeersveiligheidsoogpunt zal de grootste winst vooral bij de laatste categorie van bedrijven moeten worden gezocht.
- Zoals hierboven (onder *ad 1*) al is aangegeven, passen bedrijven met een veiligheids- en kwaliteitsdenken al een vorm van begeleiden toe. Bij dat soort bedrijven kan de toegevoegde waarde alleen liggen in verbeteringen van hun systeem.
- Als een begeleidingssysteem wordt gezien als een zelfstandig, los onderdeel<sup>1</sup> binnen het kwaliteitsbeleid, dan bestaat de kans dat de

<sup>1</sup> Met een 'los onderdeel' wordt bedoeld, dat het begeleidingssysteem zich alleen richt op de groep chauffeurs en de rest van de organisatie buiten beschouwing laat, inclusief de directie.

verhouding tussen rendement en kosten al gauw (te) laag zullen uitvallen voor een verantwoord investeringsbeleid. Bovendien zal het systeem vanuit het management, wanneer dit uitsluitend produktgericht denkt, gemakkelijk een lage prioriteit krijgen.

#### *ad 3. Praktische implicaties en kosten*

- Uit de beantwoording van de voorgaande vragen moge al duidelijk zijn geworden dat het onderzoek vooralsnog géén cijfermateriaal heeft opgeleverd over de praktische implicaties en kosten bij invoering van een vorm van mentorsysteem, zoals ons dat voor ogen staat (zie verder § 9.3).
- Gebleken is dat de hoogte van het rendement van een begeleidingssysteem voor vrachtwagenchauffeurs afhankelijk is van de bereidheid van het management om het systeem te integreren in een mensgerichte beleidsvoering. Daarmee wordt bedoeld, dat het systeem een substantieel onderdeel moet vormen van het gehele veiligheids- en kwaliteitsdenken van de organisatie. Het betekent ook dat chauffeurs daadwerkelijk en zonder terughoudendheid moeten worden betrokken in de dagelijkse gang van zaken van de organisatie.
- Uit ervaringen van een bedrijf dat een cultuuromslag heeft doorgevoerd (van sanctiegericht naar een mensgericht beleid), blijkt dat alleen een mensgericht beleidsdenken een vruchtbare bodem biedt voor het ontwikkelen van een resultaatgericht begeleidingssysteem. Men heeft in de loop van circa drie jaar blijvend 30% minder schades en het percentage ziektemeldingen is gehalveerd. Deze gunstige trend zet zich nog steeds voort. Een onderdeel van de winst op de schadepost en het ziekteverzuim wordt weer geïnvesteerd in verbeteringen in de werkomstandigheden en komt aan allen in de organisatie ten goede. Ook deze cyclus zal bijdragen aan het behaalde succes tot nu toe.

#### *ad 4. Verschillen in toegevoegde waarde tussen deelmarkten en grootte van bedrijven*

- Er zijn géén aanwijzingen dat een begeleidingssysteem tot specifieke branches beperkt hoeft te blijven.  
Wel zal het duidelijk zijn dat vrachtwagenchauffeurs in bijvoorbeeld het containervervoer met andere werkspecifieke problemen te maken hebben dan buschauffeurs.
- De gedachte aan een algemeen geldend mentorsysteem (periodiek afnemen van veiligheidsritten voor alle chauffeurs) dient verlaten te worden. De invulling van een mentorsysteem zal bedrijfsafhankelijk (grootte) en branche-afhankelijk invulling moeten krijgen.
- Vastgesteld is dat motivationele, stress-bestendige en specifieke branchegerichte veiligheidstrainingen onderdeel moeten vormen van een begeleidingssysteem, binnen een mensgerichte beleidsvoering. Alleen dan kan een optimaal rendement worden bereikt van de investeringen.
- Een mentorsysteem met eigen (intern opgeleide) mentoren zal voor een bedrijf met een klein aantal wagens al snel niet rendabel zijn in vergelijking met bijvoorbeeld een bedrijf met meer dan 1.000 wagens.

Resumerend, de grootste *winst* wordt verwacht bij een categorie bedrijven die een beleid voeren, waarin de chauffeur wordt gezien als een egoïstisch en op eigen voordeel ingesteld mens (zie § 5.3).

Dat betekent ook dat de grootste *weerstand* tegen investeringen in een begeleidingssysteem (zoals hier wordt aanbevolen) mag worden verwacht bij dit soort bedrijven. Dat wil zeggen: bij bedrijven die uitsluitend produktgericht zijn ingesteld en daarvoor een sanctiegericht beleid voeren. Voor het over de streep trekken van dit type bedrijf zijn *betrouwbare cijfers* nodig over investeringskosten en het te verwachten rendement van een mentorsysteem.

Vanuit het beleidsdenken bij deze bedrijven kunnen dergelijke cijfers doorslaggevende argumenten zijn om de sprong in het diepe te wagen en een omslag in de bedrijfscultuur te starten.

### 9.3. Aanbevelingen voor vervolgtraject

#### 9.3.1. Rendementsberekening

Aanbevolen wordt om, voorafgaande aan een demonstratieproject, een rendementsberekening uit te voeren.

Het bedrijf X dat aan dit onderzoek heeft meegewerkt (zie Hoofdstuk 6) beschikt over geautomatiseerde gegevens, die geanalyseerd kunnen worden naar diverse doorsnijdingen. Het bedrijf is bereid haar medewerking aan zo'n onderzoek te geven en wordt hier verder aangeduid als de 'voorbeeldgroep'.

Hieronder wordt een aantal aandachtspunten geformuleerd, waar rekening mee moet worden gehouden. De hier genoemde punten (welke niet als 'uitputtend' dienen te worden beschouwd) zijn aan de orde geweest tijdens een eerste, oriënterend gesprek met bedrijf X.

- Aan de hand van schadegegevens, ziekteverzuim en brandstofbesparing moet vastgesteld worden wat het effect van de invoering van een mentorsysteem daarop is geweest.
- Of vast te stellen is wat het effect van het systeem op de verkeersveiligheid is, zal afhangen van de mate waarin de bedrijfschades (het ontstaan ervan, de omstandigheden waaronder en dergelijke), locatiegebonden zijn opgeslagen.
- In de rendementsberekening moet ook worden meegenomen welke ondersteuning in de organisatie, behalve begeleiding van chauffeurs, van belang zijn geweest om een optimaal profijt te bewerkstelligen. Kwantificering naar tijd en financiële investeringen is aan te bevelen.
- Ook problemen die men in het gevolgde traject is tegengekomen, de oplossingen of bijstellingen die daaruit zijn voortgekomen en de (extra) kosten, moeten apart worden geïnventariseerd.
- Indien mogelijk moet uit de analyse blijken welk rendementsniveau bereikt kan worden als een bedrijf een (aangescherpt) sanctiegericht beleid voert tegenover dat van een mensgerichte beleidsvoering.

#### 9.3.2. Demonstratieproject

Als demonstratieproject kan in eerste instantie gedacht worden aan een bedrijf, waarvan het schadepatroon boven het landelijk gemiddelde ligt en een voldoende groot wagenpark heeft.

- Probleem zal zijn het hier bedoelde bedrijf (met sanctiegericht beleid) op te sporen. Te denken valt aan het inroepen van medewerking uit de

verzekeringswereld om potentiële bedrijven op te sporen op basis van het schadepatroon.

- Verwacht wordt dat voor medewerking de meeste kans van slagen ligt bij bedrijven die zich al bewust geworden zijn van het feit dat ze met hun gevoerde (sanctie)beleid geen vooruitgang boeken. Daarmee wordt bedoeld, dat zij worden geconfronteerd met het verschil tussen hun schadepatroon en dat van andere vergelijkbare bedrijven met een mensgerichte beleidsinstelling. Hiervoor kunnen de resultaten van de rendementsberekening worden gebruikt.

Het traject dat hier wordt voorgesteld, bestaat uit de volgende stappen.

- Uitvoeren van een rendementsberekening, zoals beschreven in § 9.3.1.
- Met behulp van een verzekeringsmaatschappij moet een bedrijf worden benaderd dat (lieft) qua omvang vergelijkbaar is met de voorbeeldgroep. De voorkeur gaat uit naar een bedrijf uit een andere branche, maar dat kan extra problemen opleveren door nog onbekende factoren. Behalve aan het benaderen van de verzekeringswereld kan gedacht worden aan het opnieuw benaderen van een bedrijf dat ook aan dit onderzoek heeft deelgenomen. Qua omvang, schadebeeld en type beleid voldoet dit bedrijf aan de gestelde voorwaarden.
- Ter ondersteuning van het bedrijf, dat het experiment aandurft, zal een begeleidingssysteem op maat moeten worden ontwikkeld en aangeboden. Gezien de ervaringen van de voorbeeldgroep, wordt geadviseerd dit bedrijf bij een dergelijk demonstratieproject te betrekken.
- Voorafgaande aan de implementatie zal op de relevante factoren een nulmeting moeten worden uitgevoerd.
- Verwacht mag worden dat het ongeveer drie jaar duurt voordat de gevonden reducties zijn uitgekristalliseerd, zodat betrouwbare conclusies kunnen worden getrokken. De eerste evaluatiegegevens (na één jaar) geven geen garantie of het gevonden effect blijvend is.
- Het zal nodig zijn het traject in fasen op te delen. Elke fase moet geëvalueerd worden om zodoende tijdig bijsturing te geven aan negatieve effecten van het systeem.
- Aanbevolen wordt het demonstratieproject uit te voeren onder leiding van een projectgroep. Verder kan de projectgroep bijvoorbeeld bestaan uit vertegenwoordigers uit de voorbeeldgroep, externe opleidingsinstituten, verzekeringswereld en AVEM-ers.
- Ten behoeve van een zo breed mogelijk draagvlak wordt aanbevolen de projectgroep te laten bijstaan door een klankbordgroep, waarin de opdrachtgever, vakbonden, verzekeringswereld, Stichting Vakopleiding Vrachtwagenchauffeurs, TLN en EVO e.d. vertegenwoordigd moeten zijn.

## Literatuur

Beroeps Opleidingen Verkeersveiligheid BV (BOV) (1995). *Schadepreventie te gebruiken als managementtool?* (Jaarseminar).

Brown, I. (1989). *How can we train safe driving?* Inaugurele rede, uitgesproken bij de aanvaarding van het ambt van bijzonder hoogleraar in de verkeerskunde. Verkeerskundig studiecentrum Rijksuniversiteit Groningen, Groningen.

Goldenbeld Ch. & Twisk, D.A.M. (1994). *Een mentorsysteem voor beginnende chauffeurs bij vervoersbedrijven in Nederland; Een verkenning van de mogelijkheden.* R-94-79. SWOV, Leidschendam.

Goldenbeld Ch. (1995). *Voortgezette rijopleidingen in Nederland; Een inventarisatie van voortgezette rijopleidingen voor automobilisten en motorrijders en van rijopleidingen voor bromfietzers, uitgevoerd in de zomer van 1995.* R-95-48. SWOV, Leidschendam.

Kortman, M. (1995). *Schadepreventie te gebruiken als managementtool?* Presentatie op het seminar georganiseerd door Beroeps Opleidingen Verkeersveiligheid BV, 21 september 1995 te Nunspeet.

Minnen, J. van. (1992). *Analyse van de verkeersonveiligheid van zware voertuigen.* R-92-9. SWOV, Leidschendam.

Modde, M.M. & Veling I.H. (1989). *De verkeersveiligheidseffecten van dienst-, rij- en rusttijden van vrachtauto- en buschauffeurs.* TT89-23, Traffic Test B.V., Veenendaal.

Simmelink, I. & Heere, F. (1993). *Met de waakvlam in de pijp. Optimalisering van veilig en goedkoop rijgedrag van vrachtwagenchauffeurs.* Research en Beleid, Leiden.

Twisk, D.A.M. & van der Vorst, A.A.L. (1994). *Verkeer, doodsoorzaak nummer 1; Een overzicht van de onveiligheid van jonge gemotoriseerde verkeersdeelnemers.* SWOV, Leidschendam, R-94-82.

Twisk, D.A.M. & Veling, I.H. (1992). *Meerfase vrachtopleiding; een probleemanalyse.* TT92-61. Traffic Test/SWOV, Veenendaal/Leidschendam.



# Bijlage 1

## Algemene informatie

- Type bedrijf: groothandel, eigen vervoerder, maakt geen gebruik van beroepsvervoerdiensten. Bedrijf bestaat 40 jaar.
- Deelmarkt: handel in motorbrandstoffen, onderdeel van de petrochemische industrie; uitsluitend gevaarlijke stoffen.
- Omvang bedrijf: uitgaande van 100 werknemers wordt dit bedrijf gerekend tot een 'groot' bedrijf. In hun branche marktleider (marktaandeel van circa 45%):
  - 35 tankwagens
  - 17 bestel; technische dienst
  - 4 bakwagens
- Schadepost speelt nauwelijks een rol (circa 1500,- schade per voertuig per jaar (incl. voorruit, spiegels, koplampen e.d.). Hoofdzakelijk manoeuvreerschades bij lospunt.
- Verkeersongevallen: nog nooit een ongeval met dodelijk letsel veroorzaakt door eigen schuld. In de 40 jaar wel twee maal betrokken bij ongeval met zwaar letsel.
- Gemiddeld wordt 3.500.000 km gereden, waarvan weinig binnen de bebouwde kom (lospunten liggen grotendeels aan de rand van of buiten de bebouwde kom).

## *Achtergronden verkeersveiligheidsvisie*

- De gehele branche 'gevaarlijke stoffen' is zich van het begin af aan sterk bewust van de gevaren. Als men met eigen wagens rijdt, waarop de naam van het bedrijf staat en men is een markt in ontwikkeling, dan doet men er alles aan om de 'buitenwacht' te overtuigen dat jouw lading en jouw wagens veilig zijn.
- Het opbouwen van een imago duurt lang, maar kan in één dag te niet worden gedaan door bijvoorbeeld een ernstig ongeval waar de pers op inspringt. Elk negatief persbericht vertaalt zich dan direct in een daling van de omzet; is dus schadelijk voor onze markt. Wij gaan daarom zelfs zo ver, dat wij bepaalde ontwikkelingen op het gebied van preventieve veiligheid (in de ruimste zin) en waarvan wij menen dat het 'werkt', direct openbaar maken. Ook in gevallen waarbij het ons een financieel voordeel zou bieden, omdat een ongeval van een concurrent net zo schadelijk is voor ons als voor hen; wij kunnen ons geen fouten permitteren! Onderdeel van ons imago is bijvoorbeeld dat wij retroreflecterende striping op onze auto's hebben. De kosten daarvan zijn niet te vertalen in termen van voorkomen van ongevallen. Zeker voor bedrijven die gevaarlijke stoffen vervoeren geldt: als het publiek je niet accepteert/niet vertrouwd, dan heb je afgedaan! Dat gaan trouwens steeds meer bedrijven in onze branche beseffen. Althans, die een zeker imago willen uitdragen.
- Wij zien geen nadelen aan ons veiligheidssysteem. Zagen wij dat wel, dan hadden wij daar al wat aan gedaan. Maar de kosten daaraan verbonden blijven altijd een moeilijk verhaal.
- Waar het omgaat, is dat je als bedrijf je verantwoordelijk voelt om zo verantwoord mogelijk gebruik te maken van de openbare weg. Als je daarin investeert blijkt dat je rendement te vinden is in: verminderde

slijtage, minder schade, minder brandstofverbruik e.d. Als je die instelling niet hebt is het vrij gemakkelijk om argumenten aan te voeren om niet te investeren in een veiligheidsbeleid. Dan wordt aangevoerd: tijdverlies, kosten, geen bewijzen e.d.

Zo'n veiligheidsinstelling is onmogelijk te kwantificeren. Hoe kwantificeer je nu dat je nastreeft om niet één keer per 10 jaar, maar één keer in de 20 jaar de kans te lopen bij een ernstig verkeersongeluk betrokken te raken!

#### *Aannamebeleid nieuwe chauffeurs*

- Wij hebben nauwelijks verloop. Daar onze markt niet meer groeit hebben wij al een tijd géén nieuw personeel aangenomen. Dat onze markt niet meer groeit komt volgens ons omdat de overheid niet staat te trappelen om ons produkt te promoten. Ook al is ons produkt milieuvriendelijker dan benzine/dieselolie. Zeker als het openbaar vervoer massaal over zou stappen op gas, zou dat voor het milieu in positieve zin direct merkbaar zijn. Maar alles moet budgettair neutraal verlopen en dat is meestal het struikelblok. Door het lagere accijnsniveau zijn de inkomsten voor de overheid minder dan bij een groter autogas bedrijf.
- Als wij iemand zouden aannemen, wordt een kandidaat zorgvuldig gescreend. Wij nemen géén jonge mensen aan (iemand die net van school komt). Laten die maar eerst hun wilde haren verliezen op het internationale transport. Als ze wat rustiger zijn geworden, een gezin hebben gesticht e.d., dan willen wij ze wel hebben. Er zullen best ook onder de jongeren heel geschikte kandidaten zitten, maar om dat risico bij voorbaat uit te sluiten, nemen wij geen jongeren aan. Ze moeten al gauw 30 jaar zijn. Nadeel van dit aannamebeleid is wel, dat onze gemiddelde leeftijd vrij hoog ligt. Zeker, nu we de laatste tijd niemand meer hebben aangenomen. Ondanks dit nadeel hebben wij liever iemand die 50 jaar is (met mogelijke gezondheidsproblemen) dan een jonge ridder van zo'n 20 jaar.

Een kandidaat-chauffeur moet ervaring hebben met gevaarlijke stoffen en zwaar transport (circa 50 ton). Je moet namelijk wat omzichtiger met je materiaal omgaan. Alles luistert wat nauwer. Je moet veel defensiever en beheerster rijden en dat niet alleen om je materiaal te sparen, wat wel een bijkomend voordeel is.

- Sollicitatiegesprek vindt bij de chauffeur thuis plaats. Wij achten het van belang ons oordeel over de persoon ook te baseren op de thuis-situatie. Zoals iemand privé is, zo zal hij ook op zijn werk zijn. Onze ervaring is dat problemen thuis een grote risicofactor is voor chauffeurs.
- Wij krijgen één à twee open sollicitaties per week binnen, maar dat zal bedrijfsafhankelijk zijn. Bij ons willen ze blijkbaar graag werken. Dus wij hebben geen problemen om nieuwe chauffeurs te krijgen. Dat is wel het resultaat van jarenlange aandacht als beleid om een hechte club op te bouwen: goede collegiale sfeer, weinig hiërarchie, je klanten moeten je leren kennen en vertrouwen en geen verloop onder je personeel. Daar moet je als bedrijf fiks in investeren. Dus er zitten voor- en nadelen aan vast.

#### *Opleiding/begeleiding kandidaat-chauffeur*

- Als alle diploma's in orde zijn en men heeft ervaring, dan krijgt men een praktijkproef. De chef, waar hij onder komt te werken, gaat met



hem rijden en beoordeeld de man op: gedrag, defensief rijden, rijvaardigheid, voorkomen van problemen. Dus, hoe anticipeert de man in het verkeer en hoe gaat hij om met klanten en met het materiaal.

- Na die praktijkproef vindt er een gesprek plaats; terugkoppeling van onze bevindingen. Als dat positief verloopt, krijgt de man een proeftijd van 2 maanden, daarna een jaarcontract, wat overgaat in een vast contract.
- Als de chauffeur begint, gaat hij eerst 2 weken tot een maand in training, dat betekent het leren kennen van:
  - onze klanten;
  - onze laad- en losplaatsen;
  - alle procedures;
  - alle veiligheidsmaatregelen.
- In die inwerkperiode rijdt de man zelf, maar er zit een collega-chauffeur naast. Van die periode wordt geen rapport opgemaakt. Alles gaat mondeling. Dat is het voordeel bij bedrijven met weinig niveau's en directe contacten tussen management en chauffeurs.
- Pas als wij ervan overtuigd zijn dat de man zijn eigen weg kan vinden, dan krijgt hij een eigen wagen en wordt hij ingedeeld in het normale werk.
- Voor de collega-chauffeurs zoeken wij een soort mentorfiguur. Iemand die kennis kan en wil overdragen, bij ons zelf nooit een (verkeers)-ongeval veroorzaakt heeft (schuld heeft), nagenoeg schadevrij rijdt en onberispelijk gedrag vertoont naar de klant.
- Onze normen of iemand wel of niet schuldig is aan het ontstaan van een verkeersongeval liggen hoger/zwaarder dan bij de politie! Als de politie van mening is dat een chauffeur alles heeft gedaan om het ongeval te voorkomen en ook met betrekking tot de noodhandelingen de juiste keuzen heeft gemaakt, komt het voor dat wij toch een strengere beoordeling toepassen.

#### *Preventieve veiligheidsprocedures/-beleid*

- Het blijkt erg belangrijk dat de chauffeurs met de regelmaat van de klok signalen krijgen hoe serieus een bedrijf zijn veiligheidsbeleid neemt.
- Elke rayonchef heeft de opdracht (en voert die ook uit) om minimaal eenmaal per jaar met elke chauffeur in zijn rayon een dag mee te rijden. Iedere maand controleert de chef de technische staat van elk voertuig. Eén dag per jaar blijkt voldoende om ingeslepen fouten in het veiligheidsgedrag (in de ruimste zin) op te sporen en te corrigeren. Als wij dat vaker zouden willen doen, krijgen wij een capaciteitsprobleem. Dus dat is onze praktische invulling van dit preventief beleid, afgewogen tegen de kosten. De chauffeurs hebben met deze procedure geen problemen. Bij aanname wordt hen duidelijk verteld wat ons beleid is.
- Opfris-cursus VVN: met enige regelmaat komt iemand van VVN hier om een aantal verkeersonderwerpen te behandelen, zoals: voorrang-regels/-tekens, borden, veranderingen in de wet, alcohol in het verkeer e.d. De groep zo nu en dan bij elkaar roepen bevalt wederzijds prima. Onze VVN-man is een ex-politieman, die zich goed kan indenken/inleven wat onze jongens onderweg mee maken. Dat is ontzettend belangrijk!
- Elke chauffeur krijgt het 'Periodiek' van VVN toegestuurd.

- Rijvaardigheidstraining (voorheen slipcursus). Wij zoeken het momenteel in verhoogde rijvaardigheid. Remmen blijkt opleidingstechnisch een bottleneck (BOV in Lelystad en de VVCR in Rijssen). Beide instellingen hanteren een tegengestelde mening wat de beste remtechniek moet zijn. De één stelt dat er gedoseerd moet worden geremd en de ander zegt: als je een noodstop moet maken, trap dan de handel maar in.

De chauffeurs zijn laaiend enthousiast over deze rijvaardigheidscursus. Ze ervaren dat als een mogelijkheid om zich op hun vakgebied te bekwamen. Daar kunnen ze zich mee onderscheiden van andere chauffeurs en dat blijkt ook belangrijk voor de motivatie. Daar zijn ze trots op! Een chauffeur vindt niet snel dat hij bijscholing, extra cursus of wat dan ook nodig heeft. Dat moet je als bedrijf aantonen of motiveren. Tijdens de rijvaardigheidscursus wordt met een eigen wagen gereden. Die combinatie is wel beveiligd voor scharen. Met die combinatie maken ze echte noodstops! Dat was voor de meesten een openbaring, want ze hadden nog nooit een noodstop gemaakt. Logisch, want ze behoren zo te rijden dat ze dat voorkomen. Banden met remplekken is een zeldzaamheid bij ons.

De cursus (bij VVCR) is een behoorlijke kostenpost, daarom doen we die ook maar één keer in de vier jaar.

- Kantelen van tankwagens is vooral een voertuigtechnisch probleem met verkeersveiligheidsconsequenties en gas-technische problemen. Door de steeds comfortabeler uitvoering van tankwagens verliezen onze chauffeurs het directe contact tussen hun wagen en de weg. Alles is bijna luchtgeveerd, waardoor het gevoel van de chauffeur met zijn wagen wordt weggefilterd. Daar wordt door de overheid en/of trainingscursussen niks aan gedaan. Sinds een jaar of twee krijgen onze chauffeurs een cursus in preventief rijden met betrekking tot kantelen.
- Wij hanteren ook een beloningssysteem.
- Probleem is dat je nooit per procedure de voordelen ervan kan kwantificeren. Dat laat zich alleen door de tijd heen zien. Uit reactie van de politie begrijp je bijvoorbeeld wel dat je het goed doet. Die zeggen tegen ons: wij houden jullie wel aan, maar eigenlijk is controle helemaal niet nodig.

#### *Ontwikkelingen: preventief veiligheidsbeleid*

- Wij hebben TNO opdracht gegeven om wat te doen aan het kantelprobleem. Dat heeft geresulteerd in een prototype, ingebouwd in de cabine, dat de chauffeur informatie verschaft over het bereiken van het kritisch kantelmoment. Het prototype registreert enerzijds de dwarsversnelling van het voertuig (gegeven type lading, zwaartepunt; gewicht, snelheid e.d.) en anderzijds heeft het 'kastje' een signaalfunctie. Die signaalfunctie is nog een probleem hoe het in te zetten. Met dat prototype hebben wij een praktijkproef met al onze chauffeurs gedaan. De proef bestond uit een traject van 1 uur en moest door elke chauffeur worden afgelegd. Het registratieresultaat werd eerst met elke chauffeur afzonderlijk besproken. Daarna hebben we in groepsverband de registratiegegevens in geaggregeerde vorm met hen besproken. Het bleek namelijk dat niet alleen de snelheid waarmee men een bocht in stuurt bepalend is om een kritische kantelgrens te bereiken, maar dat ook de stuuractie even belangrijk - en naar onze mening - zelfs belangrijker bleek. Er zit ongetwijfeld een verband tussen snelheid en kantelmoment. Maar, we hadden teveel chauffeurs

die allemaal met dezelfde snelheid dezelfde bochten ingingen maar met soms enorme verschillen in het bereiken van het kritische kantelmoment. Er is uitgelegd hoe je - met dezelfde snelheid - toch rustiger de bocht in kan sturen. Vervolgens krijgen alle chauffeurs een boekje mee met hun eigen resultaten, afgezet tegen die van hun collega's (geaggregeerd). Deze actie blijkt geweldig te helpen, maar is erg kostbaar. TNO zoekt nu bedrijven die dit signaleringssysteem in productie willen nemen. Nogmaals, het doel van dit signaleringssysteem moet je zoeken in de vorm van een kantelpreventie. Helaas had TLN daar niet veel van begrepen toen ze over dit prototype door de NOS werden benaderd om hun mening te geven. Die gaven namelijk als commentaar: als je eenmaal te ver bent, dan is er niks meer aan te doen! Door die mening te ventileren - zonder kennis van zaken - werd een heel mooi preventiemiddel in ontwikkeling ontkracht!

- Een te installeren communicatiemiddel zal zodanig vergrendeld worden, dat de chauffeur niet kan bellen tijdens het rijden. Daarmee willen wij voorkomen dat onze chauffeurs onnodig worden afgeleid. Eén van onze servicewagens reed eens achterop een ander, omdat de chauffeur zocht naar zijn semafoon die afging. Dat was voor ons aanleiding om daartegen stappen te ondernemen.

#### *Dilemma*

- Wij eisen defensief rijden van onze chauffeurs, maar dat kost ons momenteel handen vol geld! Sinds enige jaren mag er geen asbest meer in remvoeringen. De asbestvrije remvoering is héél gevoelig voor het 'minder remmen'. Dit type remvoering vraagt om zo nu en dan eens flink hard te remmen, want als je zo nu en dan eens héél zwaar remt dan verglaast de remvoering niet. Door het defensieve rijden moeten wij veel vaker onze remvoeringen vervangen. Kijk, chauffeurs in de bergen hebben daar geen last van. Ook niet zij die hard aankomen rijden bij een stoplicht en dan op het laatste moment vol in de remmen gaan hangen. Die hebben daar geen last van, maar dat doen onze chauffeurs niet!
- Het rijtijdenbesluit wordt versoepeld. Dat betekent dat verkeersveiligheid en arbeidsomstandigheden meer de verantwoordelijkheid van de werkgever wordt. Wij vangen dat op door in twee ploegen te 'rijden' (2 man voor één wagen). Met als nadeel dat je te maken krijgt met gedeelde verantwoordelijkheid. Vroeger had elke chauffeur zijn eigen wagen. Maar een wagen maar 8 uur laten rijden is niet meer rendabel. De overheid zal echter erg moeten oppassen dat er door kwaadwillenden geen misbruik van wordt gemaakt (versoepeling rijtijdenbesluit).

#### *Meningen over eigenaar chauffeurs*

- Eigenarchauffeurs gaan van een heel ander standpunt uit met betrekking tot verkeersveilig rijgedrag. Zo'n man is voor zijn inkomsten afhankelijk van zijn wagen. Als bedrijf mag je je mensen niet betalen naar prestatie, dus geen kilometer of volumeloon. Ter voorkoming dat mensen afhankelijk worden van de hoeveelheid werk die ze verzetten. Zeker als je per kilometer betaald geldt: hoe langer op de weg, hoe meer je verdient. Maar volgens mij ook: hoe gevaarlijker het wordt. Contracten met eigenaar chauffeurs lijken door de tijd toch onbetrouwbaar ook naar relaties. Dus je ziet weer een tendens naar echt partnership. De vervoerder die alle logistieke activiteiten voor de verlader verzorgt en daarmee een echt stuk toegevoegde waarde levert.

En dat is waarmee beroepsvervoerders zich trachten te onderscheiden. Voor de verkeersveiligheid is dat zeker een goede ontwikkeling, want noch de vervoerder, noch de verlader is gebaat bij een ongeval waarbij hun wagen betrokken is en hun naam duidelijk voor iedereen te lezen is.

### *Suggesties*

- Bouw in elke tankwagen een signaleringssysteem in de boordcomputer, die signaleert wanneer een chauffeur uit de veilige zone 'rijdt' met betrekking tot het kritisch kantelmoment. Dat instrument moet ook registreren hoe vaak zo'n chauffeur die veiligheidsmarge overschrijdt. Kijk, dan heb je als bedrijf een goed instrument in handen om preventief te kunnen optreden. Dat zou een prachtig stuk toegevoegde waarde van de boordcomputer kunnen opleveren. Voor transportbedrijven, die rijden met wagens met een hoog zwaartepunt en zware, beweeglijke lading (denk aan vleesvervoer) zou een signalering voor het bereiken van het kritisch kantelmoment kunnen helpen. Het instrument zou ook een trainingsfunctie kunnen krijgen.
- Stel zo'n rijvaardigheidstest verplicht, dan ontloop je concurrentieproblemen die er ontstaan als de overheid het subsidieert. Subsidies geven is een rechtsongelijk systeem. De kleinere bedrijven die de middelen niet hebben om alle wegen na te gaan hoe je aan subsidies kan komen, grijpen altijd overal naast!  
Nadeel van verplichtstelling is wel dat voor chauffeurs dan een deel van hun motivatie wegvalt (het kunnen onderscheiden van anderen). Een bedrijf moet eigenlijk zelf de kosten voor zo'n cursus over hebben. En dat hebben ze als de voordelen (rendement) zich laat vertalen naar een daling in de kosten of verhoging van hun kwaliteit naar de klant (= waardering van de klant). Dus, heeft zo'n bedrijf er niets voor over, dan wordt het niet gedaan. Ook al kost zo'n cursus (door subsidie) niets! Optie is het verzekeringstechnisch aan te pakken, via korting op de premie voor degene die zo'n cursus volgen. Dat betekent ook dat zo'n verzekeringsmaatschappij echt betrokken is bij het schadebeleid van een onderneming.
- Waar wij als bedrijf tegen zijn, is het inhuren van een externe deskundige die de rijvaardigheid van hun chauffeurs beoordeelt en dan een rapport opstelt voor de directie. Over de inhoud hoort de chauffeur van de directie (meestal als het fout is)! Dat werk volgens ons niet! Je kweekt alleen maar angst/weerzin/wantrouwen/tegenwerking aan bij de chauffeur, zonder hem echt te motiveren om eventuele fouten te verbeteren. Wel hebben wij ontdekt dat als een chauffeur betrokken is geweest bij een ernstig verkeersongeval, het zowel voor de chauffeur als naar het bedrijf toe positief werkt om een externe deskundige met de chauffeur mee te sturen. Het zelfvertrouwen van de chauffeur wordt opgevijseld en als bedrijf sta je sterker bij de rechtbank.
- Wij zouden willen dat rechters rekening willen houden met de wijze waarop een bedrijf invulling geeft aan zijn verkeersveiligheidsbeleid. Als een chauffeur betrokken is geraakt bij een ernstig ongeval, dan moet hij voor de rechter verschijnen. Tijdens het vooronderzoek zit de chauffeur in de zenuwen dat hij zijn rijbewijs krijgt raakt en daarmee zijn baan. Dat ondermijnt zijn bekwaamheid in die periode en komt de verkeersveiligheid niet ten goede. Kijk, ongevallen zijn nooit helemaal te voorkomen. Maar laat justitie zich in die gevallen eerst eens op de hoogte stellen van het veiligheidsbeleid van dat bedrijf. Als dat

- negatief uitvalt, kan bij schuld het bedrijf bijvoorbeeld veroordeeld worden om al zijn chauffeurs te verplichten één of andere cursus te laten volgen (bijvoorbeeld een rijvaardigheidstest). Dan draagt de overheid (via de rechtbank) werkelijk bij aan veiliger verkeersgedrag.
- Er is behoefte aan kengetallen wat in een bepaalde branche aan gem. schadebeelden naar voren komt. Voor degene die daar gunstig tegen af steekt is het een bevestiging dat men een veiligheidsbeleid voert dat rendement oplevert. Voor degene die daar onder zitten is het een stimulans om 'er' wat aan te doen. Momenteel zijn er weinig middelen om te toetsen of je veiligheidsbeleid nog kan worden aangescherpt en zo ja, waar. Er is ook behoefte aan ongevallencijfers, onderverdeeld naar vrachtwagens en speciale voertuigen of iets dergelijks. Daarover is momenteel niets beschikbaar.
  - Snelheidsbegrenzer is een wanmiddel! Het is puur een kwestie van bedrijfsdiscipline. Als je als bedrijf niet wil dat je chauffeurs harder rijden dan 80 km, dan doen ze dat, geen probleem! Er wordt alleen maar te hard gereden, omdat de bedrijven dat willen. Daar moet je de bedrijven dus op aanspreken door ze zwaar te beboeten. Dan is het zo afgelopen. Verkeerstechnisch heb je problemen gekregen met bijvoorbeeld invoegen op autosnelwegen, te dicht op elkaar kruipen, te lang bezig zijn met inhalen wat irritatie bij andere weggebruikers veroorzaakt e.d. Zelf hebben wij daardoor alleen een hoop kosten gehad om ze in te bouwen en omdat ze vaak storing veroorzaken.

## Bijlage 2

### Algemene informatie

- Soort bedrijven: een groot en een middelgroot bedrijf.
- Type vervoer: koeltransport (nat. en internat.), container en volumevervoer (nat. en internat.); veevervoer (nat. en internat.), vervoer van bouw materiaal (nationaal).

Dit verslag is tot stand gekomen door informatie van twee interviews te integreren, zodat de meewerkende bedrijven niet te herkennen zijn.

Ontwikkelingen die het kwaliteit- en veiligheidssysteem van vervoersondernemingen kan ondermijnen; een neerwaartse spiraal in gang kunnen zetten met betrekking tot de handhaving van kwaliteitsnormen:

- Kwaliteitsnormen garanderen dat het produkt vervoert wordt zoals dat moet (gebruik van betrouwbaar materiaal) en door deskundig personeel (chauffeurs).
- Een bedrijf kan alleen kwaliteit garanderen als het management daarin wil investeren. Dat betekent investeren in kwalitatief goed materiaal, maar ook in de deskundigheid, motivatie, betrokkenheid en werkomstandigheden van de chauffeurs als uitvoerders.
- Kwaliteit moet betaald worden. Goede vervoersprijzen trekken concurrenten aan. Veel kleine vervoerders vestigden zich op zo'n deelmarkt en maken in de beginperiode een snelle groei door. Toenemend aanbod (vervoerders) bij gelijkblijvende vraag (verladers) zet prijzen onder druk, waardoor winstmarges dalen.
- Daling in winstmarges kan worden opgevangen door verlaging van de kwaliteitsnormen, door: vervanging van het materiaal uit te stellen, het periodiek onderhoud te verminderen, inferieure materialen te gebruiken, minder tijd en geld te steken in de opleiding en/of begeleiding van nieuwe chauffeurs, herintredingspremies te incasseren door chauffeurs in dienst te nemen die in de WAO terecht zijn gekomen, frequent gebruik te maken van 'uitzend'-chauffeurs omdat het wagenpark meer continu moet worden ingezet, buitenlandse chauffeurs contracteren e.d.
- Bij toenemende concurrentie krijgen opdrachtgevers meer en meer greep op de prijzen, zeker als grote opdrachtgevers de kwaliteitsvermindering die daarvan het gevolg kan zijn, voor lief nemen; verhoging van het risico dat hun producten niet altijd meer naar behoren worden afgeleverd of op tijd.
- Een nieuwe kostenverhogende factor voor vervoerders in de koeltechniek is de toenemende reglementering vanuit het Ministerie van Volksgezondheid en Milieu. De strenger wordende milieu-eisen vragen om zeer goed opgeleide monteurs, die het bedrijf in dienst moet nemen of door eigen mensen extra opleiding te laten volgen. Er is hoogwaardige apparatuur nodig om te testen, te wegen, proeven te nemen e.d. Als er lekkages zijn dan kan een wagen dagen achtereen uitvallen om de reparaties uit te voeren. Vroeger was het al gauw: doe er maar wat gas bij, dan haal je het wel. Dat kan tegenwoordig niet meer. Milieu-eisen en de strenge controle op de naleving ervan betekent ook een uitbreiding van de administratieve afdeling. Er moet nu worden

bijgehouden: welke lekkages er zijn geweest, hoeveel gas er gebruikt wordt en waar het blijft e.d.

#### *Aannamebeleid*

- Het aannemen van chauffeurs komt tot stand in samenspraak met planning. De vaste groep chauffeurs wordt niet of nauwelijks geïnformeerd. De vragen die gesteld worden zijn: voor welke tak is een chauffeur nodig; moet het een tijdelijke kracht zijn of voor vast.
- Vaak worden krachten aangetrokken via: een uitzendbureau, door iemand uit een ander project te halen of via stimuleringspremies (in de zin van ex-WAO-ers). Deze laatste groep blijkt bijna altijd tijdelijk. Want als men voor de WAO-periode al niet meer kon tillen, kan men dat na herintreding nog niet! Artsen stellen: ze hoeven niet meer te tillen, want alles gaat op pallets of met steekwagentjes. Maar zo werkt dat niet in de praktijk. Ondanks al dat soort hulpmiddelen moet je vaak genoeg met fysieke kracht inspringen. Bovendien, bij aanname weet je meestal niet waarom iemand in de WAO terecht is gekomen. Hoewel, je merkt dat meestal wel binnen 14 dagen.  
Voor tijdelijk, wordt veelal gebruik gemaakt van de mogelijkheid om chauffeurs in te huren, via het uitzendbureau dat door de overheid in het leven is geroepen. Probleem van inhuur is, dat het vaak 'kneusjes' zijn; chauffeurs die het bij diverse bedrijven al hebben verbruid of chauffeurs die rijtechnisch niet veel voorstellen.  
Zo'n aannamebeleid werkt negatief op de motivatie van de groep 'vaste' chauffeurs. Zeker nu de werktijden steeds ongunstiger worden en chauffeurs niet meer over een 'eigen' auto kunnen beschikken, omdat het beleid stelt "dat de motor niet mag afkoelen". Dat laatste (ongunstiger en langer) is een probleem, dat zich in de hele chauffeurswereld voordoet.

#### *Communicatiekanalen*

- Het is van levensbelang voor een bedrijf om te zorgen dat de mentaliteit en betrokkenheid van je chauffeurs bij het goed en gezond functioneren van je bedrijf optimaal is. Dat bereik je alleen als je een strak, gedisciplineerd (maar rechtvaardig) beleid voert. Dat dus duidelijk herkenbaar is voor de chauffeurs en dat geen uitzonderingen toelaat. Daarnaast moet je je chauffeurs laten merken dat je je interesseert voor hun wel en wee. Het is een kleine moeite om even te informeren hoe het thuis gaat, of er geen problemen zijn, of iemand ideeën heeft wat er kan worden verbeterd e.d. Kortom, laat je chauffeurs merken dat ze een heel belangrijke factor zijn in het bedrijf en dat ze iemand zijn die niet gemakkelijk door een ander kan worden vervangen! Niet alleen het onderhoud in je materiaal bepaald naar buiten toe (opdrachtgevers) je kwaliteitsplaatje, maar ook wat je chauffeurs uitstralen!
- Dat er wat aan de mentaliteit iets schort kun je op directieniveau direct zien aan de ontwikkeling van het schadepatroon en het brandstofverbruik. Als je daar als directie paniekerig op reageert, werkt dat alleen maar negatief. Paniekerig, door het plotseling stellen van voorbeelden (uitdelen van zware boetes), dus niet structureel. Dat is gevaarlijk, want de chauffeur die het treft zegt: waarom ik en die of die niet? Dat verziekt de sfeer onder je chauffeurs. Ook als je maatregelen afkondigt, moet je die op naleving controleren. Doe je dat niet, dan kweek je een mentaliteit van: alles mag, als je maar niet gepakt wordt

en/of als ze de schuld maar niet bij jou kunnen leggen. Als oudere chauffeurs merken dat jongere chauffeurs allerlei handelingen ongestraft kunnen uitvoeren, raken ook zij gedemotiveerd. Handelingen, zoals: schades maken en het niet melden, pompwagens laten staan, steekwagentjes vergeten en het niet melden e.d.

- In een chauffeurshandboek (ISO-eis) kun je als directie je beleidslijnen kwijt. Daarin hoort te staan wat chauffeurs behoren te doen en te laten, waar ze verantwoordelijk voor zijn; wat er dus van hen wordt verwacht en wat de consequenties zijn bij nalatigheid. Zo'n chauffeurshandboek laat je de chauffeur bij aannname tekenen. Daarmee stemt hij in met de inhoud ervan. Tot nu toe is het in ons bedrijf niet echt van de grond gekomen; wordt het nut ervan niet echt ingezien. In de zin, dat de directie er in de praktijk ook naar handelt! Kijk, aan de hand van zo'n chauffeurshandboek kan de chauffeur zijn houding bepalen en kun je hem er ook op aanspreken.

#### *Schadepatroon en verzekeringsmaatschappij*

- Het probleem van een groot bedrijf is, dat je communicatiekanalen verstopt kunnen raken. Als je als directie daar niets aan doet, verval je van kwaad tot erger en het is heel moeilijk om zo'n negatieve tendens later om te buigen. Als directie moet je 24 uur bereikbaar zijn. Ben je dat niet, dan nemen Jan en Alleman op ad-hoc-basis beslissingen, met alle consequenties vandien. Kijk, de chauffeurs verdienen het geld voor jou. Als je dat als directie vergeet, dan krijg je vroeg of laat de rekening gepresenteerd. De directie is alleen een toegevoegde waarde en verder niks! Hiërarchie moet er zijn. Chauffeurs hebben leiding nodig, maar het menselijke aspect zorgt ervoor, dat de chauffeurs vanuit een gezonde mentaliteit zich willen inzetten voor jou. Dat vertaalt zich direct terug in een dalend schadepatroon en brandstofverbruik.
- Als je schades toenemen, komt er een tijd, dat de verzekeringsmaatschappij reageert door je premies op te trekken. Als bedrijf kun je dan je eigen risico weer optrekken, maar dan krijg je hoe dan ook je trekken thuis.
- De verzekeringsmaatschappij dwong het bedrijf om de chauffeurs bewuster te betrekken bij de schadeontwikkeling. Het schadeverloop in ons bedrijf bedroeg toen al meer dan 100% in vergelijking met het landelijke gemiddelde! En dan zijn dat alleen nog maar de geclaimde schades! Met behulp van de verzekeringsmaatschappij zijn er toen een aantal sessies georganiseerd met de chauffeurs. Wij hadden bijvoorbeeld veel kop/staart-aanrijdingen op autosnelwegen en provinciale wegen tussen eigen vrachtwagens. En dat bleek tijdens die sessies duidelijk terug te voeren te zijn op 'overmoed'; kijken wie het dichtst op zijn voorganger durft te rijden. Alle argumenten van de chauffeurs waarom dat soort aanrijdingen niet waren te vermijden, werd door die verzeker. man naar het land van de fabeltjes verwezen. Tijdens die sessies leken de chauffeurs onder de indruk, maar dat veranderde hun gedrag niet!
- Dat betekent, dat zo'n sessie alleen niet helpt. Je moet als bedrijf bij voortdurende blijven hameren op een goede chauffeursmentaliteit. Je moet laten zien en merken wat je daaronder verstaat! Kortom, als directie moet je bereid zijn permanent te investeren (in tijd en geld) in het begeleiden van je chauffeurs en je moet beslist géén willekeurig en/of wisselvallig beleid voeren.



- Wij houden nu (noodgedwongen) samen met de verzekeringsmaatschappij ons schadepatroon bij. Tegenwoordig is het zo, dat als je door een verzekeringsmaatschappij eruit wordt geknikkerd, dan kom je bijna nergens meer terecht hier in Nederland.

#### *Begeleiding jonge chauffeurs*

- Wij nemen hele jonge chauffeurs aan. De filosofie is: dan kunnen we ze nog naar onze hand zetten, maar als je vervolgens niks te zeggen hebt, dan worden ze ook niet naar je hand gezet.
- Jongeren hebben het voordeel, dat ze een hoog werktempo aan kunnen. Ouderen hebben het voordeel dat ze hun tijd veel beter kunnen doceren; een gelijkmatiger werktempo ontwikkelen.
- Een nieuwkomer loopt eerst een tijd mee met een oudere chauffeur met voldoende inzicht en overwicht. Helaas komt het echter veel vaker voor dat we met de bezetting krap zitten en dan moeten die jongens (soms binnen een paar dagen) toch alleen op pad. Op dat moment is hun opleiding alweer voorbij.
- Wat er bij ons in theorie aan begeleiding gegeven wordt, is vergelijkbaar met veel andere bedrijven. Alleen effectief wordt dat meestal nog géén week volgehouden:
  - meestal krijgen ze rondleiding over het terrein;
  - er wordt iets verteld over koeltechniek, als ze voor die branche zijn geselecteerd en geen diploma's hebben voor koeltransport.
  - er wordt één of twee keer meegereden met een oudere chauffeur en als het niet druk is kan dat vaker. Maar is het wel druk, dan worden ze al gauw aan hun eigen lot overgelaten; wel of geen kennis van koeltransporten!
- Er zijn chauffeurs, die hebben aan zo'n korte inwerkperiode voldoende, maar er zijn er ook bij, die hebben eigenlijk veel meer begeleiding nodig. Dat is een kwestie van inschatten bij aanneme. Het probleem met jongeren is, dat ze niet terug kunnen vallen op vroegere ervaring om te weten hoe ze dan moeten handelen.
- Bij ervaren chauffeurs is het probleem, dat ze vinden dat je hen niets meer hoeft te vertellen. En die houding kunnen ze in ons bedrijf ook aannemen. Kijk, als je een duidelijk beleid voert, kun je al snel vast stellen wat voor vlees je in de kuip hebt en kun je daar op tijd een stokje voor steken! Aan de andere kant, als je krap zit, geef je als bedrijf gemakkelijk toe aan je eigen onvermogen (als directie) om daar adequaat op in te spelen.

#### *Rendement van veiligheidsinvestering*

- Het probleem van het rendement op je investering die je doet met betrekking tot je chauffeurs is, dat je dat vooraf niet kunt berekenen. Dat vertaalt zich pas achteraf. Je zou een manier moeten vinden om met overtuigende bewijzen te komen (vooraf) welk rendement er te behalen is als je een strak, consequent maar eerlijk beleid voert met betrekking tot het veiligheidsgedrag van je chauffeurs.
- Vervolgens zul je moeten uitleggen dat die investeringen continue moeten zijn en niet éénmalig. Dus de directie moet een veiligheidsvisie al vooraf willen dragen; hoog in het vaandel willen dragen. Je moet dus van bovenaf je regels opleggen en je er strikt aan houden. Doe je dat niet, dan ondergraaf je de basis van je kwaliteitssysteem en komt er niks van terecht. Begin er dan maar niet aan, want dan is het weggegooid geld. Ik moet nog de bedrijven zien, die zich strikt in de

praktijk houden aan hun veiligheidssysteem, gezien de concurrentie en de steeds krappere plannings.

- Bij elk voorstel dat je doet met betrekking tot veiligheid zullen de vervoerders roepen: wat kost het en wat is het rendement?

#### *Produktiedruk*

- In veel grote bedrijven, maar ook kleinere, staat de mens niet meer centraal of komt op de tweede plaats. Het gaat alleen nog maar om zo veel mogelijk kilometers. Daar is de opdrachtgever ook schuldig aan. Aan de andere kant is er onder de vervoerders geen enkele solidariteit te vinden. Vooral in het containervervoer. Dat zijn vaak klussen 'op het laatste moment'. Haal je zo'n contract binnen, gebeurt het heel vaak dat de voorwaarden tussentijds worden veranderd, maar dan heb je al getekend en wordt je er aan gehouden. Dat betekent weer voor je chauffeur dat die langer bezig is, dan volgens de rijtijdenwet mag. Dat kan één keer per week, maar geen drie keer per week. Gemiddeld kan een chauffeur circa 3.500 km per week neerzetten, maar het gebeurt meerdere malen dat dat 4.000 of 5.000 km moet. Een enkele chauffeur kan dat aan. Die kan met weinig slaap toe, weet zijn tijd perfect in te delen en weet op een handige manier met zijn tachograaf om te gaan. Vooral van dat soort mensen maakt planning vaak misbruik. Maar meestal kunnen de chauffeurs dit soort werkdruk niet aan. Maar, daar hebben de opdrachtgevers lak aan. Die hangen gelijk vloekend en tierend aan de lijn om te vragen waar hun containers blijven!.
- In de vleesbranche is het al net zo. Daar blijven ze maar door snijden, want de wagen is nog niet vol. Dan zegt de opdrachtgever: zet er maar een nieuwe chauffeur op. Maar, als je niet weet hoe lang het gaat duren, kun je daar geen rekening mee houden. Neem nou bijvoorbeeld de bloemen en fruit-branche. 's Avonds nog op de veiling en 's morgens lossen in München. Het kan allemaal wel, maar er mag geen enkele kink in de kabel komen. Eten of rusten is er dan niet bij!. En daar werken wij met z'n allen aan mee, vervoerders en verladers. Ja, als vervoerders staan wij onze opdrachtgevers toe om ons te dirigeren.
- Zeker als je bijvoorbeeld in België moet laden en in Duitsland moet lossen heb je een probleem. De boetes zijn in België fors. Boetes van 20.000 BFr is heel gewoon en dat is meteen betalen, anders kom je niet weg. In Duitsland wordt ook streng gecontroleerd, maar daar liggen de boetes niet zo hoog.

#### *Suggesties*

- De volgende filosofie doet opgeld: als een chauffeur exceptioneel veel schades veroorzaakt of op zijn naam heeft staan, wordt de chauffeur door het bedrijf veroordeeld tot het volgen van een rijvaardigheidscursus, die hij zelf moet betalen. Ook bij deze filosofie gaat het erom: hoe consequent ben je als bedrijf daarin en voer je het daadwerkelijk door. Er zitten nl. praktische problemen aan vast. Het grootste effect zul je sorteren, als je de rijvaardigheidstest laat afnemen door een gekwalificeerde instructeur *en* op de routes die de chauffeur het meeste rijdt. Dat is bij internationaal transport niet te realiseren. Daarnaast vormen wachttijden een belangrijk onderdeel van het chauffeursbestaan. Dus wat moet die instructeur in die tussentijd? Alleen in de distributie (nationaal) zijn er mogelijkheden.

- Welslagen van een mentorsysteem is afhankelijk van:
  - de grootte van een bedrijf;
  - de wil van een bedrijf om er in te investeren en het consequent te handhaven.
- Als verladers weer kwaliteit boven prijs laten prevaleren, zullen vervoerders bereid zijn om in hun kwaliteit te investeren.
- Wat goed zou zijn, als andere deelmarkten werden opgetrokken naar het niveau zoals je dat aantreft in de branche van gevaarlijke stoffen. Een stapje verder zou zijn, dat er - gelijk met de luchtvaart - ook in het beroepsgoederenvervoer een net zo strenge jaarlijkse keuring zou gelden als onder vliegers. Waarom moeten die wel periodiek op herhaling, worden ze fysiek gekeurd, moeten simulatietrainingen ondergaan? Waarom moet een ADR-chauffeur zo vaak op herhaling, waarom moet die aan zwaardere eisen voldoen? Daarmee zou je het chauffeursvak kunnen opvijzelen. Stel in ieder geval minstens zoveel eisen aan de chauffeurs, als er bij gevaarlijke stoffen wordt geëist. Een ongeval is een ongeval en meestal worden anderen daarvan de dupe. Waarom doet men zo paniekerig als het een ongeval met een wagen met gevaarlijke stoffen betreft en niet bij ander soort vervoer? Als een chauffeur uit onze branche iemand zwaar verwond in een ongeval is dat erg, maar gebeurt dat met een chauffeur met gevaarlijke stoffen, dan is dat gelijk tien keer zo erg. Dat zou in eerste instantie wel kostenverhogend werken, maar het zou voor alle vervoerders gelden. En als vervolgens het aantal ongevallen drastisch wordt teruggedrongen en het schadepatroon sterk daalt, is dat je rendement van je investering.
- Een andere ontwikkeling is, om de wachttijden van chauffeurs niet meer allemaal als werktijd te vergoeden. De CAO-'s zijn daarover duidelijk, maar het is maar hoe je die interpreteert. Het probleem is dat je je prijs offreert op basis van het aantal kilometers en niet op het verwachte aantal chauffeursuren, waar ook de wachttijden in zitten verdisconteerd.
- Verladers zijn in Duitsland verantwoordelijk te stellen voor extreme wachttijden van chauffeurs. Je moet er alleen erg voorzichtig zijn, om daar als vervoerder gebruik van te maken. Toch zijn verladers daar over het algemeen wat meer alert op dan hier.

## Bijlage 3

### Algemene informatie

- Soort bedrijf: 'integrator', (internationale) distributie van pakketten; vestigingen in Nederland. Moederbedrijf is een groot Amerikaans concern. Sinds kort samen met Duitsland in één regio.
- Beleidsvisie: iedereen kan een pakje vervoeren, dus moet je je onderscheiden van 'iedereen'.
- Type vervoer:
  - Internationaal: expres verzorging; vergelijkbaar met bijvoorbeeld DHL
  - Domestic: vergelijkbaar met van Gend & Loos/PTT e.d.
- Vergeleken met de concurrentie zijn wij een middelgroot bedrijf binnen onze branche, met circa 275 chauffeurs. Met betrekking tot het wagenpark wordt gestreefd naar een efficiënte ergonomie, wat leidt tot eigenzinnige modellen in eigen kleuren.
- Het bedrijf bevindt zich nog in de 'expansie'-fase; is nog groeiende. Dat betekent aanloop problemen door samenvoegen van opgekochte bedrijven, waardoor men te maken heeft met verschillende bedrijfsculturen, verschillende streekculturen en verschillende voertuigtypen. Auto's en routes moeten worden geïntegreerd en bedrijfsculturen omgesmeed tot één cultuur met één kwaliteitssysteem.
- Het bedrijf werkt met zogeheten 'Centres' met elk een centre-manager. Centre = verzamelplaats, zowel van de goederen als waar 'bestel'-chauffeurs (dagdienst) 's morgens een korte briefing krijgen. Per centre is één oncar-supervisor die leiding geeft aan circa 13 chauffeurs. Eén van zijn taken is de mentorfunctie, verantwoordelijk voor het afnemen van 'veiligheidsritten'.
- Lijndienstchauffeurs: (trekker met oplegger/bakwagen met aanhanger (22) rijden meestal eenzelfde route, veelal 's avonds/'s nachts; bevoorraden de centra). Lijndienst rijdt voornamelijk op autosnelwegen.
- Bestelauto's (275) rijden vooral binnen de bebouwde kom.
- Palletroute = route waar alleen pallets met goederen worden geleverd/afgehaald.
- Beleidstreven:
  - efficiënte vervoerder te zijn en marktleider in pakketvervoer. Voortvloeiend daaruit: eigen ontwerp wagenpark, 7.5 ton of meer, waarvoor groot rijbewijs nodig is. Belangrijk onderdeel van eigen ontwerp is: de hoge 'zit' van de chauffeur, géén portieren maar schuifdeuren, bereikbaarheid van de laadruimte binnendoor, schappen en lichtdak in laadruimte.
  - elke medewerker zou voor alles inzetbaar moeten zijn; kan elke positie bereiken (mits geschikt) binnen het bedrijf, conform het Amerikaanse systeem: gelijke kansen voor iedereen; promotie van binnen uit.

### *Achtergronden kwaliteit-/verkeersveiligheidsvisie*

- Uitgangspunt bij kwaliteitssysteem: veiligheid van eigen mensen en het opbouwen van een imago.

- Basis voor het kwaliteit- en veiligheidssysteem vormen nog steeds onverkort de uitgangspunten van de Amerikaanse oprichter (1907). Dat levert 'vertaal'-problemen op naar een eigentijdse invulling ervan.
- De district health & safety-manager is in eerste instantie opgeleid en vertrouwd gemaakt met het Amerikaanse kwaliteit- en veiligheidssysteem. Vervolgens geeft de safetymanager deze kennis door aan de centre managers en oncar-supervisors. Daarbij staat centraal: trainen in het overbrengen van de bedrijfscodes met betrekking tot rijgedrag en gedrag gericht op de klant. In de training is opgenomen 2 dagen trainen op de weg. Vervolgens trainen deze managers de chauffeurs en andere supervisors.
- Het veiligheidsplan houdt officieel onder andere in dat 3 à 4 veiligheidsritten per week per supervisor zouden moeten worden uitgevoerd. Realisatie ervan stagneert, omdat de netwerken nog moeten worden geoptimaliseerd (inspelen op wensen en eisen van de markt). Dat is van levensbelang voor een groeiend bedrijf en gegeven de zware concurrentie binnen deze branche. Netwerken zijn bovendien aan verandering onderhevig. Daardoor komt de uitvoering van het veiligheidsplan tot nu toe zwaar onder druk te staan.  
Streven van het beleid is een niveau van 35 schades per 100.000 chauffeursuren te bereiken, maar prioriteiten moeten soms anders worden gelegd. Daarom is aan de uitvoering van het plan op een meer bescheiden schaal gestalte gegeven, met positieve resultaten.
- Voordeel mentorsysteem: chauffeurs krijgen aandacht; zo worden zij overtuigd van de welgemeende interesse van het management in de kwaliteiten van de chauffeur. Je voorkomt negatieve groepsinvloeden (vooral bij jongeren), zoals wij die meemaken, bijvoorbeeld:
  - aanwakkeren van rivaliteit (wie kan de meeste 'stops' per dag aan);
  - kankeren: te veel stops, geen vaste auto e.d.
  - onttrekken aan gedragscodes vanuit een soort macho-gevoel.
- Beleidsdoel: creëren van bewustzijn bij de chauffeur dat het het beleid ernst is; dat defensief rijden prioriteit krijgt op structurele basis, want daarmee verlaag je je schadebeeld. Centra die 'slecht' draaien (veel schade e.d.) krijgen extra aandacht, waarna het veiligheidsbeeld weer snel 'normaal' wordt (ervaring uit Amerika).
- Kortom, toegevoegde waarde van het mentorsysteem is dat de chauffeur voelt dat er aandacht is voor hem, dat defensief rijgedrag positief scoort bij de leiding. Daarom is het van belang dat de aandacht regelmatig en blijvend is! Voldoende aandacht van het management voor de chauffeur vertaald zich in een afnemend schadepatroon.

#### *Aannamebeleid nieuwe ervaren chauffeurs*

- Personeelszaken weet uit ervaring wat de risicogroep is en houdt daar bij aanname, indien mogelijk, rekening mee.
- Inwerkpakket van circa 22 dagen, gevolgd door periodiek on-job-safety-ritten. In de praktijk loopt dat nog niet soepel (ontwikkelingsprobleem):
  - 5 à 6 dagen mee rijden met mentor;
  - na de eerste week, zelfstandig maar met voor/nabespreking;
  - 3 safety-ritten gepland;
  - resultaat teruggekoppeld naar de chauffeur en het management.
- Nadeel veiligheidsplan: strenge discipline valt niet altijd in goede aarde bij nieuwe chauffeurs. Ze krijgen daarover bij aanname duidelijke

informatie, maar dan denken ze dat het in de praktijk wel meevalt. Jammer dan, maar niet bij ons.

- Voordeel bedrijfsmatig: discipline is nodig, omdat niemand een eigen auto kan hebben. Géén eigen auto vermindert het verantwoordelijkheidsgevoel voor de auto en het oplopen van schades.
- Onze wagens moeten 24 uur in 'bedrijf' zijn. Bij topdagen/ziekte moeten chauffeurs wel eens worden 'ingehuurd'. Daarom moet elke chauffeur per dag een pre- en posttrip invullen.

#### *Opleiding/begeleiding jonge, onervaren chauffeur*

- Men heeft een start gemaakt met het uitvoeren van eenvoudige analyses over relaties tussen aantal veiligheidsritten en schadeclaims/ongevallen. Resultaat: jonge chauffeurs zijn oververtegenwoordigd. Als je kijkt naar de meer serieuze verkeersongevallen (langer dan 24 uur opgenomen in ziekenhuis en/of grote materiële schade), dan blijkt het volgende:
  - leeftijd chauffeur: 22-28 jaar;
  - kort in dienst;
  - brengt veiligheidsgedrag niet goed in praktijk.

#### *Preventieve veiligheidsprocedures/-beleid*

- 'Veilig gedrag' is vastgelegd in 5 gedragscodes/-normen en uitgewerkt in 10 praktische tips en/of aandachtspunten. Bijvoorbeeld norm: 'kijk ver vooruit', hoe ga je daar in de praktijk mee om? Beoordeling of de chauffeur zich aan de norm houdt wordt vastgesteld aan de mate waarin de chauffeur onder alle omstandigheden voldoende afstand bewaart (manoeuvrerruimte in stand houdt), of hij veel 'slingert' e.d.
- Speerpunt is 'space and visibility', met als doel: stress-vermindering, het vergemakkelijken van het nemen van bochten en het schept tijd en ruimte om te reageren op onverwachte situaties. Het speerpunt richt zich op: kijkafstand, totaalbeeld, oogbewegingen. Aan de hand van een video wordt het verduidelijkt:
  - selecteer de juiste informatie;
  - wat gebeurt er om je heen en wat is daarvan voor jou van belang;
  - pik de juiste signalen op.
- Als een van de chauffeurs een verkeersongeval heeft gehad wordt er direct daarna een veiligheidsrit met hem ingelast, met het volgende doel:
  - angst/onzekerheid te overwinnen;
  - vast te stellen of er mogelijk verkeerd rijgedrag over het hoofd is gezien;
  - voorkomen van herhalingen;
  - ervaring op te doen uit dit soort ritten;
  - lering te trekken.
- Geen portieren maar schuifdeuren, voorkomt veel schade aan straat- en trottoirkant.
- Wij werken met een bescheiden beloningssysteem. Elke maand kan een chauffeur een stempel halen als hij geen schades heeft. Twaalf stempels geeft recht op een leuk cadeau van bescheiden omvang.
- Onze schaderapportage omvat alle soorten schades, dus ook verkeersongevallen. Het gros daarvan wordt niet veroorzaakt door verkeersongevallen, maar door achteruit rijden tegen obstakel of bij laden/lossen. Wij hebben weinig kop/staart botsingen of ongevallen op kruispunten e.d. Kantelprobleem hebben wij niet. In 1994 is dat

tweemaal voorgekomen. Beide keren door een fout van de chauffeur, waarvan eenmaal in combinatie met weersomstandigheden.

- Het aantal serieuze verkeersongevallen is gelijk aan 1% van het chauffeursbestand.

#### *Ontwikkelingen: preventief veiligheidsbeleid*

- Bij volgroeide organisatie is het de bedoeling om uit een 'pool' van potentiële mentoren te kunnen putten. Of het mentorschap door chauffeurs in de toekomst wordt geambieerd, daar is nu nog niets over te zeggen. Ons bedrijf is daar nog te jong voor.
- Eisen mentorschap: men moet voldoende managementkwaliteiten bezitten, zoals voldoende ervaring op de verschillende wagens van ons park, goede communicatie, positieve gemotiveerdheid met betrekking tot de bedrijfscultuur en daarmee samenhangend het veiligheids- en kwaliteitsbeleid willen uitdragen/ondersteunen.

#### *Dilemma*

- Het veiligheidsplan is gebaseerd op de Amerikaanse cultuur. Nederland kent echter ook een eigen cultuur, wat de implementatie bemoeilijkt.
- Tot nu toe is ons ambitieus veiligheidsplan door tijdgebrek, planningsproblemen, vertraging in de distributieketen e.d. nog niet volledig uit de verf gekomen, maar het streven is er wel. De indruk van de safetymanager is, dat het voortdurend moeten uitstellen/verschuiven van dit soort ritten (maar vooral het kleine aantal wel gerealiseerde ritten) wordt door chauffeurs al gauw als 'willekeur' van het beleid ervaren. De houding van de chauffeurs over het veiligheidsplan is daarom (?) verdeeld. Het beleid verwacht dat, als de procedure standaard kan worden uitgevoerd, dit ook zal leiden tot een meer positieve houding van de chauffeurs. Dus, het nog niet naar wens kunnen uitvoeren van het veiligheidsplan wordt geweten aan de dynamische ontwikkelingsfase waarin het bedrijf verkeert. Verwachting: de uitvoering van het plan zal sterk verbeteren als het bedrijf zich in de consolidatiefase bevindt.
- Planning van het veiligheidsplan staat op gespannen voet met het te verrichte hoeveelheid werk. Het welslagen hangt af van de medewerking van de operationele managers (centremanagers, oncarsupervisors), die belast zijn met: service naar de klant, ISO-certificaatprocedures, beheersfunctie, export, preload en veiligheid voor de medewerkers.
- Het belang van het veiligheidsplan in relatie tot het totale bedrijfsbelang moet op managementniveau (telkens) worden aangetoond. Dit kan door de ontwikkelingen van het gedrag, het aantal veiligheidsritten en het schadebeeld in relatie tot elkaar in kaart te brengen. Maar dit kost tijd en vormt slechts één van de taken van de safetymanager.
- In het begin van ons bestaan werd het mentorschap ('on car'-supervisor) door veel jongeren geambieerd. Nu blijkt bij de groei, dat jonge mentoren (ervaring op een busje) ervaren chauffeurs met trekker/oplegger (dus oude rotten in het vak) moeten vertellen dat hij zijn rijstijl moet verbeteren!
- Ons veiligheidssysteem is een grote kostenpost. De promoties om het programma te handhaven zijn soms te groot geweest. In zijn 'volwassen' vorm wordt het ons vanuit Amerika opgelegd. Beter is om, gegeven de periode van ontwikkeling (waarin het bedrijf zich bevindt)

ook je veiligheidssysteem 'mee te laten groeien', totdat het volwaardig kan functioneren.

#### *Suggesties*

- De verzekeringsmaatschappijen zouden de balans tussen welslagen en falen van een veiligheidsplan in de richting van veiligheid kunnen doen overslaan. In ons bedrijf trachten wij die 'hulp' echter voor te blijven.
- Van anderen hebben wij gehoord, dat ook zij met grote schadeposten zitten. Die hebben vooral betrekking op kleinere doch niet te verwaarlozen schades. Zij overwegen een vergelijkbaar veiligheidssysteem op te zetten.
- Rijopleiding in Nederland stelt weinig voor, want er vindt geen nascholing plaats.
- Ideaalbeeld van de safetymanager:
  - inwerktraining zoals wij dat hanteren, gericht op defensief rijden;
  - na proeftijd een bijscholingscursus laten volgen bij VVCR.
  - periodiek een veiligheidsrit, minimaal 2 keer per jaar, maar dan elke chauffeur!
  - eisen aan mentor: rijper persoon met ervaring en goede communicatieve eigenschappen.
  - iedere chauffeur een eigen wagen.
  - bonussysteem.



## Bijlage 4

### Algemene informatie

- Klein familiebedrijf: 2 trekkers met oplegger voor vervoer van tanks.
- Vervoerders: in opdracht vervoer van chemicaliën, waarvan 50% gevaarlijke vloeistoffen. Geen levensmiddelen: voorkomen van claims met betrekking tot vervuiling door verschillende soorten lading, zoals toen met de Oostenrijkse wijn. Daarom gespecialiseerd in vervoer gevaarlijke stoffen.
- Chauffeurs hebben ADR-certificaat (Accord européen relatif du transport international des marchandises Dangereuses par Route). In Nederland VLG = vervoer over land van gevaarlijke stoffen. Het certificaat houdt in: vakbekwaamheid, men moet weten wat voor stoffen men vervoert en hoe daarmee te handelen in geval van calamiteiten. Het is géén praktijkexamen; wel een instructie met betrekking tot verkeersregelingen gevaarlijke stoffen.

### *Achtergronden kwaliteit-/verkeersveiligheidsvisie*

- Wij zijn vervoerders en garanderen kwalitatief veilig vervoer. Je timmert aan de weg en dat betekent dat verkeersveiligheid bij ons een hoge prioriteit heeft. Wij hebben er alles voor over om geen schades en calamiteiten te veroorzaken. Onze overtuiging en daarmee ons uitgangspunt is, dat op lange termijn dit soort investeringen het bedrijf ten goede komt. Je bouwt een naam/handelsmerk op en dat kost geld. Kijk, als er telkens een auto met je naam er op zijn kant ligt, is dat niet bevorderlijk voor je imago naar je klant.
- Tot voor kort hadden we nog niet te maken gehad met gekantelde wagens. Door pure pech is één van onze wagens de berm ingereden en daar gekanteld. Gelukkig leeg. Dat is de eerste grote schadepost in de afgelopen 10 jaar door eigen schuld en überhaupt het eerste ongeval in 10 jaar! Voorbeeld: één van onze eigen chauffeurs rijdt al 28 jaar en heeft in die periode 1450,- schade opgelopen door eigen schuld. Wij hebben dan ook een hoge no-claimkorting. Hij heeft wel vorig jaar een frontale aanrijding meegemaakt met een andere vrachtwagen die door zijn remmen trapte. Die vent had de keus: achterop de pers.auto of frontaal tegen de tankwagen. Dat laatste koos hij. Onze man kon niets doen, want hij stond stil en dacht alleen: waarom rijdt die vent door! Die schade was wel 15.000,- en de auto 2 weken uit de roulatie!
- Bij dat kantelongeval heeft de politie geen nader technisch onderzoek verricht. Volgens hen was het materiaal zo goed in orde, alles zag er piek fijn uit, de chauffeur was goed geïnstrueerd wat hij moest doen e.d. De chauffeur was wel overstuurd maar wist desondanks toch wat hij moest doen. Dus nader technisch onderzoek was volgens de politie niet nodig. Kijk, dat is een beloning voor je bedrijfsfilosofie. Maar het is en blijft heel vervelend als het gebeurt, naast dat je een behoorlijke schadepost hebt. Daarbij komt dat de verzekeringspremies enorm hoog zijn en gekoppeld aan de hoeveelheid schadeclaims die je indient.
- Onze eis is: wagens en personeel moeten er fatsoenlijk uitzien; herkenbaarheid naar de klant; geen cowboy/macho-sfeer, die 'nomade-chauffeurs' rijden het 'wilde' vervoer (Oost-Europa).
- Wij eisen dat onze wagens 's nachts op ons terrein worden geparkeerd. Hier hebben wij er zicht op als vandalen gekke dingen uithalen e.d.

- Preventieve instelling: als je door een mankement aan de wagen - wat voorkomen had kunnen worden door vroegtijdig het mankement te signaleren - (veel) tijd verliest is dat slecht, want tijd is geld. Dat valt bij ons onder 'vermijdbare schade'. Het voordeel van deze instelling is het volgende: als chauffeurs potentiële mankementen melden en het bedrijf gaat daar serieus mee om, dan bevordert dat de wil bij de chauffeurs om er aan mee te werken.
- In elke wagen ligt een persoonlijke uitrusting voor gevaarlijke stoffen (helm, zonnebril, handschoenen, filters, laarzen e.d.). Dat heeft ook gedeeltelijk met de ARBO-wet te maken. Daarop moet je niet bezuinigen. Zo'n pakket wordt periodiek gekeurd en waar nodig aangevuld. Dat zijn allemaal onderdelen van je produktiekosten, zo ook de keuring van je slangen, koppelstukken e.d. Dat is een continu proces. Kortom, wij gokken op een lange termijn met betrekking tot ons kwaliteitsbeleid, waarvan de verkeersveiligheid een onderdeel is. Wij zullen alert zijn om de kosten die aan deze visie ten grondslag liggen beheersbaar te houden, want aan kwaliteit komt nooit een eind. Je borgt zagezegd je systeem: verkeersveiligheid, kwaliteit, milieu en persoonlijke veiligheid en daar komt nooit een eind aan. Wij hebben nu al zoveel geïnvesteerd in onze 'goede naam', dat wij liever de wagen een maand laten staan tot we een geschikte chauffeur hebben gevonden die in ons bedrijf past, dan zo maar een chauffeur aannemen, die achteraf een heel andere mentaliteit blijkt te hebben dan wij.

#### *Aannamebeleid nieuwe ervaren chauffeurs*

- Het chauffeursboek krijgt de chauffeur voor ze in dienst komen in handen ter bestudering thuis, met het huishoudelijk reglement. Als ze terugkomen tekenen ze akkoord te gaan met de regels die daarin beschreven staan. Dus ze kunnen zich later niet beroepen op het feit dat ze het niet wisten.
- Bij de eerste sollicitatie geven wij ze een schriftelijke instructie voor chauffeurs mee om thuis door te nemen. Daarin staat duidelijk dat het voor kan komen dat ze lange laad-/lostijden hebben. Ik heb er geen zin in dat ze om die reden achteraf afhaken. Vroeger deden wij dat mondeling.
- Opleiding tot vakbekwaamheid beroepsgoederenvervoer in Engeland duurt circa 2 weken en hier in Nederland 2 jaar! Dat geldt trouwens ook voor het ADR-certificaat. Dat kun je in België halen binnen twee dagen. Daarom eisen wij bij aanname het Nederlandse ADR-certificaat.
- (on)ervaren chauffeurs moeten vooraf een proefrit afleggen op één door ons vastgesteld traject, waar 'alles inzit', zoals: verkeersdrempels, rotondes, invoegen op asw-weg, kijken hoe ze met vloeistoflading rijden, want dat vraagt een andere rijstijl. Uit ervaring weten wij dat wij op deze route voldoende inzicht krijgen of wij de chauffeur verder willen opleiden of niet.
- Het huisgezin van de chauffeur wordt mede beoordeeld.
- Men moet zorg hebben voor de wagen en het materiaal en zorgen dat de wagen goed wordt onderhouden en ze moeten vooral vroegtijdig mankementen signaleren!
- Vanaf 1995 hebben wij besloten alleen nog maar chauffeurs aan te nemen van 25 jaar of ouder, met voldoende ervaring. Het liefst iemand die een gezin heeft en wiens vrouw een goede mentale ondersteuning kan bieden als alles eens tegen zit. Dat is in ons vak belangrijk. Zomaar een chauffeur 'plukken' kost uiteindelijk te veel! Dat is onze

ervaring. Dus wij kiezen voor een gedegen procedure en houden de sollicitanten het 'ergste' voor. Dat heeft ons al een veelbelovende sollicitant gekost, maar liever aan het begin, dan als die al helemaal is ingewerkt.

#### *Opleiding/begeleiding jonge, onervaren chauffeur*

- Ervaring met praktische uitvoering van het mentorsysteem:
  - een maand een stagiaire (jonge man met diploma's, maar geen ervaring met vervoer gevaarlijke stoffen, wel ADR-certificaat) van Vakopleiding wegvervoer in ons bedrijf/kantoor opgeleid.
  - één maand mee lopen met ervaren chauffeur. Draagt dus niet zelf de verantwoordelijkheid voor alles, maar rijdt vaak wel zelf. In die tijd wordt vastgesteld/getoetst hoe de rijkwaliteiten zijn en of de veiligheidsvoorschriften nauwkeurig worden uitgevoerd.
  - de daaropvolgende maand gaat de chauffeur alleen op pad, maar met permanente begeleiding - via autotelefoon - met de thuisbasis. In deze periode worden alleen routes gereden die hij ook al onder begeleiding heeft uitgevoerd. Vooraf wordt elke route nog eens apart met hem doorgesproken en er wordt aangegeven waar speciale aandacht nodig is.
  - Vervolgens volgen er ritten die nog niet zijn gereden.
  - Daarna volgt een evaluatiegesprek.
- Kosten van dit systeem: extra kracht op de wagen. Voordeel: rijtijdenbesluit kan ruimer worden geïnterpreteerd.
- Probleem met deze jonge chauffeur: veel dagen van huis vraagt geweningsperiode. Niet alle jonge chauffeurs blijken daar tegen bestand. In ons geval was dat zo, met als gevolg: groeiende onzekerheid op de weg. Wij hebben de jongeman na vier maanden moeten ontslaan, ondanks dat hij verder perfect was qua rijstijl en alert op het uitvoeren van alle veiligheidsnormen!

#### *Preventieve veiligheidsprocedures/-beleid*

- Vanuit onze visie willen wij dat onze chauffeurs zich voortdurend bewust zijn waar ze mee bezig zijn. Wij willen niet schades terugdringen, maar voorkomen!
- Aan het kantelprobleem besteden wij zelf veel aandacht. Dat valt trouwens niet onder de instructies van het ADR-certificaat! Begin dit jaar zijn onze chauffeurs (met eigen wagen) naar een opleidingsdag geweest (VVCR), waar ze leren hoe om te gaan in speciale situaties. Dat was een groot succes! Ook krijg je dan - via een film - te zien wat er allemaal met de vloeistof in je tank gebeurt onder verschillende verkeerssituaties.  
Dat dit noodzakelijk is, werden wij ons van bewust na dat ongeval met onze wagen. Dat was puur een menselijke fout. Onze chauffeur was net twee dagen vrij geweest en zat pas één uur achter het stuur. Het gebeurde op een recht stuk weg. Hij heeft waarschijnlijk op de kaart gekeken en is toen in de zachte berm terecht gekomen en daarna in paniek geraakt. Daarom is die training zo belangrijk. Je moet met je eigen materiaal voelen hoe je moet reageren in een noodsituatie. Dat kun je namelijk niet trainen op de openbare weg.
- Ons hele kwaliteits-/veiligheidsbeleid is gebaseerd op de ISO-voorschriften (international standard organisation for quality). Daar heb je diverse gradaties in. Wij hanteren het ISO-9002, die is voor de dienstverlenende sector. Daarnaast hebben we ook het aanhangsel NEN

2726, dat zijn speciale normen voor vervoer van gevaarlijke stoffen (Nederlandse norm). Het ISO-certificaat wil men nu Europees verplicht stellen. Het NEN-aanhangsel houdt in dat je moet voorzien in extra opleiding van je personeel; 24 uur per dag moet je als bedrijf bereikbaar zijn; je moet toestemming hebben van de lokale overheden (politie/brandweer e.d.) om je wagens op eigen terrein te mogen parkeren; je moet voorzieningen hebben voor brandblussers; EHBO-kist e.d. Het is een hele concrete set van normen.

- EVO meldt in zijn blad alle nieuwe snuffjes en veranderingen. Die informatie hebben wij van twee jaar opgespaard en er toen zelf een soort examen uit opgesteld. Die hebben wij met z'n allen zitten maken. De fouten hebben wij met elkaar besproken.
- De ISO laat halfjaarlijks controleren of je opleiding voldoende is. Het ISO-certificaat is 3 jaar geldig, dan begint de procedure om het te krijgen van voren af aan. In een handboek beschrijf ik wat er gebeurt in ons bedrijf en hoe het gebeurt en ISO controleert dat periodiek (via Veritas). Veritas kan ook bijvoorbeeld naar een chauffeur stappen en vragen: hoe is je losprocedure en hoe voer je die uit? En wat de chauffeur dan verteld en laat zien moet kloppen met wat je in het chauffeurshandboek hebt beschreven. Daarmee controleren zij of de inhoud van het handboek bij de chauffeur bekend is en of hij daarnaar ook werkt.
- Onze chauffeur mag niet rijden met ADR-stoffen zonder 'gevaarkaart'. Daar staat precies op welke stof hij vervoert en wat hij moet doen in geval van een calamiteit. Zonder gevaarkaart mag de chauffeur niet rijden en daar houden wij ons strikt aan, ook al betekent dat soms dat de chauffeur langer op de laadplaats moet blijven dan nodig zou zijn. Want de verlader behoort die kaart in orde te hebben, maar daar gaat wel eens wat mis.
- Wij houden 1 à 2 keer per jaar een personeelsbijeenkomst. Daarin worden eventuele wijzigingen/veranderingen in de normen met het personeel besproken, geoefend met ISO-procedures met betrekking tot laden/lossen e.d. Zo'n bijeenkomst kan leiden tot aanpassen van het chauffeurshandboek. Dit jaar gaat het over het veiligheidsplan, zodat de inhoud ervan bekend is, voordat het wordt opgenomen in het handboek van de chauffeur. Elke chauffeur kan binnen 14 dagen commentaar leveren, waar rekening mee wordt gehouden. Met deze bijeenkomsten kun je je mensen beter sturen en het werkt communicatiebevorderend naar beide kanten.
- Wij zijn niet tolerant bij de interpretatie van de voorschriften die wij in het handboek hebben opgenomen en daar hebben sommige chauffeurs moeite mee, want zo'n instelling is in onze branche niet gebruikelijk. Wij vinden echter: gezien het soort vervoer, de verantwoording die je daarbij draagt, de kosten die er zijn als er een calamiteit is door bijvoorbeeld onachtzaamheid, kunnen wij niet anders handelen dan wij doen. Daarnaast willen wij dat onze chauffeurs gezond de 65 halen en vaak snapt men dat niet. Die denken: als ik er eenmaal werk, dan zal het wel los lopen met hun eisen. En dan haken ze na een tijd af, als ze ontdekken dat dat niet het geval is.
- Wij ontdekken dat chauffeurs die bij ons blijven, niet omgaan met collegachauffeurs van bedrijven met een andere visie. Daarom organiseren wij zo nu en dan een gesprek tussen chauffeurs onderling met collegabedrijven die onze policy aanhangen. Maar dat moet je beslist niet te vaak doen! Kijk, een chauffeur die van zijn vak houdt is in hard

en nieren een individu en geen kudde dier; houdt van zijn zelfstandigheid e.d.

#### *Ontwikkelingen: preventief veiligheidsbeleid*

- Helaas kun je in Nederland niet zelf op een circuit rijden. Dat kan wel in Duitsland (TÜV). Het staat op ons verlanglijstje - wellicht volgend jaar - maar de kosten zijn vrij hoog. We zijn een klein bedrijf en dergelijke opleidingsdagen verhogen je kostenpost wel erg. Zeker nu de winstmarges door concurrentie sterk onder druk staan. Concurrentie, door toenemende groep chauffeurs die eigenaar zijn van één vrachtwagen/trekker met oplegger en zich verhuren voor vervoer. Dus, als het terrein in Duitsland is gerenoveerd en ze hun cursus wat meer praktijkgericht is opgezet, willen we daar een cursus volgen, mits het financieel haalbaar is. Bij chauffeurs moet je niet aankomen met wetskennis, die moet je in de praktijk laten ervaren en naar aanleiding daarvan oplossingen aandragen.

#### *Dilemma*

- Je opereert op een deelmarkt, waar je veel moet investeren, zoals: speciale trailers om de tanks te kunnen vervoeren. Trailers zijn verlaagd om het zwaartepunt lager te krijgen ten behoeve van comfortabelere wegligging; speciale trekkers, slangen, koppelstukken e.d. In tijden van zware concurrentie kun je niet zomaar omschakelen. De uitrusting op onze wagens is bijvoorbeeld 15.000,- duurder om ze geschikt te maken voor vervoer van gevaarlijke stoffen. Dus, dan wil je graag op die markt blijven opereren.
- Een paar jaar geleden kon je spreken van een soort elitegroep; vervoerders die kwaliteit/veiligheid hoog in het vaandel droegen. Vooral ook degene die in het koel/vries-vervoer zaten. Die wisten hoe ze met hun producten om moesten gaan, maar je ziet er een soort beunhazerij in ontstaan en dat is allemaal vanwege de prijs. Er komen nu mensen die niet voldoende zijn uitgerust en zich toch in deze markt binnenwerken en denken: dat kan ik makkelijk een dubbeltje per kilometer goedkoper doen. Maar die houden in hun offerte geen rekening met de benodigde veiligheid en uitrusting, de vaak veel langere wachttijden tijdens laden en lossen. Die wachttijden worden veroorzaakt door de analyse die van elk transport moet worden gemaakt. Kijk, de verlader denkt: dat kan ik goedkoop laten vervoeren. Achteraf komt de vervoerder er achter dat zijn chauffeur 6 uur langer heeft moeten wachten dan hij normaal gewend is. Wij worden wel gebeld door dit soort chauffeurs en die vragen dan of ze met hun lading door dat en dat land mogen rijden en hoe ze moeten rijden, welke papieren ze nodig hebben e.d. Zelf zijn ze dan 10 jaar geleden een keer met de caravan naar Italië gereden! Zulke ervaringen irriteren ons. Wij geven niet zomaar onze know-how weg. Je hebt ook bazen die het loon niet fatsoenlijk uitbetalen, premies niet afdragen, noem maar op! Op zo'n manier kan ik ook concurrerende offertes uitbrengen. Door dit soort ontwikkelingen staat je concurrentiepositie zwaar onder druk.
- Er wordt momenteel veel misbruik gemaakt van eigenaar-chauffeurs die hun diploma's/vakbekwaamheid in Engeland halen en die dan met eigen vervoer voor een grote vervoerder rijden. Aan het eind van het jaar hebben ze goed verdiend, maar als je dat zou omrekenen naar de werkelijke uren die ze daarvoor hebben gewerkt, hebben ze haast niks verdiend. Maar ja, zij kunnen goedkoop werken. Zij hebben geen ISO,

hoeven geen CAO-loon te betalen en die zien alleen wat er aan het eind van het jaar overblijft. En dat is best redelijk, maar vraag niet hoeveel km. ze daarvoor hebben moeten rijden! Volgens ons is de limiet 3.500 km per week, die je legaal kunt rijden, als je het rijtijdenbesluit in acht neemt. Maar er zijn legio lui, die draaien rustig 5 a 6.000 km per week! Daar staat natuurlijk een heel goed salaris en opbrengst tegenover. Maar ga niet vragen wat je rendement is. Wij vinden dan ook dat ons vak vervaagt; het ondernemersvak in het transport en dat baart ons zorgen. Wij willen graag vakbekwaam en legaal werken, maar dat wordt je steeds moeilijker gemaakt.

- Wij willen geen onderbrekers voor de tachograaf en/of snelheidsbegrenzer. Laatst kwam er een chauffeur hier solliciteren, maar eiste wel een onderbreker in de wagen. Hij had aan drie uur slaap genoeg! In zijn visie wilde hij op nog een aantrekkelijke leeftijd 'binnen' zijn. Wij weigerden en toen is hij weer teruggegaan naar zijn vorige baas, terwijl het ons best een goede chauffeur leek.
- Als je die 'snelle verdiemers' na een paar jaar terugziet zijn ze twee keer zo oud geworden. Dan wordt er gezegd: het beroep van chauffeur is zo zwaar en er gaan er zoveel de WAO in. Ja, met zo'n zwaar leven houdt niemand het lang vol en dat kost de gemeenschap handen vol geld! Daarnaast wordt er in sommige sectoren zo weinig verdiend en hebben ze zo'n moeite het hoofd boven water te houden, dat ze wel moeten!
- Door opdrachtgevers wordt al snel wantrouwend neergekeken op kleine bedrijven. Wantrouwend, in de zin dat die bedrijven wel niet voldoende gekwalificeerd zijn. Zo'n houding is voor ons een extra stimulans om de benodigde certificaten te halen. Daar staat tegenover dat het je voor het aanpassen aan wijzigingen/veranderingen van de normen (NEN 9002) veel geld kost. Het ISO-certificaat is zeer bekend bij opdrachtgevers, maar momenteel gaat bij hen prijs boven kwaliteit. Bijvoorbeeld 3 jaar geleden eiste een grote klant van ons nog dat elke vervoerder van gevaarlijke stoffen het ISO-certificaat haalde, voordat men voor hem mocht vervoeren. Per 1 januari 1994 heeft die klant deze eis laten vallen. Eén op schrift gesteld kwaliteitssysteem is nu voldoende, maar er hoeft geen ISO-certificaat aan te hangen. Reden: men kon goedkoper contracten afsluiten met vervoerders die niet gecertificeerd zijn en daarom hebben zij hun beleid aangepast.
- De eis dat onze wagens op ons terrein geparkeerd moeten worden, bemoeilijkt het vinden van geschikte kandidaat-chauffeurs.

#### *Suggesties*

- Geen subsidies, dat werkt niet. Er zijn altijd bedrijven die daarvoor tijdelijk iets ondernemen en zodra de subsidie binnen is, gaat men op de oude voet verder. Zo is subsidie een verkapte manier van onjuiste concurrentie. De wil moet uit de bedrijven zelf komen. Dat maakt je ook prijsbewust met betrekking tot wat je aanschaft, welke cursus, wanneer e.d.
- Verzekeringsmaatschappijen staan helemaal niet te springen om via bijvoorbeeld premies bedrijven te stimuleren meer aan hun veiligheidsbeleid te doen. Dat hebben wij gemerkt met het initiatief van TLN.
- Wat positief zou kunnen werken is je schadepost en mogelijke/potentiële calamiteiten te bespreken met je chauffeurs. Meetbaar is dat effect niet, want als je geen calamiteiten krijgt, weet je nooit of je ze wel had gekregen en wat ze dan hadden gekost.

- Wat indirect de verkeersveiligheid ten goede zal komen is volgens mij het volgende: verander ons systeem, waarin niet alleen vervoerders verantwoordelijk zijn maar ook verladers! Neem Duitsland als voorbeeld, daar kennen ze wel een gedeelde verantwoordelijkheid. Daar is de verlader mede verantwoordelijk voor te zwaar beladen voertuigen!
- In Duitsland hebben ze al een veel strengere controle en -mogelijkheden op tachografen en onderbrekers. Helaas wordt die techniek hier nog véél te weinig toegepast, dat zou best mogen veranderen!

## Bijlage 5

### Algemene informatie

Samengevoegd verslag van de belangrijkste uitspraken van vijf chauffeurs.

- Ervaring: de ervaringsjaren variëren tussen de 20 en 35 jaar.
- Deelmarkten: internationaal transport (2), bloemen (1), exceptioneel vervoer (1), gevaarlijke stoffen (1).
- Twee van hen werken momenteel nog full-time als chauffeur. Twee van hen zijn er mee opgehouden en hebben nu een baan op planning (respectievelijk 5 en 2 jaar geleden).

Eén van hen heeft nu een eigen zaak (geen vrachtwagenpark; 'Kijk, als chauffeur verdien je veel geld in een korte tijd en daarmee kun je voor jezelf beginnen. Ik zou er niet meer aan moeten denken om nu nog zo onder druk te moeten staan. Het kwam vaak genoeg voor dat ik met rood doorlopen ogen thuis kwam en op mijn benen stond te trillen van vermoeidheid. Als ondernemer sta je ook onder druk, maar dat is heel anders. Als chauffeur loop je zoveel extra risico, want een ongeluk ligt in een klein hoekje en op de weg ben je toch ook voor een groot deel afhankelijk van het vakmanschap van andere chauffeurs').
- Eigen opleidingsperiode:
  - alle vijf zijn in het vak gegaan toen alleen vrachtwagenrijbewijs nodig was.
  - vier van de vijf hebben hun opleiding en ervaring 'rustig' kunnen opbouwen. Drie van hen reden eerst maanden tot een paar jaar mee als bijrijder op een bakwagen ('in die tijd reed je wel hoor, maar nooit alleen'). Ze groeiden mee met de ontwikkelingen in het transport (steeds grotere wagens, meer vermogen, trekker met oplegger e.d.). Ze leerden van de ervaren chauffeur hoe je je tijd (rusten, slapen, tanken e.d.) zo efficiënt mogelijk kon indelen. Vooral de problemen die kunnen ontstaan door onverantwoorde belading leerden ze in de praktijk. In de beginperiode moesten de chauffeurs zelf laden of helpen met laden (en uiteraard met lossen).
  - De chauffeur in het bloementransport is twee keer meegereden met een ervaren chauffeur: 'om de route te leren kennen en vooral om te weten hoe je je wachttijden bij de Oost-Duitse grens kon bekorten. Die Oost Duitsers zijn gek op bloemen, dus op de veiling snaaide je voldoende bloemstruiken bij elkaar en die gaf je zo ongemerkt mogelijk aan die lui aan de grens. Kijk, je moest gewoon op tijd op de markt afleveren.'
  - Zowel op het internationale transport als in de bloemen staat de chauffeur onder tijdsdruk. 'Op een gegeven moment leer je wel om er lak aan te hebben. Dan maakt de baas of planning je niks meer wijs. Je hoort hun eisen of dreigementen aan en zegt overal ja en amen op. Maar als je opgehangen hebt, bepaal je toch zelf wat je doet; wat voor jou en je lading het beste is in de gegeven omstandigheden. Kijk, die jonge jongens, die nu met bijvoorbeeld varkens op en neer naar Italië rijden zijn knettergek!. Die kruipen (vaak alleen) achter het stuur en komen er in Italië pas achter vandaan. Eten of rusten is er niet bij, maar je verdient 'goud geld'!. In je wagen slapen kan wel eens een keer, maar dat moet je niet als regel doen, daar rust je niet vanuit. Dat ontdek je wel als je van alles op de weg denkt te zien'. Beide



chauffeurs hebben ervaren, dat ze door oververmoeidheid op de auto-snelweg 'vol in de remmen gingen hangen', omdat ze dachten dat er voor hen een kettingbotsing had plaats gevonden.

- Beiden staan positief tegenover het rijtijdenbesluit. 'Als je ervaart, wat er met je gebeurt als je oververmoeid raakt en je ziet een andere chauffeur zich dood rijden, dan leer je wel relativeren!'

### *Typen chauffeurs*

- Je kunt chauffeurs indelen in twee groepen. Degenen, die het chauffeursvak in de vingers hebben (vakbekwame chauffeurs) en zij die het nooit leren. Vakbekwame chauffeurs, zijn weer onder te verdelen in degene die heel snel aanwijzingen met betrekking tot typisch marktgerichte, technische kennis 'oppikken' en de anderen hebben daar wat langer voor nodig.
- Binnen de groep vakbekwame chauffeurs zijn weer twee mentaliteiten te onderscheiden. De ene groep chauffeurs hangt graag de macho-figuur uit en zit vol sterke verhalen (truckers of cowboys; herkenbaar door hun tatoeages, slordig/vies gekleed). De andere groep is trots op z'n vakmanschap en distantieert zich zoveel mogelijk van de andere groep. Ze gaan bijvoorbeeld niet eten in restaurants, waar de truckers komen of maken in die gelegenheden (als het kan) geen gebruik van de (vaak) aparte ruimte voor vrachtwagenchauffeurs. Beide mentaliteiten komen ook onder jonge chauffeurs voor.
- 'Je hebt onder jonge chauffeurs mensen die een rustig karakter hebben. Die laten zich niet gek maken en bekijken alles rustig. Maar je hebt er ook bij, die gevoelig zijn voor uitdagingen en zich door andere weggebruikers gemakkelijk laten opjatten en het risico niet inzien wat ze daarmee lopen.'
- 'kijk, als oudere chauffeur timmer je eens hard op je dashboard als je weer gesneden wordt, omdat er weer eens eentje te snel terugkomt na het inhalen of tijdens het invoegen. Die hebben niet eens de tijd om te wachten dat je ze een seintje geeft dat het kan. In dat soort situaties moet je zelf afremmen en kost het je tijd om weer op snelheid te komen. Je vloekt eens hardgrondig en denkt daarna: waar ben ik mee bezig! Ze doen maar, als ze mij er maar buiten laten! Ik kan er heel goed inkomen dat die jonge gasten soms razend worden, vooral in die situaties dat er voortdurende van die personenauto's voor je er in 'glippen'. Dan moet je voortdurend afremmen om weer voldoende manoeuvreerruimte voor jezelf te creëren. Zeker met die toenemende files is dat reuze irritant. Je moet soms wel erg veel liefde voor je vak opbrengen om er mee door te gaan; om het vol te houden'.

### *Veiligheidsbeleid en veilig gedrag*

- 'Tegenwoordig heb je zo'n chauffeurshandboek. Daar staat vaak wel ballast in, maar aan de andere kant weet je hoe je bedrijf het wil hebben en daar houd je je aan. Uiteindelijk is het ook bedoelt voor je eigen veiligheid. Bovendien kun je er op terug vallen als er wat is gebeurd.'
- 'Aan het maken van schades ontkom je niet. Als je op een bouwput komt, kun jij niet weten of je met je vracht overal kan rijden. Dat is trouwens tegenwoordig wel beter geregeld met die stalen strips. Ik stap toch altijd eerst uit en bekijk het, ook al roept de bouwer dat het wel gaat. Kijk, dat bepaal ik zelf, want ik ben verantwoordelijk voor mijn wagen.'

- ‘Het veroorzaken van een ongeluk door eigen schuld, daar kun je veel aan doen. Het is gewoon een kwestie van eens een extra keertje kijken. Je moet wel rij-inzicht hebben. Binnen de bebouwde kom loop je veel meer risico, dan op snelwegen. Ook die provinciale wegen zijn link. In de loop van de tijd ken ik ieder hobbeltje in de weg, bij wijze van spreken en weet ik hoe hard ik daar en daar kan rijden. Maar met dat zware transport van ons, kun je niet hard rijden.’
- Premiestelsel voor schadevrij rijden: alle vijf chauffeurs ervaren dat systeem als onrechtvaardig. De indruk is, dat dat komt omdat de toepassing ervan niet consequent gebeurt.
- Het verhalen van de schade op de chauffeur: ‘Je hebt van die bedrijven, die zijn keihard! Voor elke schade moet jij opdraaien en dat is niet reëel. Een kelner loopt ook veel meer risico om wat te breken dan de caissière!. Daar zou ik niet kunnen werken.’
- ‘Ik moet toegeven, dat je meer alert bent op schades, als je er zelf voor moet opdraaien. Maar, als je hard hebt voor je wagen, doet elk krasje pijn. Dat is wat overdreven, maar daar heb je al gauw de pest over in. Probleem is echter, dat je niet meer altijd een eigen wagen hebt. Dat heeft echt invloed op de manier waarop je met je wagen omgaat. Kijk, jij bent er zuinig op, maar die anderen niet.’
- ‘Als je met gevaarlijke stoffen rijdt, weet je dat je voorzichtig moet zijn. Daar moet je aparte diploma’s voor halen. Dat vraagt ook een heel andere rijstijl, dan bijvoorbeeld bulktransport. Daar merk je nauwelijks of je wel of niet met een aanhanger rijdt. De zaak doet er ook alles aan om het transport veilig te maken en dat juich ik toe. In onze branche kom je geen cowboy-tjes tegen’.
- ‘Ik heb zelf in die 25 jaar dat ik reed, goddank nog nooit een ongeval veroorzaakt, maar ik ben er wel eens bij betrokken geraakt, zonder schade overigens. Op de autobahn werd ik voorbijgereden door een vrachtwagen met aanhanger, die veel te hard reed. Na twee km moest ik vol in de remmen, omdat diezelfde vrachtwagen een andere had geraakt. Een ravage! De bijrijder hing slap uit de deur en van de chauffeur was niet veel meer heel. Als je dat van dichtbij mee maakt, wordt je vanzelf wel rustig.’
- ‘Ik werk nu zelf op planning, maar dan merk je dat je door die last-minute-opdrachten de chauffeurs zwaar onder druk zet. Omdat ik zelf chauffeur ben geweest, probeer ik zoveel mogelijk rekening met hen te houden. Maar, tegenwoordig worden steeds meer van die jonge knullen aangenomen op planning, die nooit op de weg hebben gezeten. Die hebben op de schoolbanken geleerd hoe je zo efficiënt mogelijk moet omgaan met die computerprogramma’s, waarmee je hele planningen kunt maken, maar de mens erachter kennen ze niet!  
Een ander probleem: als een chauffeur onderweg problemen krijgt, of hij staat bij een opdrachtgever en merkt dat de manier waarop die opdrachtgever heeft geladen onverantwoord is, dan bellen ze naar planning en vragen wat ze moeten doen. Als ze dan zo’n ‘flapdrol’ van een planner aan de lijn krijgen, dan weet die niet waar ze het over hebben. Die begrijpt alleen dat zijn planning straks niet klopt en roept al gauw: rij nou maar, want je bent al te laat en dat met die lading zal wel meevallen. Kijk, ik weet gelijk wat er aan de hand is, ik kan reageren vanuit mijn ervaring als chauffeur, maar zij niet. Dat is ook een stukje veiligheid, die door de baas wordt ingeruild om met zijn tijd mee te gaan.’

### *Begeleiding jonge chauffeurs*

- Alle vijf hebben wel eens (of vaker) een jonge chauffeur als bijrijder meegekregen om hem wegwijs te maken en te beoordelen of de jongen geschikt is voor zijn vak. Dat vinden ze allemaal heel gewoon. 'Zo leerden wij het vroeger ook!'
- Eén van hen heeft het meegemaakt, dat hij een nieuwkomer moest adviseren om maar een ander vak te kiezen. 'Na, drie weken, bakte hij er nog niets van. Rijtechnisch kon ik hem iedere keer vertellen, dat hij zo en zo de bocht moest inrijden, dat hij rekening moest houden met uitzwenken en binnen de bebouwde kom kreeg ik helemaal de zenuwen van hem. Kijk, je voelt al gauw of iemand geschikt is voor chauffeur of niet. Het is wel zo, dat de een het sneller oppikt dan een ander, maar als je na drie weken nog niet hebt bijgeleerd, moet je kappen.'

### *Rijvaardigheidstesten*

- Geen van hen vond het een aantrekkelijk idee om zelf (bijvoorbeeld jaarlijks) beoordeeld te worden op hun rijvaardigheid.
- 'Zeker niet door collega chauffeurs. Kijk, elke chauffeur ontwikkeld zijn eigen rijstijl. Waarom zou zijn rijstijl beter zijn dan die van mij?'
- 'Ik heb nog nooit brokken gemaakt, dus waarom zou ik dan ieder jaar getest moeten worden? Bovendien, hoe en waar gaat hij jou testen? Gaat hij een week mee naar het buitenland?'
- 'In ons vak (gevaarlijke stoffen) worden wel bijscholingscursussen gegeven. Dat vindt ik goed, dat verhoogt je vakmanschap. Dat is iets heel anders.'
- 'Ik kan me voorstellen dat het voor die jonge chauffeurs goed zou zijn, maar dan heb je weer het probleem dat de een zich veel sneller als een ervaren chauffeur gedraagt dan een ander en die zou zich dan aardig gefrustreerd kunnen voelen. Als een bedrijf dat nodig acht, moeten ze in ieder geval een oude rot in het vak nemen, die weet waar hij over praat en wat wel en niet relevant is voor de veiligheid.'

