VEILIGHEID en LEIDERSCHAP

van concept tot impact

Victor Roggeveen

voor

MASTERCLASS VEILIGHEID BRABANT ZEELAND

Etten-Leur, 8 april 2026

Mijn werkplekken



SINDS 1973



SINDS 2003





Tegenspraak wordt zèèr op prijs gesteld!

“Tegenspraak en tegenslag zijn geschenken van het rationele denkproces; zij leiden tot waarden die vormend zijn voor je hele leven.”

(Van den Herik, 2013)



WAT WIJ GELOVEN…

In Groningen woon je VEILIG





Onze chemische industrie heeft haar risico's in de hand







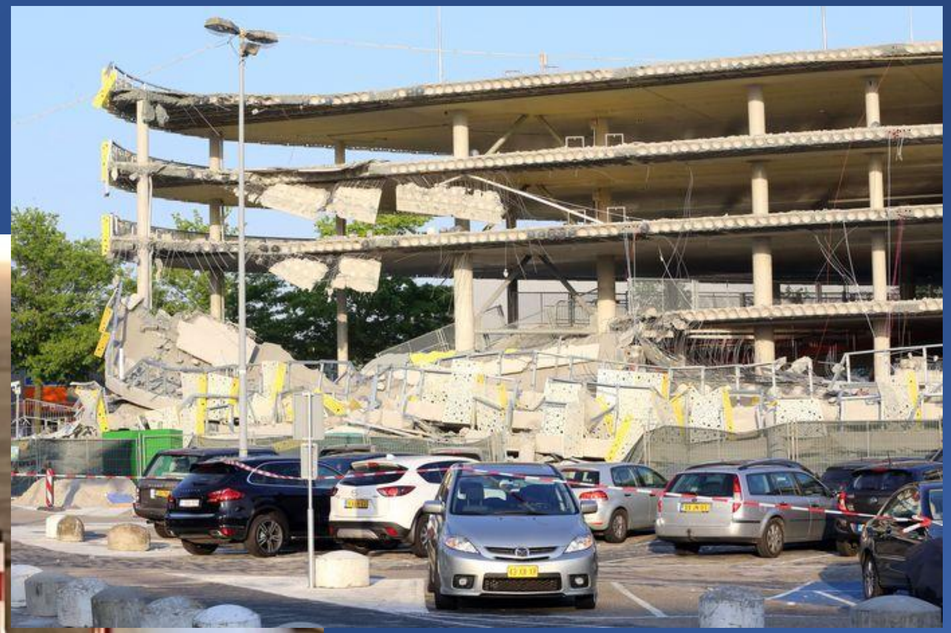




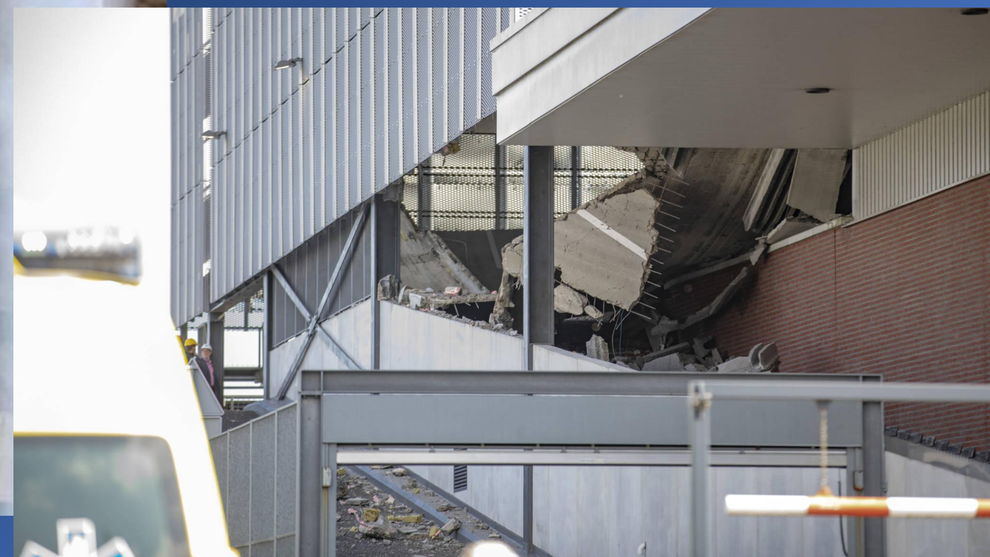
Onze bruggen worden veilig op afstand bediend



Hier staan onze auto's veilig







ZO SIMPEL IS HET NIET

Rijk land zonder geld voor infrastructuur

Er is al meer dan tien jaar een tekort aan geld voor het onderhouden van wegen, bruggen en sluizen. Politici knippen liever lintjes, ziet *Marike Stellinga*.



ILLUSTRATIE LEONIEKE FONTIJN

COLUMN

Nederland bouwde in de jaren zestig en zeventig veel infrastructuur die nu aan vervanging toe is

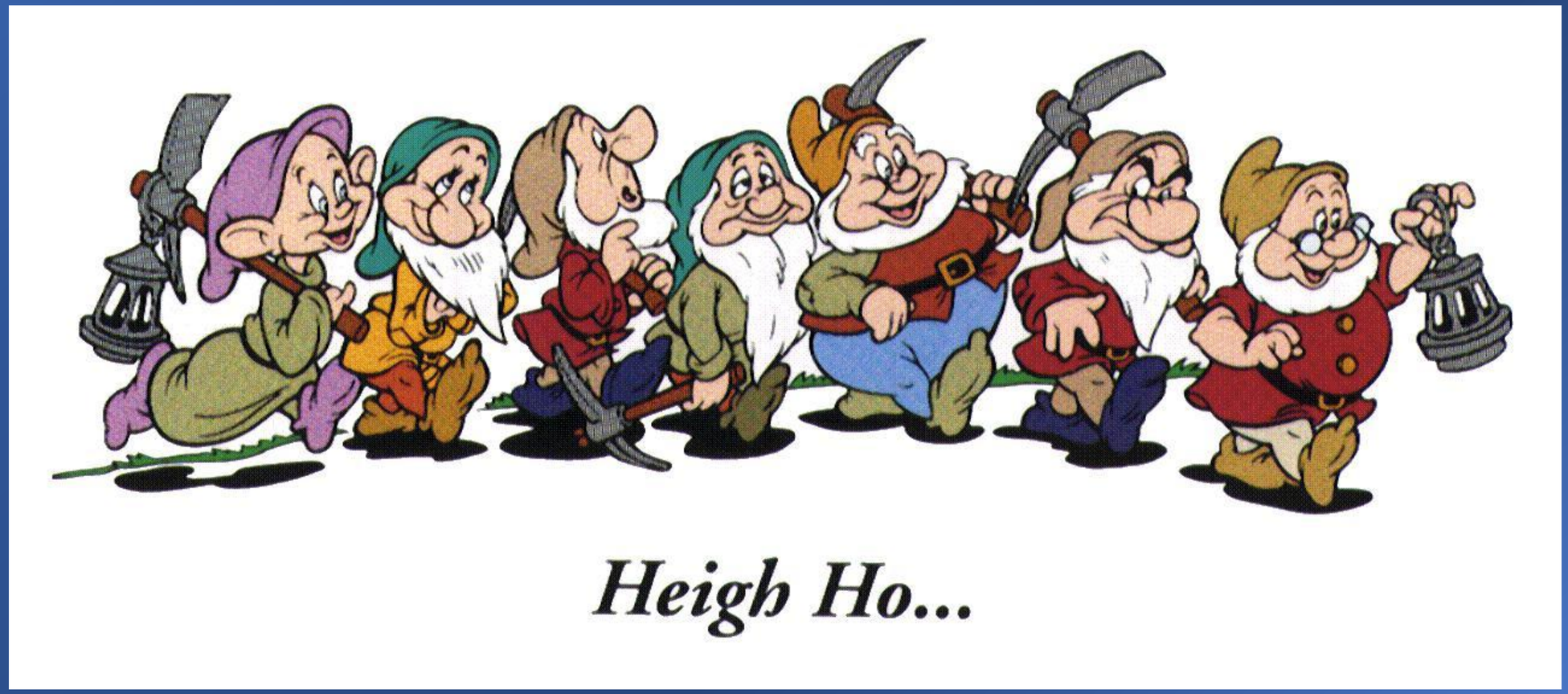
De Rekenkamer waarschuwt al sinds 2014 dat kabinetten te weinig geld vrijmaken voor onderhoud. In 2019 hekelde Arno Visser, destijds president van de Rekenkamer, in een interview in *NRC* dat er wél geld was voor de aanleg van nieuwe infrastructuur. „Er is bezuinigd op het onderhoud van bruggen, wegen en vaarwegen. Het resultaat is dat Rijkswaterstaat pas repareert als er iets kapot is. Terwijl onderhoud bedoeld is om iets te repareren vóór iets kapot is." Maar onderhoud wordt pas sexy als het fout is gegaan, aldus Visser.

Spoorbomen maken overwegen veilig

(Prorail-camera)



Blijven geloven in sprookjes en genieten van een goed gevoel maakt de wereld **niet** veiliger!



Ik geloof niet (meer) in sprookjes!



RISICO-PERCEPTIE:

Our Inconvenient Truth

Wat drijft ons bij risicomanagement?

Angst!





Bijvoorbeeld…

- Angst voor pijn
- Angst voor verlies
- Angst voor kritiek
- Angst voor carrière-schade
- Angst voor juridische vervolging
- Angst voor reputatieschade

Risico in de privésfeer



Wie heeft er een fiets?



Wie heeft een fietshelm?

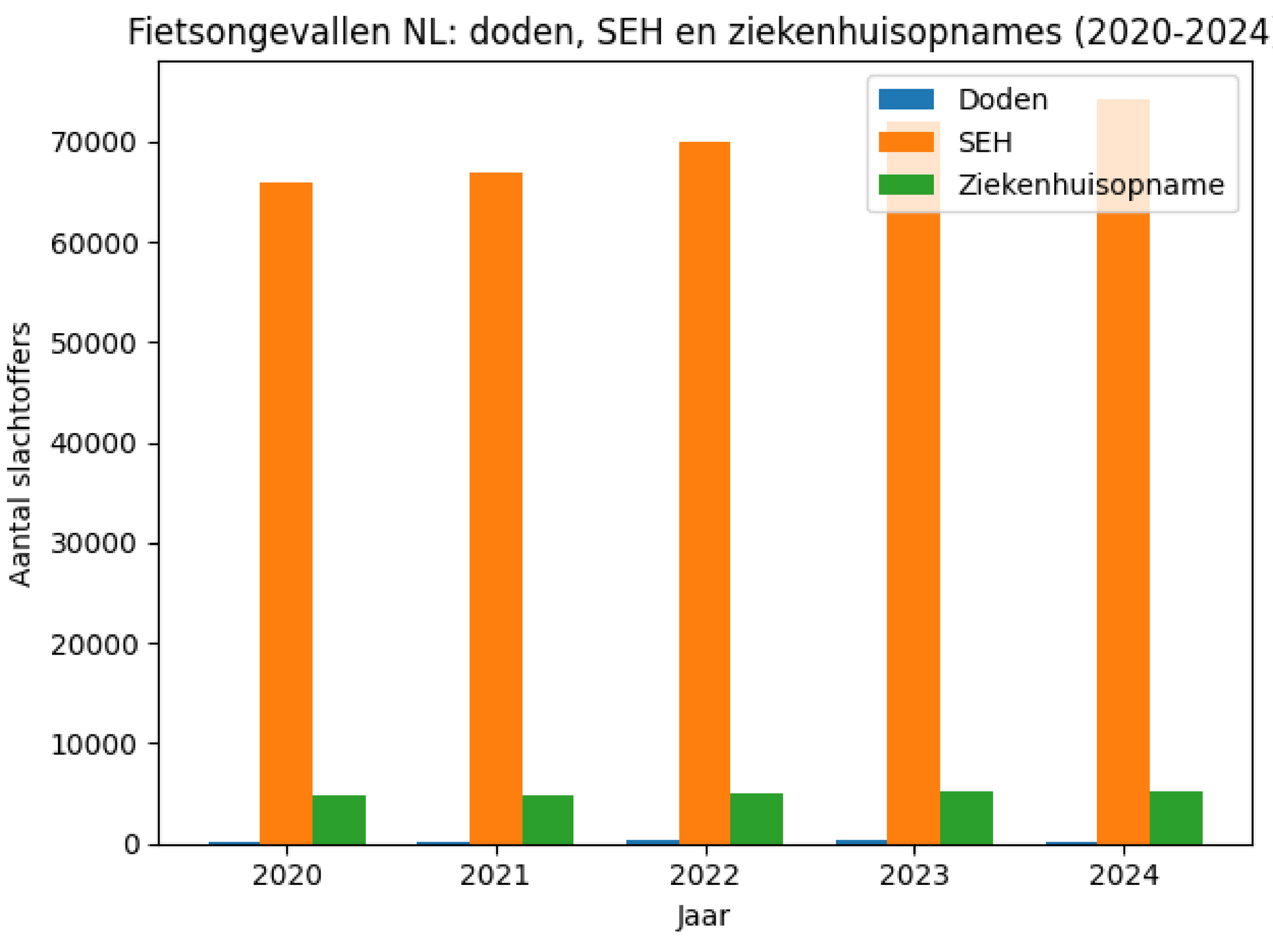


Wie draagt die fietshelm bij IEDERE rit?



Da’s dan duidelijk!



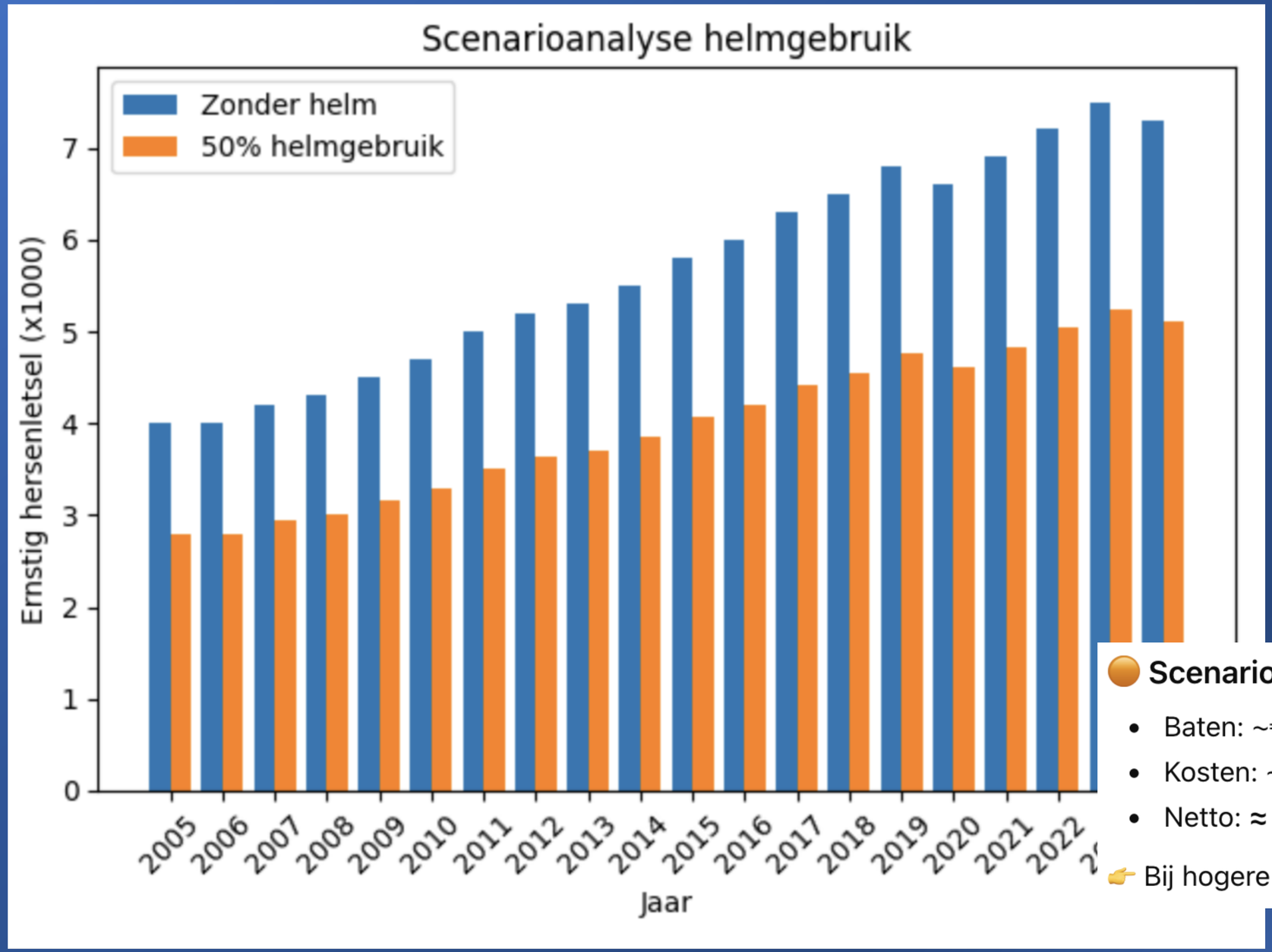


Fietsongevallen 2024

SEH: 74.000

Ziekenh. opname: 5000

Doden: 246



📊 Belangrijk verschil

- **Huidig (12%)**:
  - ±7.000 slachtoffers
- **Scenario (50%)**:
  - ±4.900 slachtoffers

🟠 Scenario (50%)

- Baten: ~€105 miljoen / jaar
- Kosten: ~€100 miljoen / jaar
- Netto: **≈ €0 tot +€5 miljoen (break-even / licht positief)**

👉 Bij hogere adoptie wordt het systeem **economisch rendabel**



Perceptie is alles…

Alles is perceptie



‘Ik heb mijn *principes* en ik vind veiligheid belangrijk,
maar ik heb óók een *hypotheek…!*’

Een procesoperator
(27 jaar)
over veiligheid



Risico? Waar dan?!

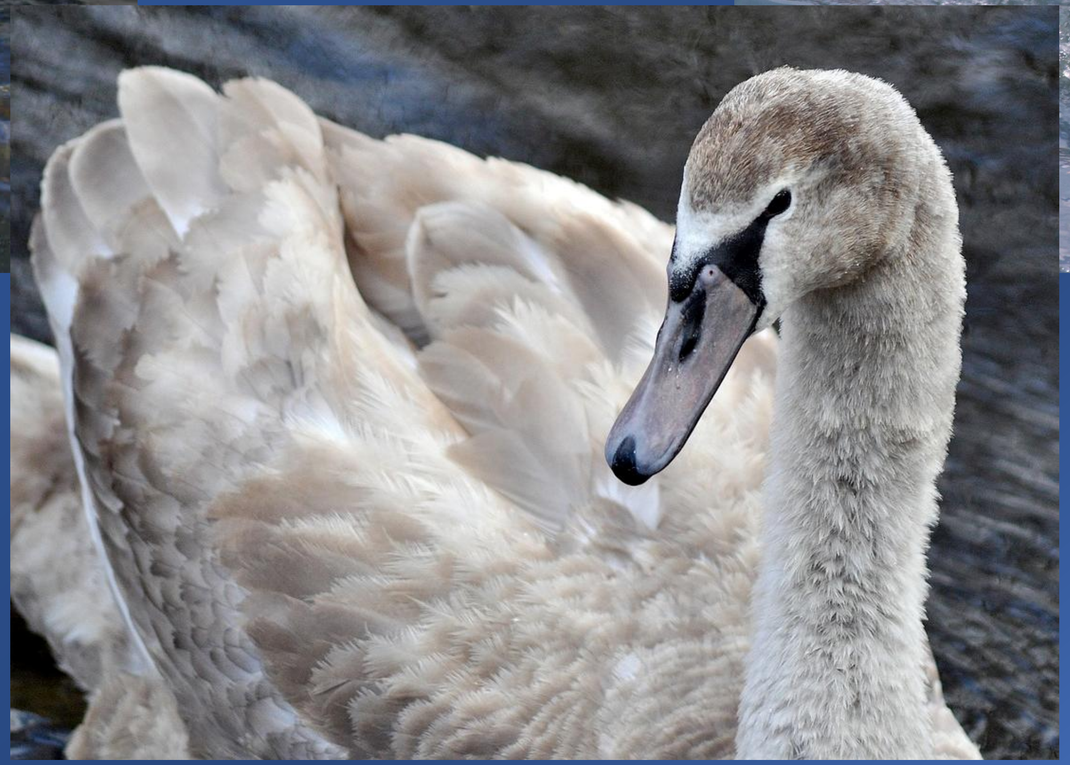




Drie tinten risico







Bron: Taleb, N. N.: "*The black swan: The impact of the highly improbable.*" *(2007)*

GEEN VERRASSING



1. Bekend
2. Beperkte impact
3. Voorspelbaar
4. Oplosbaar

We weten niet wat we niet weten!

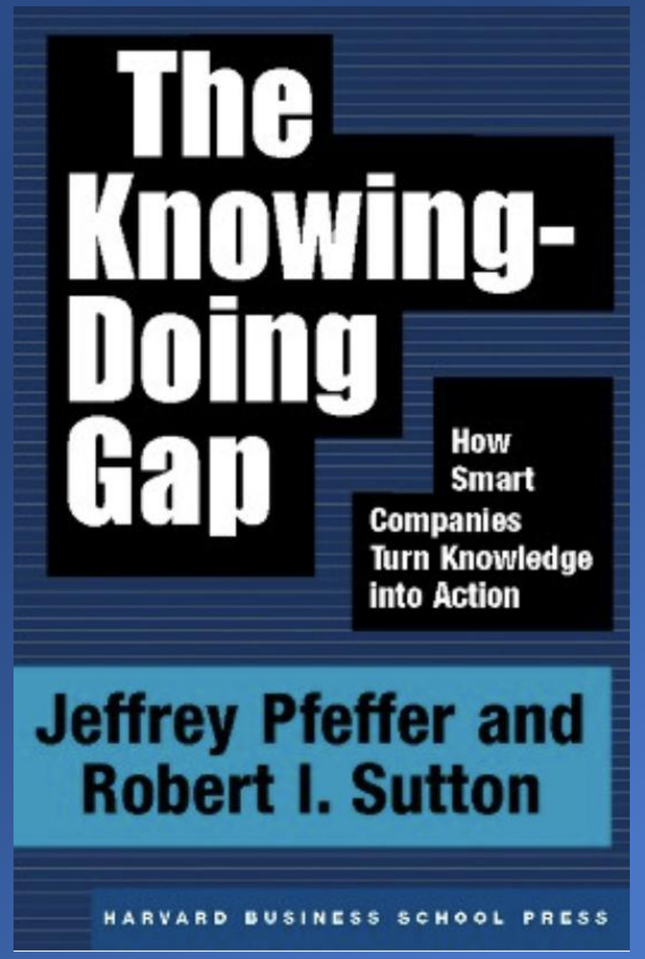


1. Extreem zeldzaam
2. Grote impact
3. Onvoorzien
4. Achteraf verklaarbaar



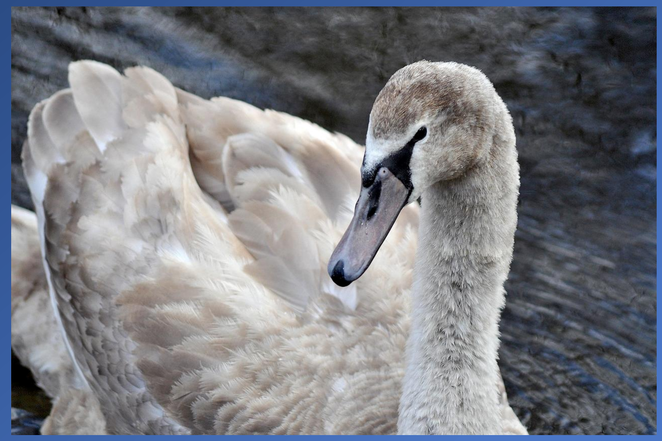
KNOWING-DOING GAP

1. Bekend
2. Grote impact
3. Genegeerd
4. Goed verklaarbaar



Hoe dichten we die kloof?

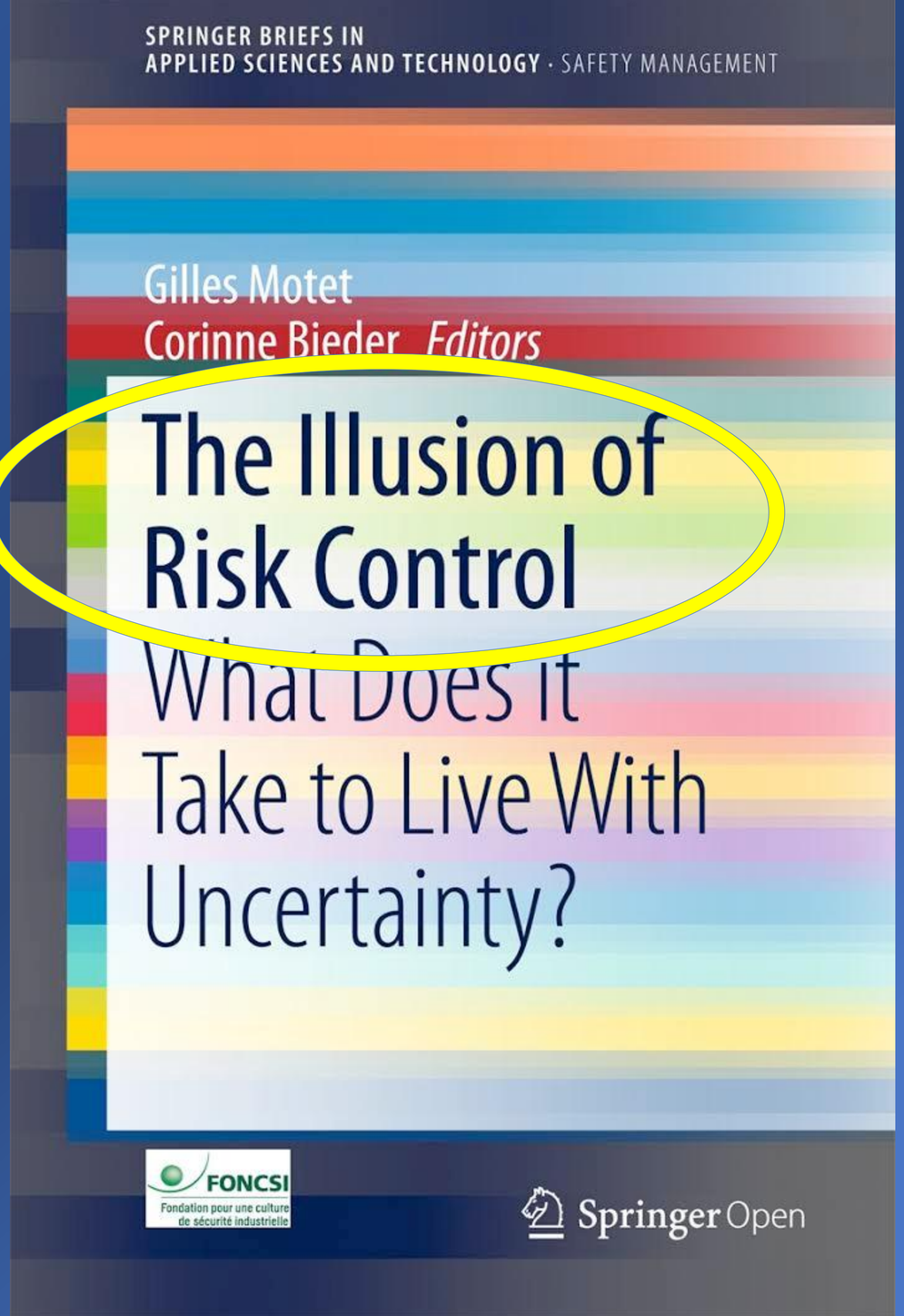
- Geloofwaardigheid van de bron van de risicomelding
- Wijze van communiceren (bereikt de boodschap de ontvanger?)
- Relevantie van interventie voor persoonlijk belang
- Geloofwaardigheid van het effect van een interventie
- **Gokverslaving** (“Het zal zo’n vaart niet lopen…”)
- Gebrek aan veiligheidsleiderschap (productie vs veiligheid)



Bron: “*From Knowing to Doing: A Framework for Understanding the Evidence-into-Practice Agenda”* , Nutley, S., Walter, I., & Davies, H. T. O. (2003).

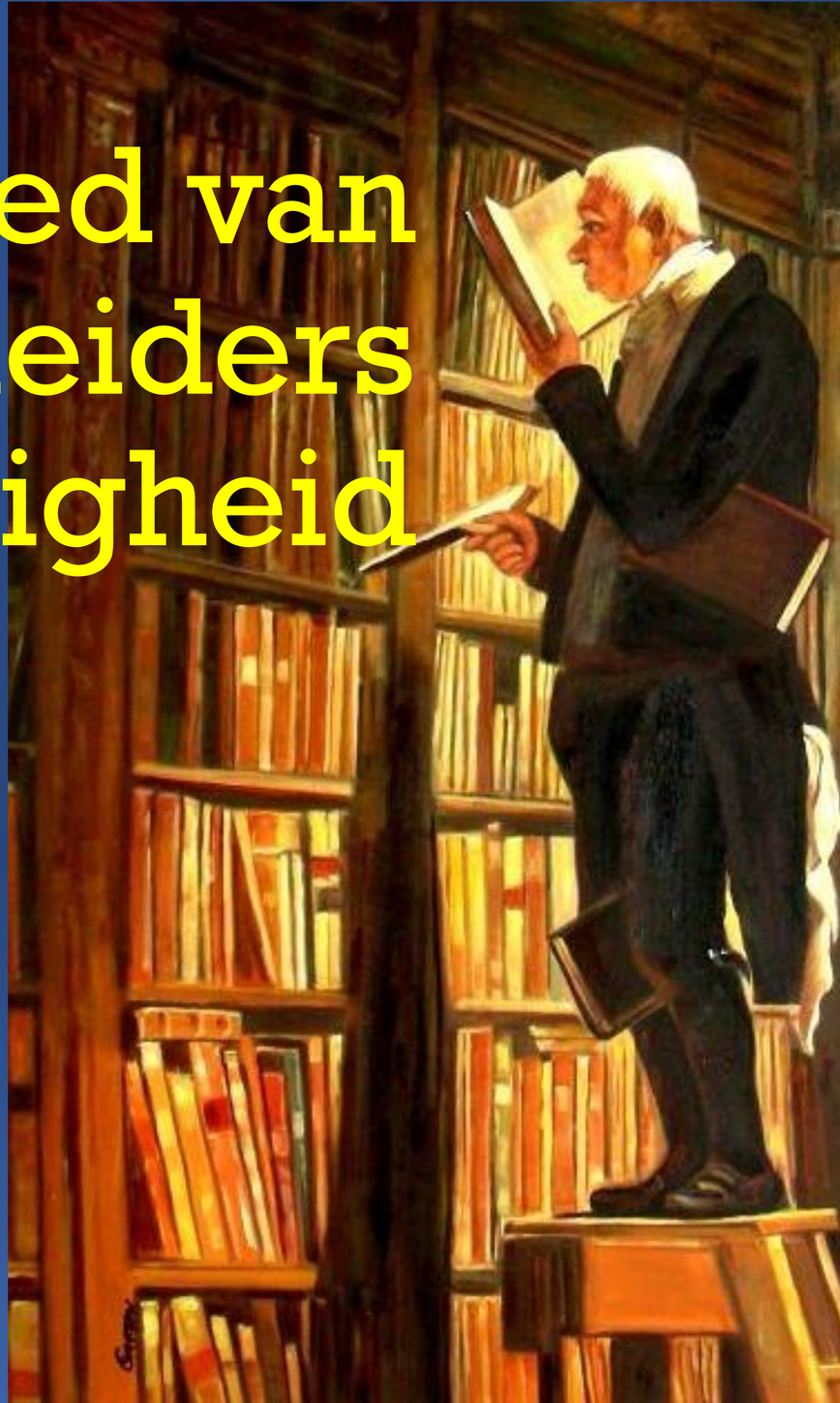
Ons Grote Vertrouwen

- Zolang ons niets gebeurd, vertrouwen we (en met name onze leiders) erop dat we veilig zijn.
- We hebben geen keus! Zonder dat vertrouwen zouden we niet willen doen wat we nu dagelijks doen.
- Echter, dat vertrouwen is niet altijd terecht: we hebben wèl veel mazzel!

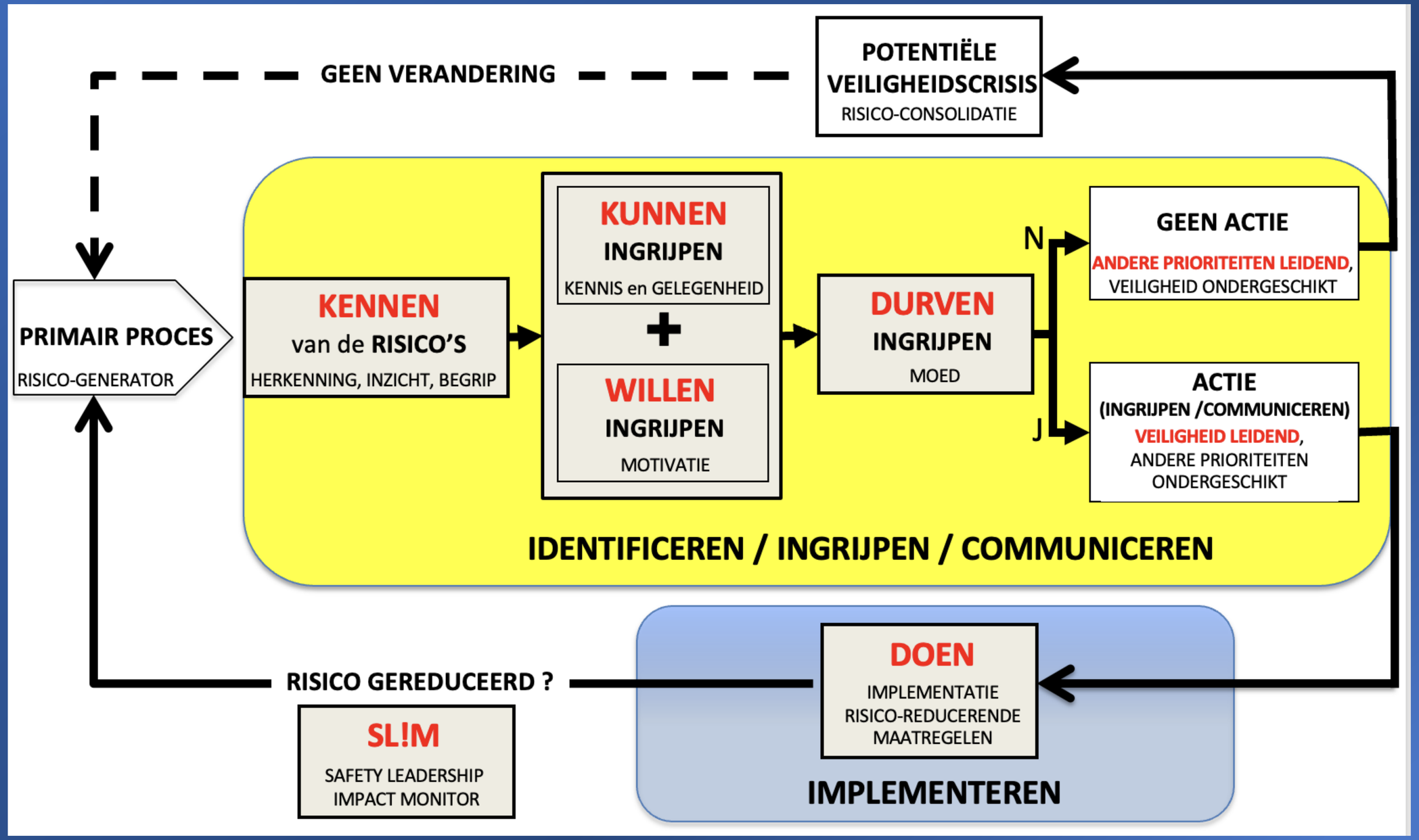


Onderzoek naar de invloed van het gedrag van leiders op veiligheid

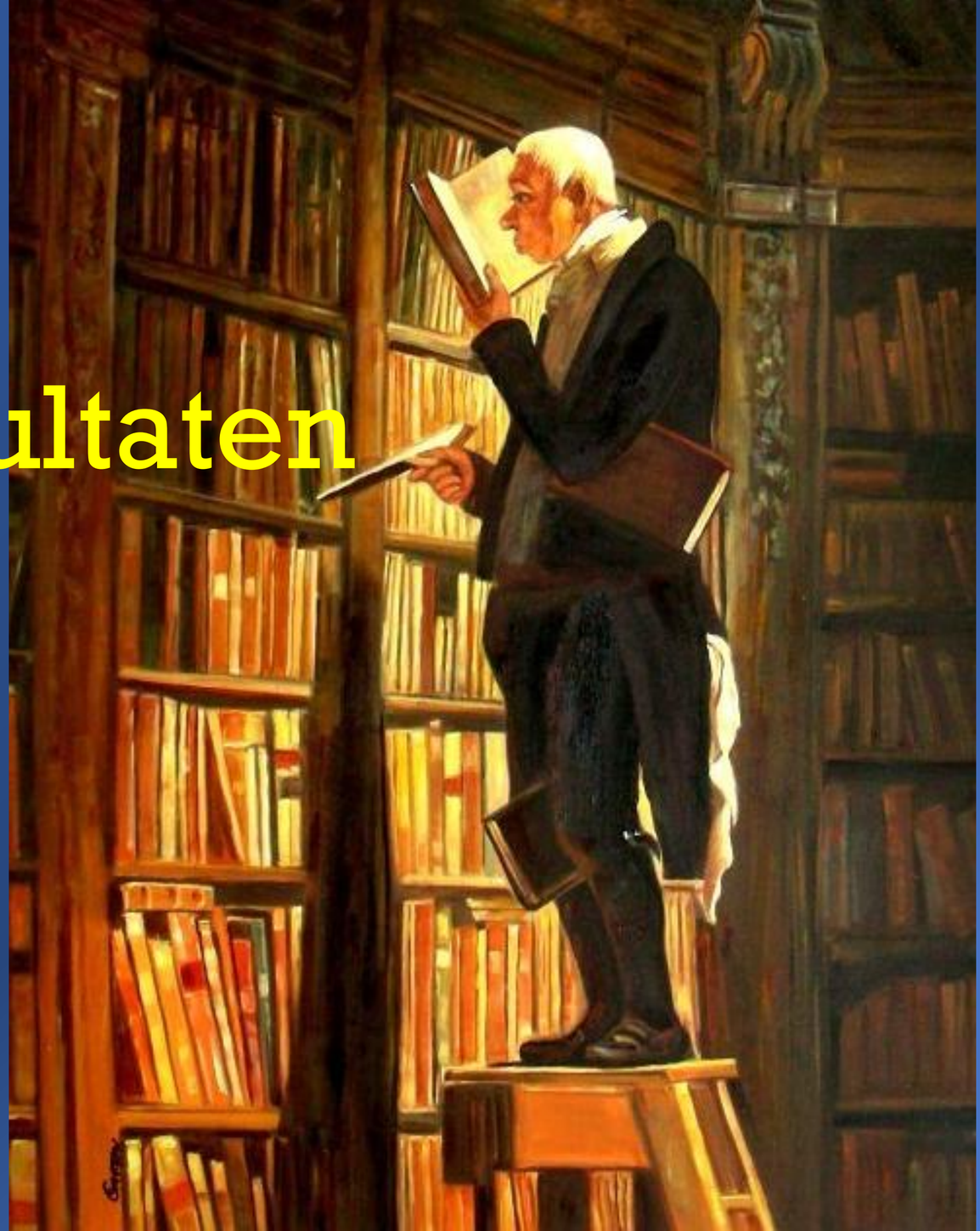
- 4510 respondenten
- 33 organisaties
- 6 sectoren
- 2013-2022



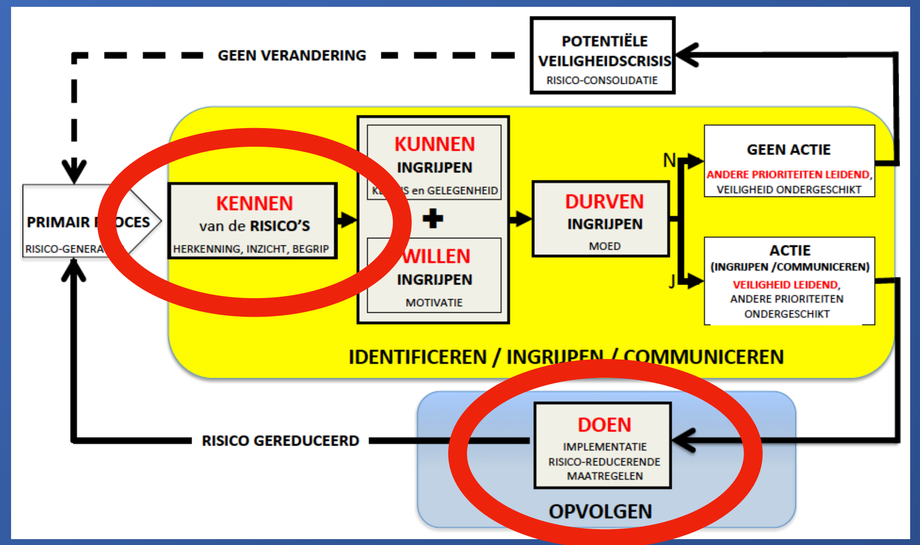
Risicoreductie-cyclus



Mijn onderzoeksresultaten



Effectiviteit Risicoreductie-proces



1. KENNEN (scoort zeer hoog!)
2. WILLEN
3. KUNNEN
4. DURVEN
5. DOEN (scoort zeer laag!)

- Medewerkers denken de risico's te KENNEN (incidentanalyses vertellen iets anders).
- Medewerkers WILLEN graag interveniëren.
- Medewerkers KUNNEN ook wel interveniëren.
- Medewerkers DURVEN iets minder te interveniëren.
- De organisatie neemt geen (of laat) correctieve actie. (DOEN)

Bron: "The influence of leadership on the prevention of safety incidents" (Roggeveen, 2022)

Risicokennis en urgentie hapert

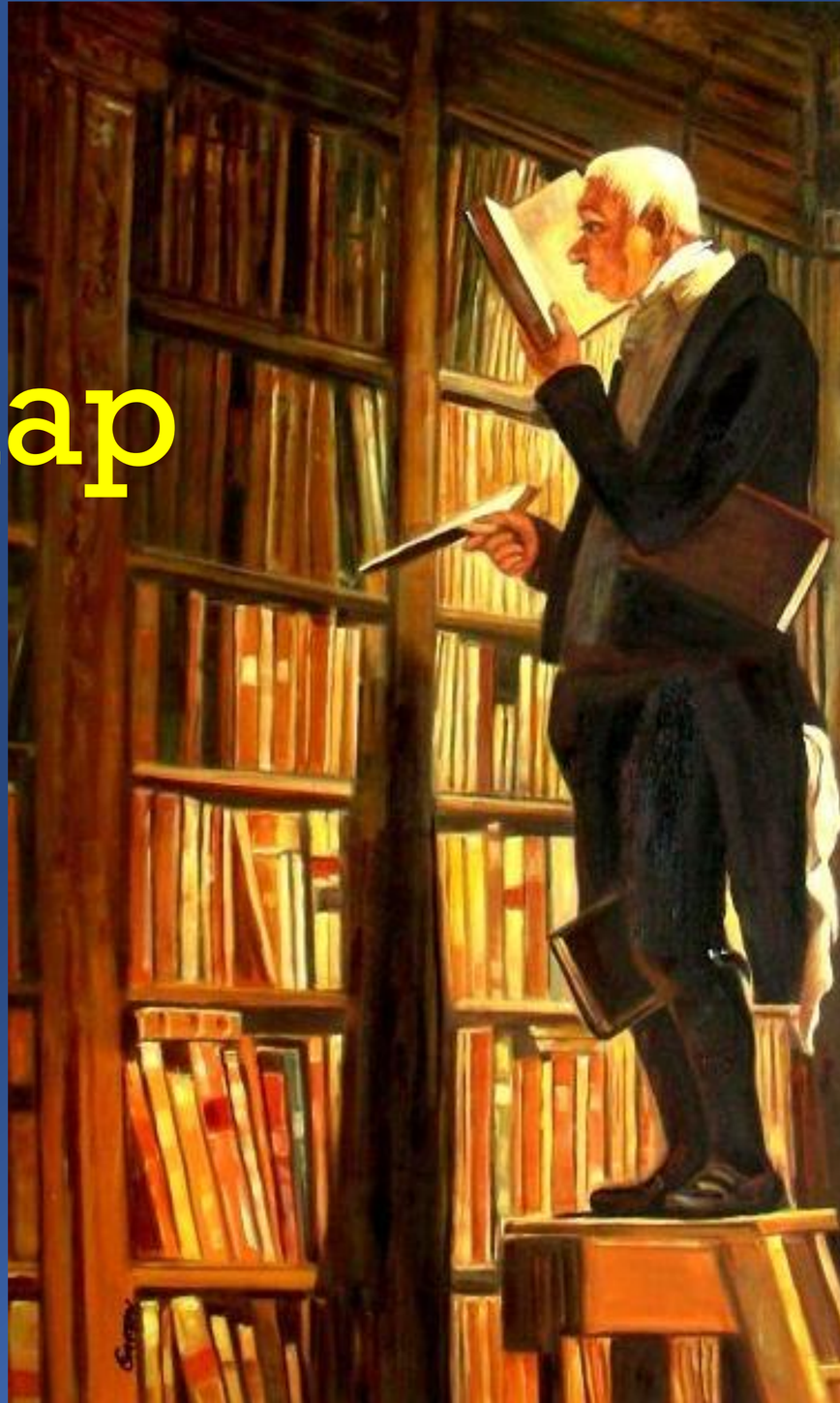
En dat is NIET sector-gebonden:

Tankopslag, olie en gas, chemie, railinfra, wegenbouw, ziekenhuizen, …

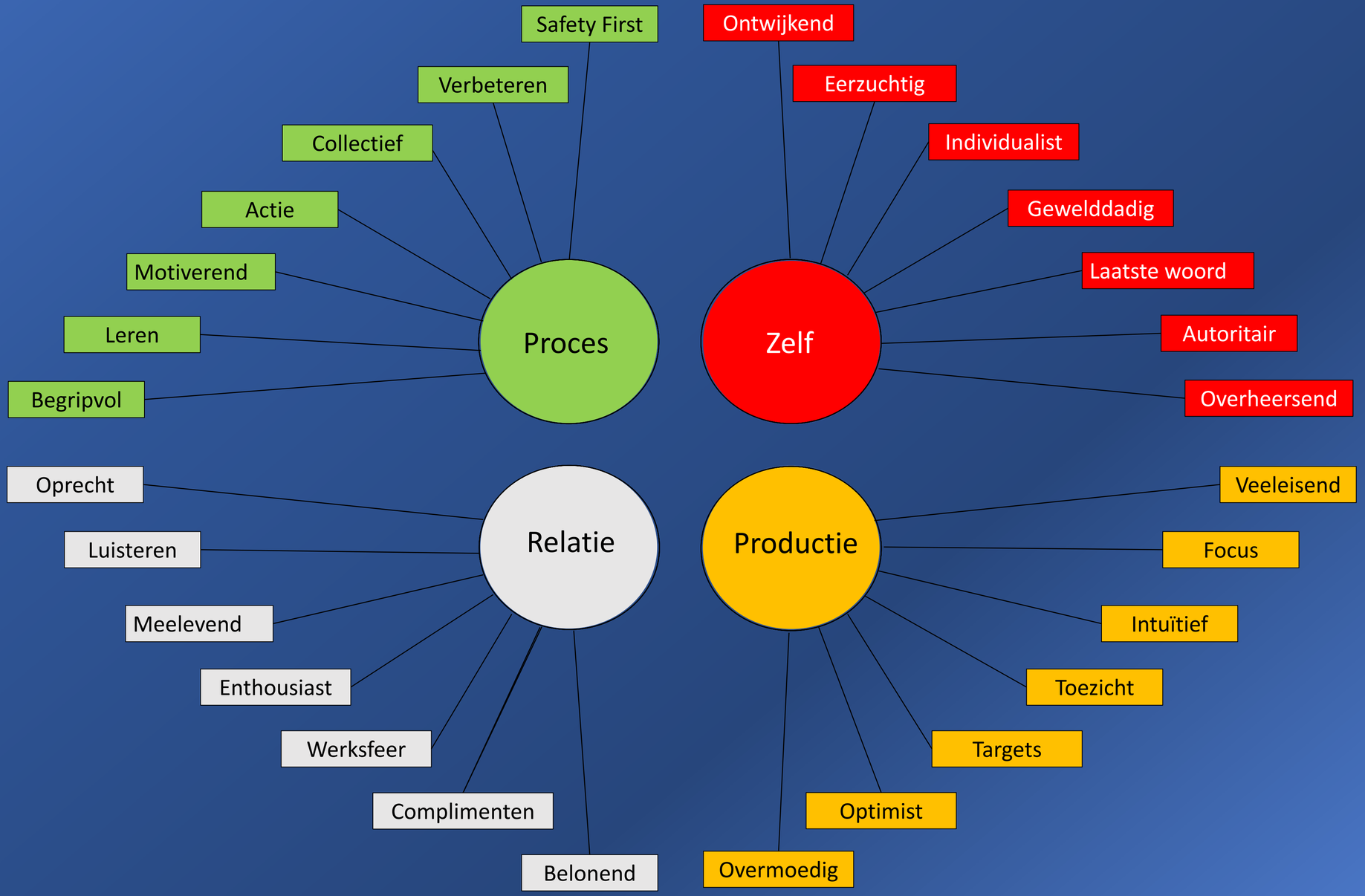
Kernoorzaken van incidenten

- We kennen (lang) niet alle risico's, maar we denken van wel.
- De (elders) bekende risico's worden niet met anderen gedeeld.
- We weten niet wat we niet weten.
  (ref. Donald Rumsfeld)
- En…

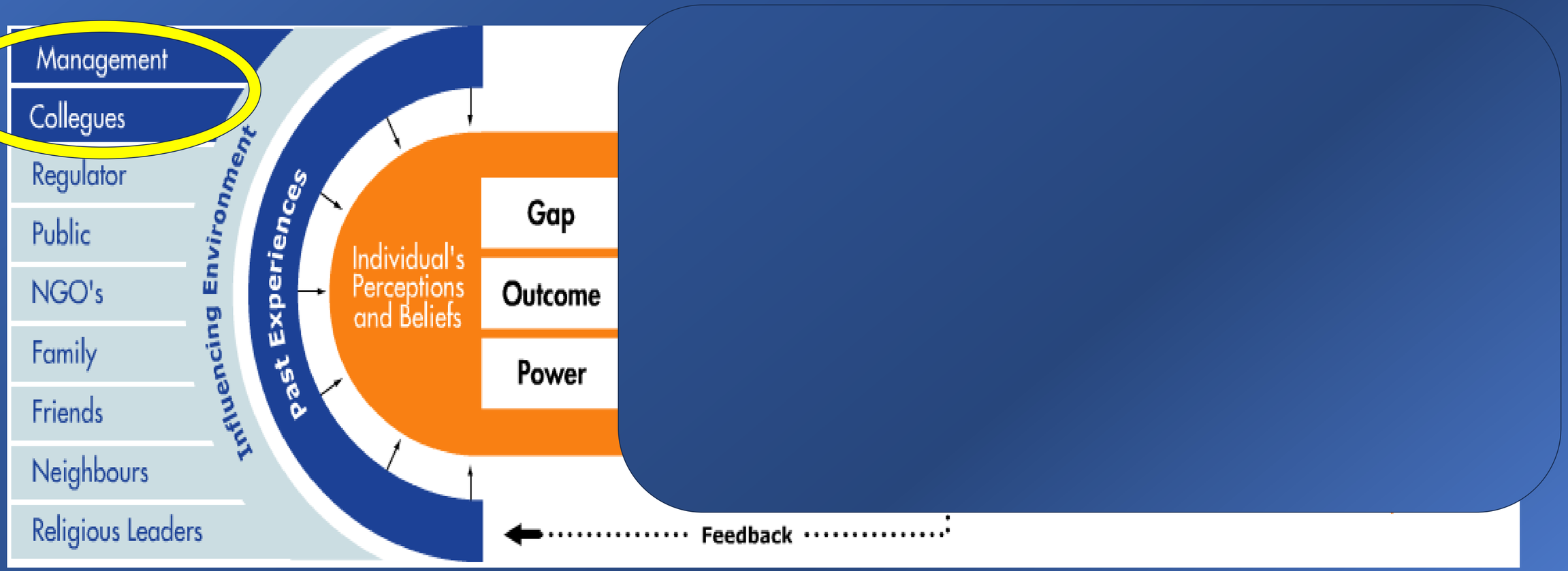
Veiligheidsleiderschap



4 ‘VEILIGHEIDSLEIDERSCHAP - MINDSETS’



Human behaviour model
(Bryden, 2006)



VIER LEIDERSCHAP MINDSETS



- RELATIE georiënteerd
  Schapen



- ZELF georiënteerd (EGO’s)
  Wolven



- PRODUCTIE georiënteerd
  Wolven in schaapskleren



- PROCES georiënteerd
  Herdershonden

KARAKTERISTIEKEN van deze MINDSETS

RELATIE

- Kan goed luisteren
- Is meelevend/hulpvaardig
- Zorgt voor een goede sfeer
- Stimuleert kennisontwikkeling
- Kiezen “a friend over an expert”



KARAKTERISTIEKEN van deze MINDSETS

ZELF

- Hecht aan status
- Misbruikt goede wil van anderen
- Is individualistisch
- Komt soms vijandig over



KARAKTERISTIEKEN van deze MINDSETS

PRODUCTIE

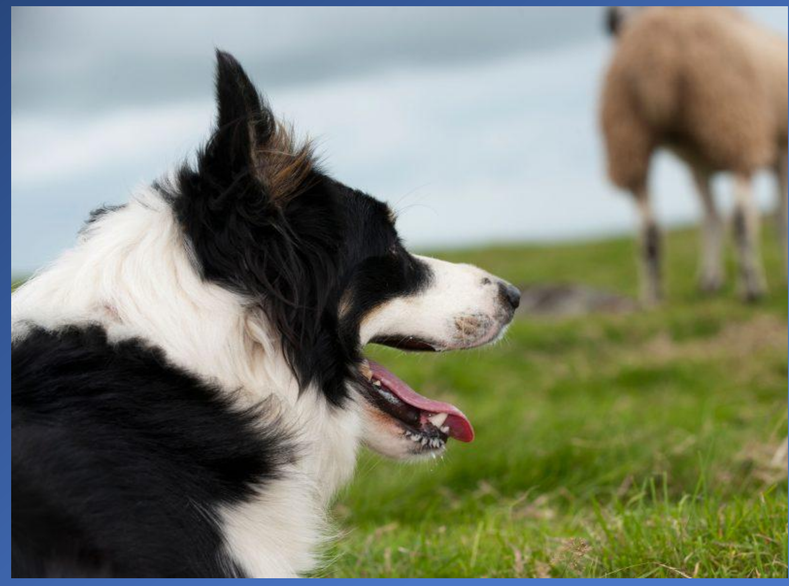
- Handelt vaak intuïtief
- Heeft lef, gaat zijn eigen gang,
  ook als procedures anders voorschrijven
- Durft beslissingen te nemen
- Er gaat niets boven productie
- Kiezen “an expert over a friend”



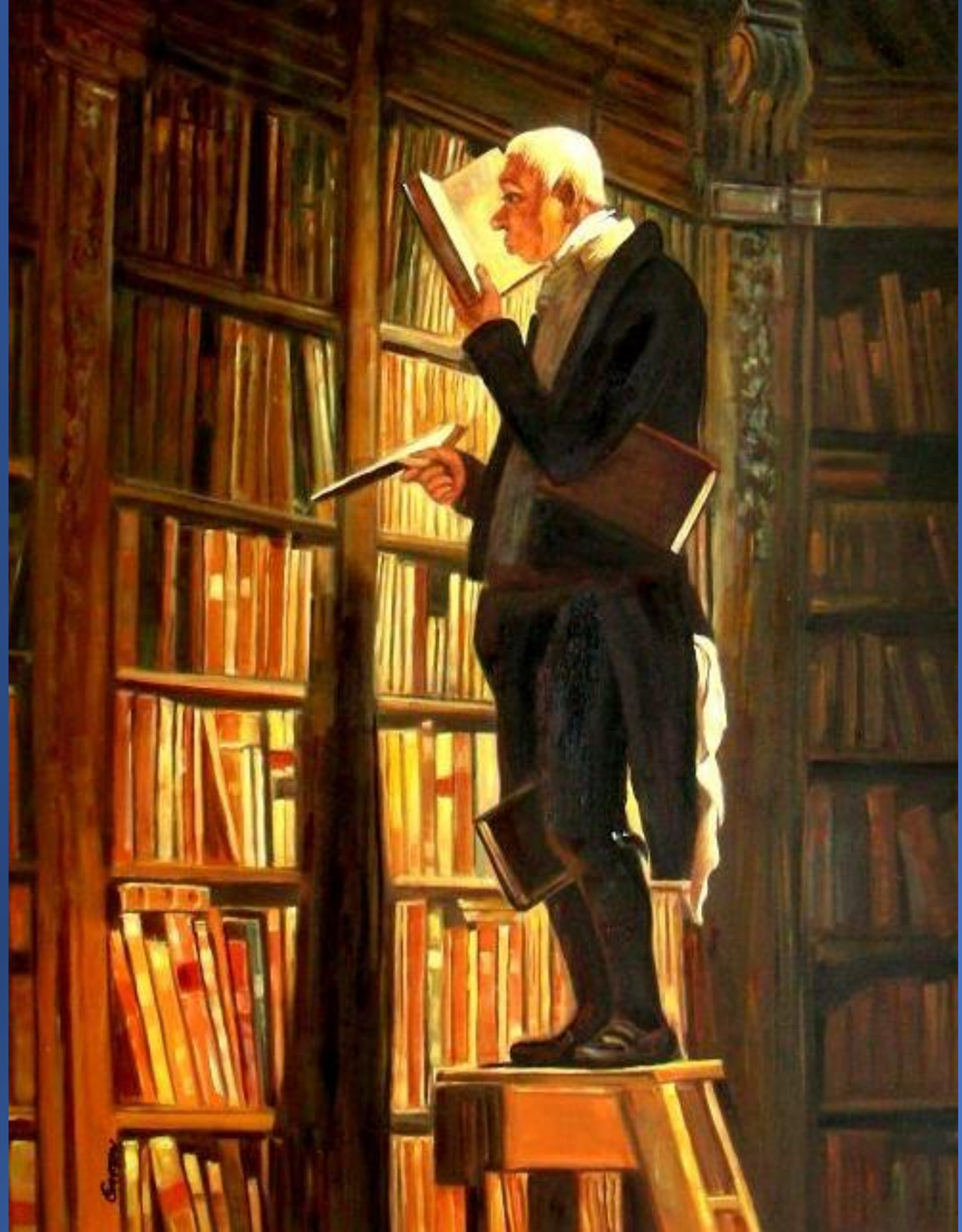
KARAKTERISTIEKEN van deze MINDSETS

PROCES

- Gaat voor optimale productie, maar geeft veiligheid prioriteit
- Stimuleert interventies
- Zorgt voor verbeteringen
- Toont begrip voor vergissingen



Welke leiders zijn ‘veilige‘ leiders?



Bron: “The influence of leadership on the prevention of safety incidents“ (Roggeveen, 2022)

Het gedrag van de Proces-georiënteerde leider beïnvloedt veiligheid via **KENNEN** en **DOEN**

in een omgeving, waarin

- Medewerkers denken de risico's te **KENNEN** en incidentanalyses iets anders laten zien.

- De organisatie geen (of laat) correctieve actie neemt. (**DOEN**)

DE VEILIGE LEIDER:

PROCES-GEORIËNTEERD

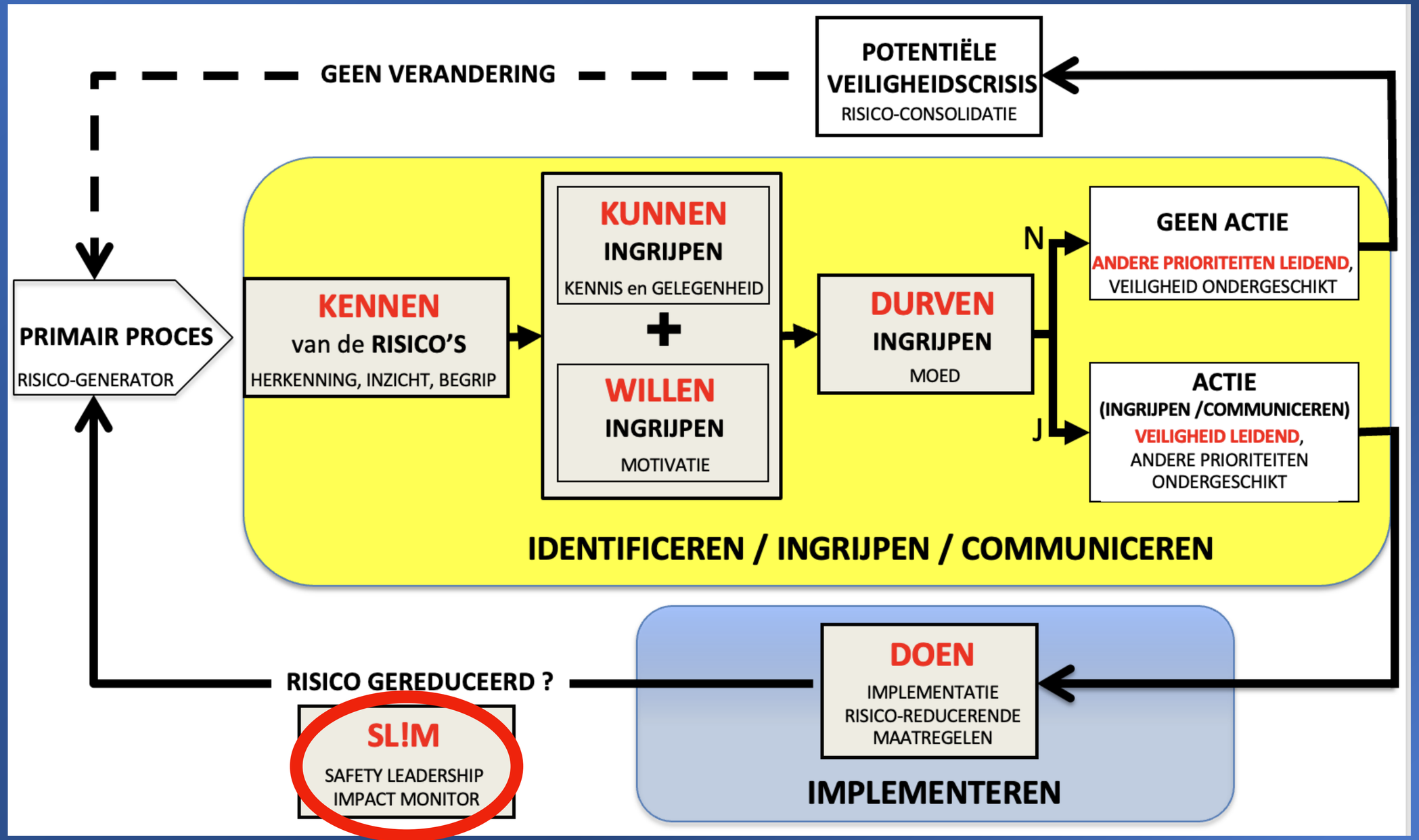
Nuancering:
Iedereen is wel ‘een beetje van alles’, maar de PREFERENTE oriëntatie is leidend.



Proces

Gaat voor optimale productie
Maar geeft veiligheid prioriteit
Stimuleert interventies
Zorgt voor verbeteringen
Toont begrip voor vergissingen

Impact veiligheids-leiderschap



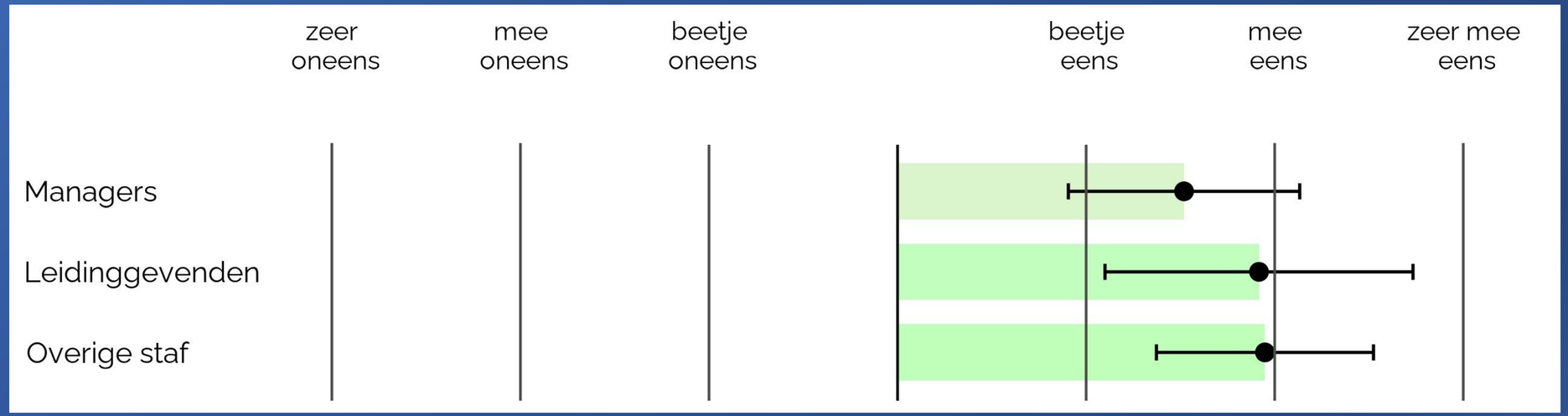
SL!M Safety Leadership Impact Monitor

Impact Leiderschap op Veiligheid

- Leiderschap
- Operationele veiligheid
- Organisatorische veiligheid
- Risicomanagement
- Monitoring
- Veiligheidsbeleving
- Psychologische veiligheid

SL!M Safety Leadership Impact Monitor

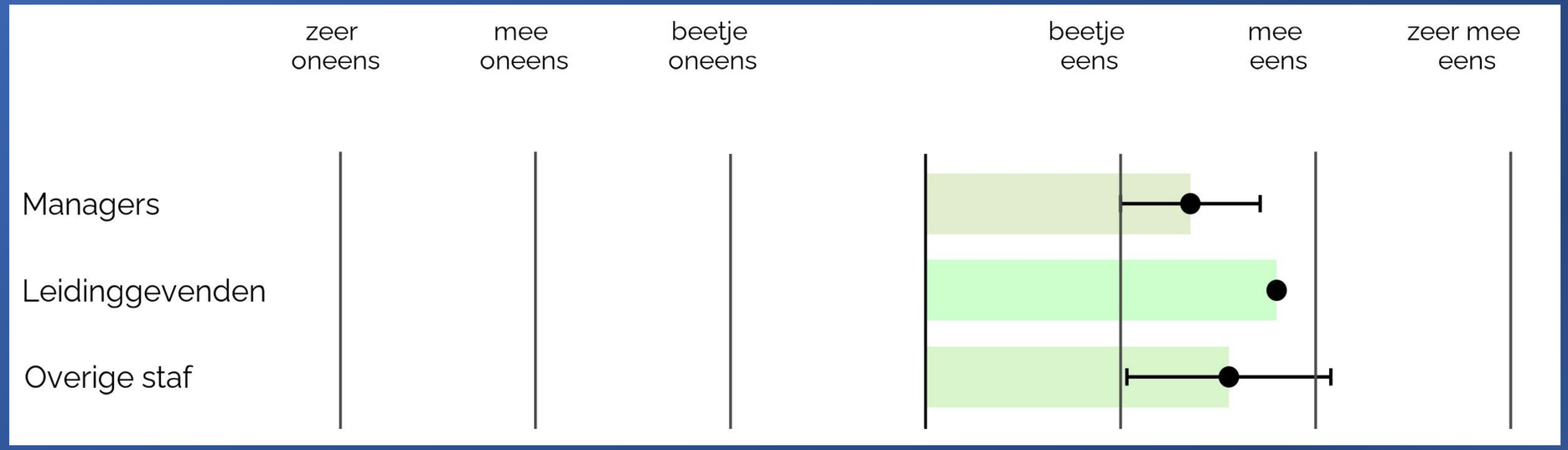
Leiderschap



Ten aanzien van veiligheid geeft mijn leidinggevende het goede voorbeeld
Mijn leidinggevende zet zich actief in voor de veiligheid op de werkvloer
Mijn leidinggevende motiveert mij om veilig te werken
Leidinggevenden hebben trainingen in veiligheidsleiderschap gevolgd
Mijn manager neemt voldoende tijd om op de werkplek met het team te spreken over veiligheid
Mijn leidinggevende stimuleert ons om veiligheidsrisico's te bespreken

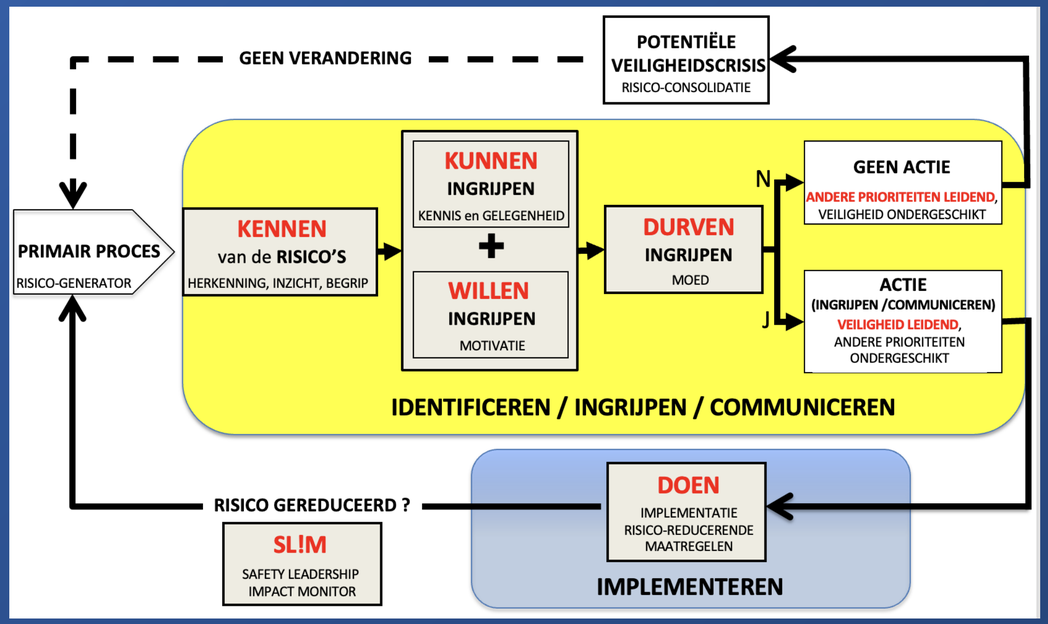
SL!M Safety Leadership Impact Monitor

Risicomanagement



De medewerkers op de werkvloer kennen de veiligheidsrisico’s
De medewerkers op de werkvloer weten hoe ze bij een veiligheidsrisico moeten ingrijpen
De medewerkers op de werkvloer willen bij veiligheidsrisico's wel ingrijpen
De medewerkers op de werkvloer durven bij een veiligheidsrisico in te grijpen
Bekende veiligheidsrisico's worden tijdig opgelost

Risicokennis en urgentie hapert

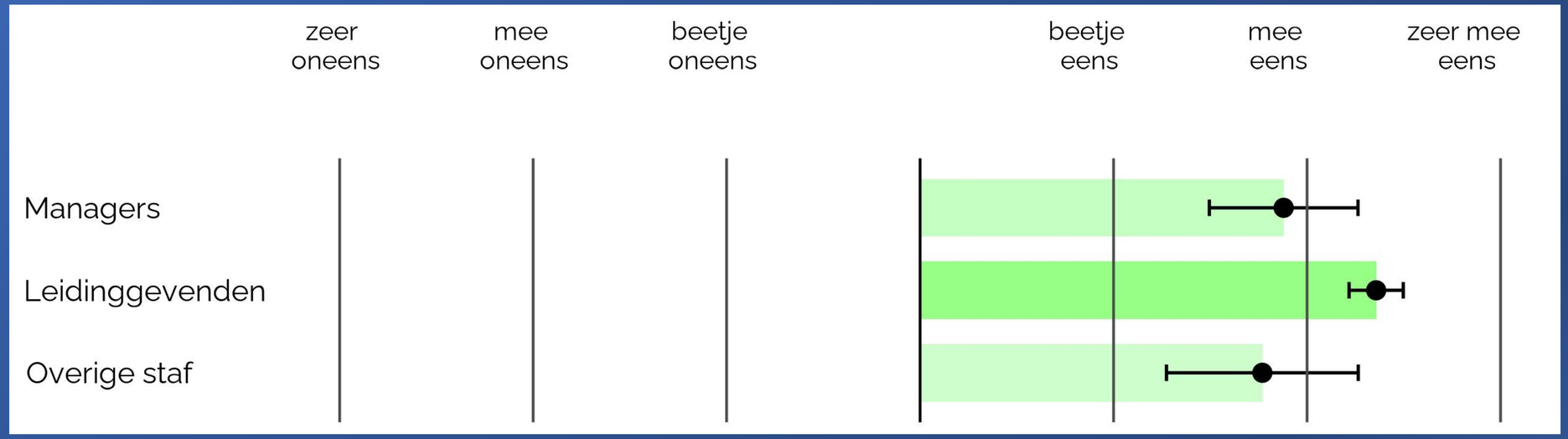


En dat is NIET sector-gebonden:

Tankopslag, olie en gas, chemie, railinfra, wegenbouw, ziekenhuizen, …

SL!M Safety Leadership Impact Monitor

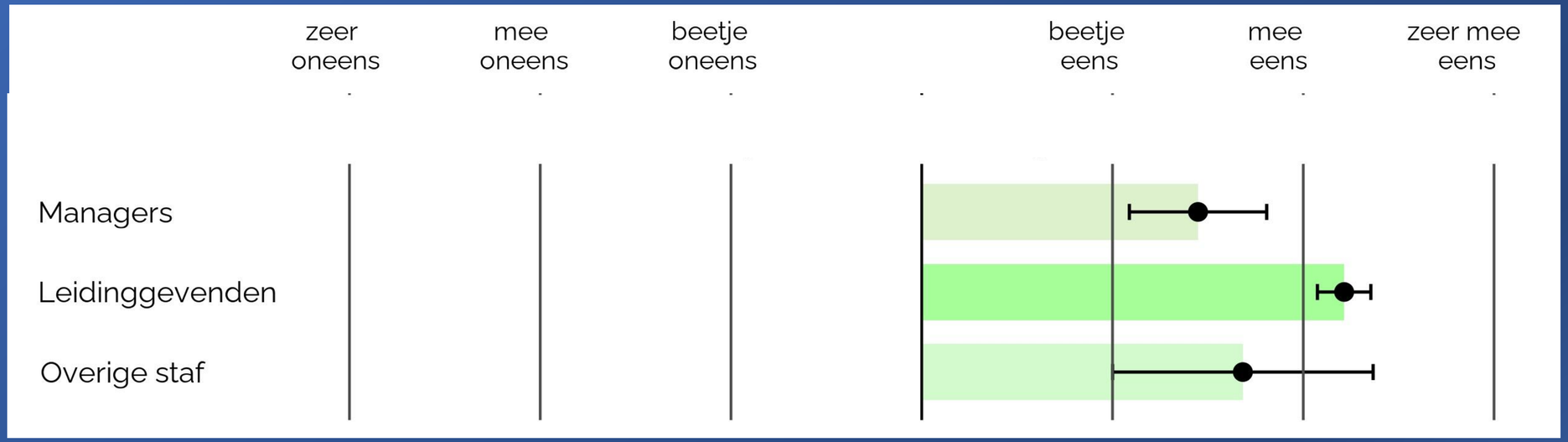
Organisatorische veiligheid



Onze organisatie zorgt voor veilige werkplekken
Onze organisatie stimuleert de vakbekwaamheid van haar medewerkers
Onze organisatie heeft programma's om veiligheidsdoelen te kunnen realiseren
In onze organisatie wordt NIET op veiligheid bezuinigd
In mijn team werken voldoende gekwalificeerde medewerkers
In mijn team krijgen alle medewerkers de juiste middelen om op een veilige manier te werken
In mijn team mogen alle medewerkers werk weigeren of onderbreken als de omstandigheden onveilig zijn

SL!M Safety Leadership Impact Monitor

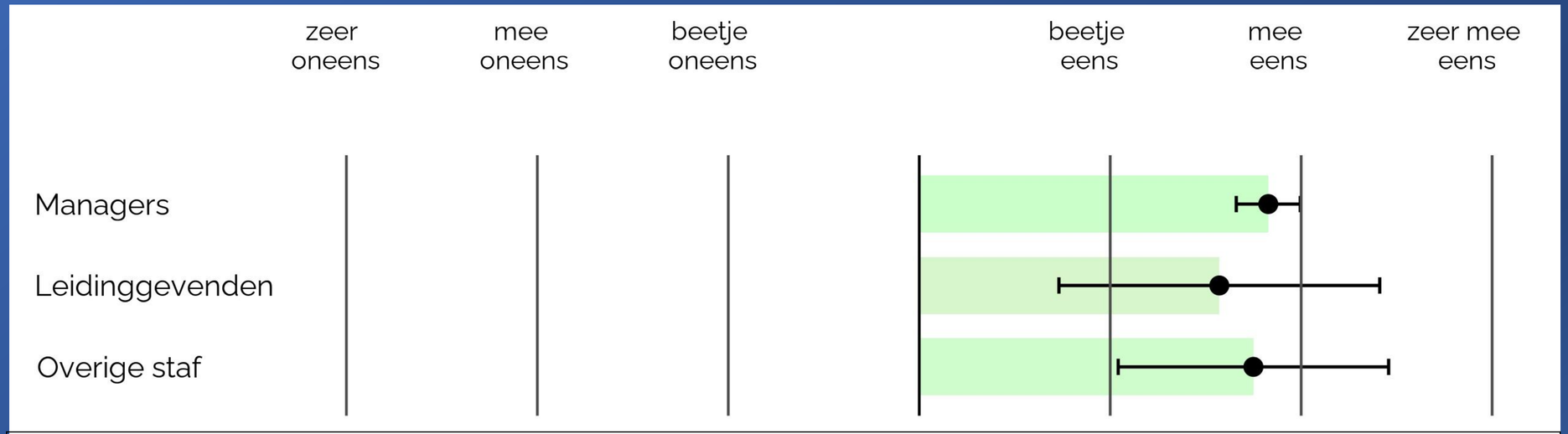
Operationele veiligheid



Bij de introductie van nieuwe medewerkers wordt ook over veiligheid gesproken
Veiligheid is een aandachtspunt bij de planning en organisatie van werkzaamheden
Bij de inkoop van materialen en diensten wordt voldoende rekening gehouden met de veiligheid daarvan
Suggesties van medewerkers voor het verbeteren van veiligheid worden serieus genomen
Medewerkers die uitstekende veiligheidsprestaties leveren worden daarvoor beloond
Ons veiligheidszorgsysteem is effectief
In onze organisatie stimuleert men het melden van onveilige situaties

SL!M Safety Leadership Impact Monitor

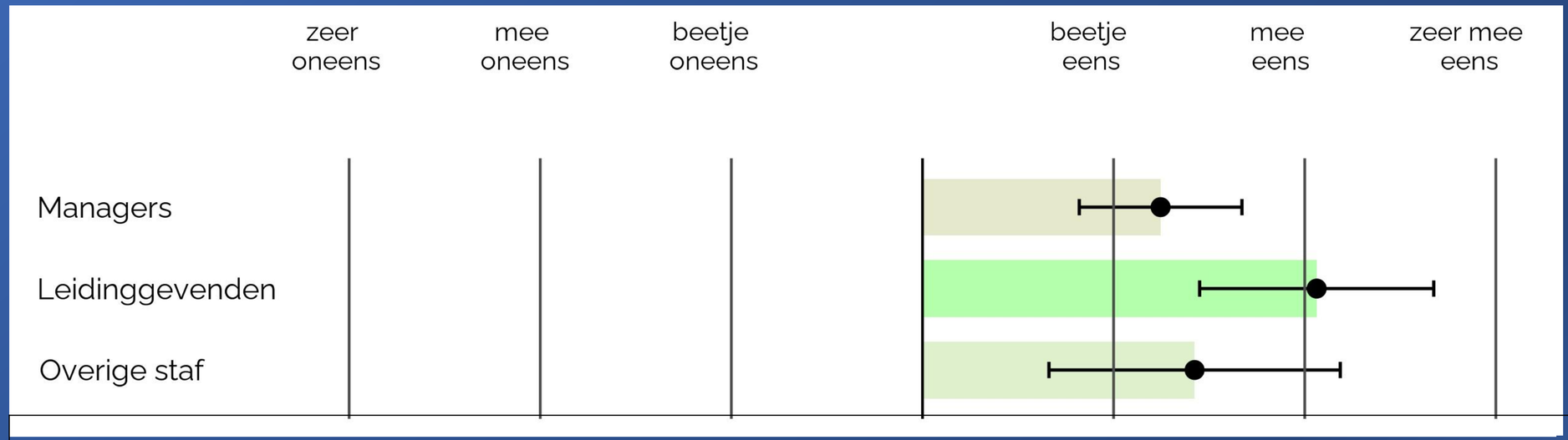
Psychologische veiligheid



Als je in mijn team een fout maakt, wordt dat vaak tegen je gebruikt
In mijn team zijn problemen en moeilijke situaties wel bespreekbaar
In mijn team wijzen mensen anderen af omdat ze anders zijn
Binnen dit team is het niet veilig om je 'nek uit te steken'; je kan zo worden afgebrand
Ik vind het moeilijk om andere leden van mijn team om hulp te vragen
In mijn team ondermijnen mensen met opzet de inbreng van anderen
In mijn team worden unieke vaardigheden en talenten van collega's gewaardeerd en benut

SL!M Safety Leadership Impact Monitor

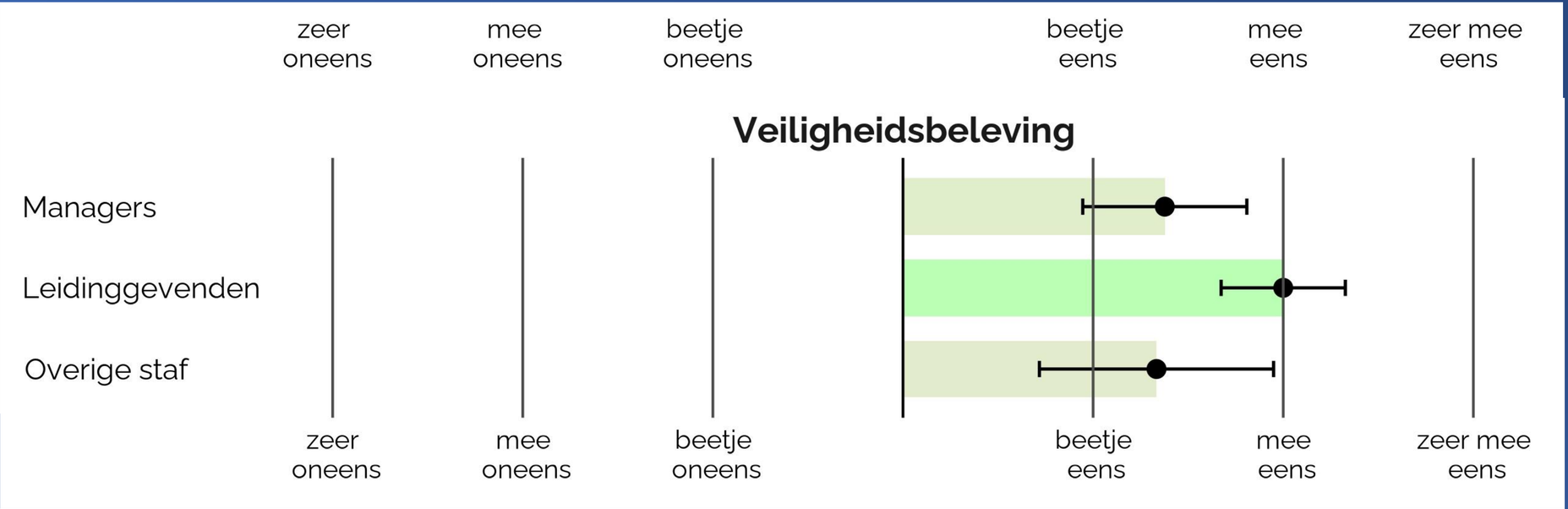
Monitoring



In werkprocessen krijgt veiligheid voldoende aandacht
Veiligheidsincidenten worden altijd grondig onderzocht
Aanbevelingen uit incidentenonderzoek worden opgevolgd
Er wordt gemeten of veiligheidsdoelstellingen worden behaald
Bij de aanvang van werkzaamheden wordt genoeg aandacht aan veiligheid besteed
Als tijdens werkzaamheden de werkwijze wordt aangepast, is er voldoende aandacht voor de veiligheid
In (herhalings-) cursussen voor medewerkers krijgt veiligheid voldoende aandacht
De effecten van veiligheidsmaatregelen worden geëvalueerd

SL!M Safety Leadership Impact Monitor

Veiligheidsbeleving

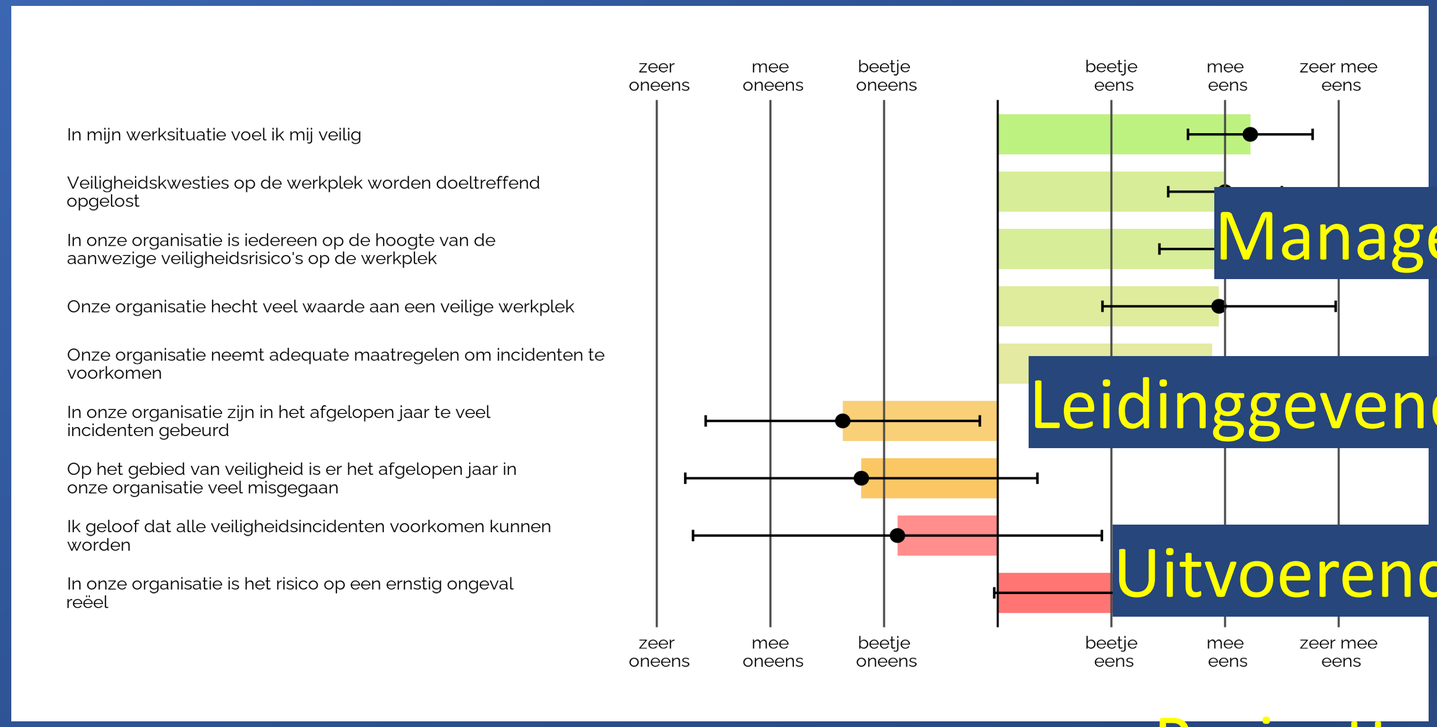


In mijn werksituatie voel ik mij veilig
In onze organisatie is iedereen op de hoogte van de aanwezige veiligheidsrisico's op de werkplek
Op het gebied van veiligheid is er het afgelopen jaar in onze organisatie weinig misgegaan
Onze organisatie neemt adequate maatregelen om incidenten te voorkomen
Onze organisatie hecht veel waarde aan een veilige werkplek
Veiligheidskwesties op de werkplek worden doeltreffend opgelost

SLIM Safety Leadership Impact Monitor

Safety Leadership Impact Monitor

7 aspecten 46 Indicatoren



Functies

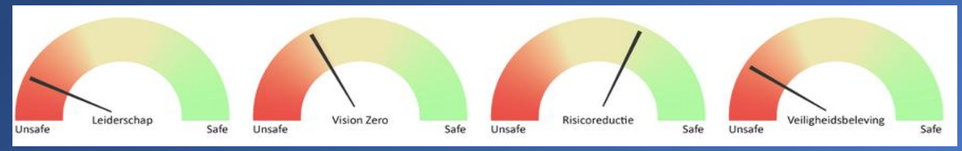
Managers



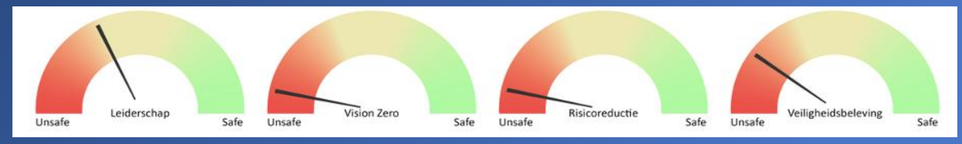
Leidinggevenden



Uitvoerenden



Projectteam



Overige/staf



Veiligheid is perceptie en onzekerheid is onze enige zekerheid

Daar zullen we het mee moeten doen.

Het is niet anders…

Veiligheid = het vermogen om zonder schade het operationele proces te voltooien! (Dixit: E. Hollnagel)

En van onze leiders (op alle niveaus) mag verwacht worden dat zij dat proces faciliteren!



OVERIGENS….

Veel operationele verstoringen leiden niet tot schade of letsel, dankzij een zeer effectieve, maar onbeheersbare barrière:

MAZZEL

Stelling 5 bij “The influence of leadership on the prevention of safety incidents“ (Roggeveen, 2022)



Dank U!