



Hoe concrete oplossingen sociale veiligheid echt kunnen versterken.

# “We leren nu al veel van goede praktijken die écht werken.”

**Iets meer dan een half jaar geleden startte het vierjarige programma Feel Be Act Safe!, gericht op het stimuleren van een sociaal veilige werkomgeving binnen de sectoren 'Grondstoffen Energie en Omgeving' (GEO), Energie Productie- en -Leveringsbedrijven (PLb) en 'Energie-Netwerkbedrijven (NWb). Daarvoor zijn O&O Programmamanager Andrea van de Velde en Esmée Blanken van KPMG samen op pad om 'goede praktijken' op te halen bij inmiddels 25 bedrijven. Het doel is het ontwikkelen van een structurele aanpak om sociale veiligheid duurzaam te verbeteren en te verankeren.**

## **Wat is sociale veiligheid?**

Sociale veiligheid gaat over meer dan beleid of meldprocedures. Het gaat over vragen zoals: durf je open te zijn? Voel je je veilig genoeg om je mening te delen? Kan je jezelf zijn op het werk? In het dagelijks leven blijkt dit niet vanzelfsprekend. Ongewenste gedragingen als pesten, intimidatie, (seksueel) grensoverschrijdend gedrag en subtiele uitsluiting komen regelmatig voor. Andrea legt uit: “Medewerkers durven niet altijd te zeggen wat ze ergens van vinden uit angst voor consequenties. Vaak wordt grensoverschrijdend gedrag afgedaan als een grapje en soms is iemand zich hier niet eens bewust van. Sociale veiligheid gaat daarmee over het herkennen en bespreekbaar maken van zowel gewenst als ongewenst gedrag. Dit vraagt om respect, kwetsbaarheid en het creëren van een werkomgeving waarin medewerkers zichzelf kunnen zijn, zonder terughoudendheid. Daarover zijn we nu in gesprek met tal van bedrijven in de drie sectoren.”

## **Ophalen van goede praktijken**

In de afgelopen periode hebben Andrea en Esmée bedrijven door heel Nederland bezocht om meer te leren over welke praktijken al bestaan binnen de drie sectoren. Esmée: “De gesprekken die we bij de bedrijven voeren, zijn breed van opzet en daarin schuilt ook de kracht. We zitten aan tafel met onder andere directeuren, HR, Compliance, HSE, teamleiders en vertrouwenspersonen.

Door die mix ontstaat een veelzijdig beeld van wat er binnen organisaties speelt op het gebied van sociale veiligheid. Het geeft inzicht als je hoort hoe iemand uit de backoffice het verschil ervaart ten opzichte van iemand uit de buitendienst. Die combinatie levert nieuwe vragen én motivatie op.”

## **Van basis naar goede praktijk**

De gesprekken laten duidelijk zien dat bedrijven in verschillende fasen zitten. Andrea: “Sommige bedrijven staan nog aan het begin en zijn op zoek naar handvatten om het thema sociale veiligheid te introduceren. Waar begin je mee, hoe ga je het gesprek aan met de medewerkers, hoe gaan we om met signalen van sociale onveiligheid, waar kun je terecht voor vragen, zijn er momenten om stil te staan bij ervaringen? Andere organisaties zijn al verder: zij integreren sociale veiligheid in hun wekelijkse overleg, trainen leidinggevenden en teams of hebben een toolbox ontwikkeld gericht op communicatie en samenwerking.”

Esmée vult aan: “Vaak merken bedrijven pas tijdens ons gesprek dat ze al werk maken van sociale veiligheid. Denk aan een check-in bij elk overleg, elkaar bij de naam aanspreken, of de afspraak dat je een time-out mag nemen bij een onveilige situatie met een burger. Ook een filmpje van de vertrouwenspersoon op intranet helpt. Zulke praktische voorbeelden zoeken wij: concrete oplossingen die écht werken.”

## **Omgaan met verschillen vraagt om maatwerk**

Een ander belangrijk thema is diversiteit. De bedrijven in de drie sectoren verschillen sterk van elkaar en teams bestaan vaak uit mensen met verschillende achtergronden, zoals taal, opleiding, cultuur en werkervaring. Dat vraagt om maatwerk in communicatie en aanpak. "Bij sommige groepen werken beelden beter dan lange teksten, terwijl anderen juist behoefte hebben aan feiten en cijfers", zegt Andrea. "Daarom gebruiken wij bijvoorbeeld tafelkaartjes met eenvoudige taal, zodat iedereen mee kan doen. Zulke concrete oplossingen maken het werkbaar."

## **Een sleutelrol voor teamleiders**

Esmée vervolgt: "Wat we zien is dat sociale veiligheid ontstaat op teamniveau. Zelfs twee ogenschijnlijk gelijke teams binnen dezelfde organisatie kunnen het sociale veiligheidsklimaat anders ervaren. Dat bevestigt dat er geen 'one size fits all' oplossing is als je het hebt over het verbeteren van sociale veiligheid. Het ontstaat in de dagelijkse samenwerking met directe collega's én in de manier waarop leidinggevendend aansturen. Daarom is het programma bewust teamgericht: je team is jouw dagelijkse omgeving, daar wil je je veilig voelen en je uit kunnen spreken. Leidinggevendend hebben hierin een sleutelrol. Zij moeten het gesprek over sociale veiligheid kunnen voeren en beschikken over de juiste handvatten om met het thema aan de slag te gaan. Het gaat dus nadrukkelijk niet alleen over het beleid van bovenaf."

## **Van ophalen naar delen**

Andrea: "We hebben inmiddels 25 bedrijven bezocht en er staan er nog zeker 25 op de agenda voor de komende maanden. Alle goede praktijken die we ophalen, analyseren

we vanaf september met een toetsingskader dat we samen hebben ontwikkeld met KPMG, de Open Universiteit en Erasmus Universiteit. Zo worden ze wetenschappelijk en daarna in de praktijk getoetst bij andere teams of bedrijven. Pas dan noemen wij het 'goede praktijken'. Waar nog onderwerpen zijn die niet geraakt worden, ontwikkelen we zelf interventies, zoals tools, workshops of werkvormen voor teams. Eerst in pilots, daarna breder. Geen blauwdruk, maar gedeelde inspiratie."

## **Het moet een olievlek worden**

Na de eerste bedrijfsbezoeken is één ding duidelijk: de urgentie is voelbaar, het enthousiasme groot en de bereidheid om goede voorbeelden te delen volop aanwezig. Andrea: "We leren veel van wat er al speelt en al wordt gedaan binnen de sector. Nu komt de volgende stap: de opgehaalde praktijken en interventies verder toetsen en doorontwikkelen. Vervolgens schalen we ze op en delen we ze met bedrijven. Met een stevige wetenschappelijke basis, een structurele aanpak en een groeiend netwerk van deelnemende bedrijven, dragen we bij aan een sociaal veilig werkklimaat. Ons doel is dat dit als een olievlek door de sector verspreidt, en uiteindelijk werkt in elk bedrijf en elk team."

## **Meedoen of meer weten?**

Zit jij met vragen over sociale veiligheid? Wij komen graag bij jouw bedrijf langs om verdere toelichting te geven op het programma. Samen kunnen wij ingaan op wat het programma voor jouw bedrijf en medewerkers kan betekenen, of wat jouw bedrijf kan bijdragen als het gaat om goede praktijken. Dus stel je vragen of deel wat werkt! Klein of groot.



### **Andrea van de Velde - O&O fondsens**

Als programmamanager ben ik de komende vier jaar verbonden aan het programma Feel Be Act Safe! en wil ik ervoor zorgen dat zoveel mogelijk werkgevers weten hoe je een sociaal veilig werkklimaat kan bevorderen. Ik ben zelf al jaren betrokken bij programma's op het gebied van duurzame inzetbaarheid. Sociale veiligheid is een belangrijk thema om medewerkers duurzaam aan het werk te houden en heeft direct invloed op het werkplezier, gezondheid, beleving van werkdruk en productiviteit van iedere werknemer.



### **Esmée Blanken – KPMG**

Als Manager binnen de Integrity & Compliance-afdeling van KPMG help ik organisaties om sociale veiligheid en integriteit duurzaam te verankeren in de dagelijkse praktijk. Sociale veiligheid is voor mij een essentiële voorwaarde voor gezonde, veerkrachtige en succesvolle teams. Ik draag hier graag aan bij door organisaties te ondersteunen met het onderzoeken van grondoorzaken van sociale onveiligheid, het opzetten van veranderprogramma's en het coachen van teams.