Cultuur, Gedrag & Sociale Veiligheid in UMC's en Topklinische Ziekenhuizen



KPMG. Make the Difference.

Leiderschap in sociale veiligheid: Van ambitie naar realisatie

Aanleiding & Urgentie

Sociale veiligheid is één van de bepalende succesfactoren binnen academische en topklinische ziekenhuizen. Toch laten recente incidenten zien dat deze veiligheid onder druk staat. Steeds vaker stellen bestuurders ons een cruciale vraag: "*Hoe staan wij er eigenlijk voor als het gaat om sociale veiligheid?"*
Incidenten rondom grensoverschrijdend gedrag, hiërarchische druk, onveilig meldgedrag en gebrekkige aanspreekcultuur krijgen steeds meer maatschappelijke, bestuurlijke en media aandacht.

Voor raden van bestuur en toezichthouders ontstaat hierdoor een behoefte aan:

- Onafhankelijke cultuurdiagnose ter beantwoording van de vraag: "Hoe staat onze organisatie er voor als het gaat om sociale veiligheid?"
- Inzicht in onderliggende patronen (onderstroom, machtsdynamiek, interprofessionele verhoudingen)
- Waar nodig concrete veranderinterventies

KPMG ondersteunt al meerdere academische ziekenhuizen bij deze vraagstukken en beschikt over bewezen methodieken die specifiek geschikt zijn voor de complexe ziekenhuiscontext.

Onze waarde voor UMC's en topklinische ziekenhuizen

UMC's en topklinische ziekenhuizen kiezen voor KPMG vanwege onze unieke combinatie van gedragswetenschap en zorgexpertise. We werken met een wetenschappelijk gevalideerd cultuurmodel van Kaptein (zie afbeelding), gebaseerd op acht soft controls die inzicht geven in de factoren die gedrag en sociale veiligheid beïnvloeden.

Daarnaast beschikken we over ruime ervaring met vertrouwelijke en gevoelige onderzoeken in omgevingen met hoge werkdruk, professionele autonomie en sterke hiërarchieën. Hierdoor weten wij wat er nodig is om complexe vraagstukken binnen de zorg zorgvuldig te onderzoeken.

Wat wij UMC's en Topklinische Ziekenhuizen bieden

A. Inzicht in de sociale veiligheidscultuur in één week

In een week brengen wij het antwoord in kaart op de vraag: "Hoe staat onze organisatie er voor als het gaat om sociale veiligheid?" Wij doen dat aan de hand van:

- Documentenanalyse (beleid, meldingen, eerdere onderzoeken, resultaten medewerkersonderzoeken)
- Enkele diepte-interviews

B. Diepgaande Cultuurdiagnose sociale veiligheid

Wanneer bovenstaand resultaat aanleiding geeft tot nader onderzoek binnen de gehele of delen van de organisatie of in situaties waarin urgentie speelt (incidenten, signalen, mediadruk, OR signalen), kunnen wij een diepgaande cultuurdiagnose doen.

Deze bevat o.a.:

- Vragenlijst op basis van het KPMG-cultuurmodel (organisatie breed of een bepaalde afdeling)
- Diepte-interviews en groepsinterviews
- Meelopen in de praktijk (afdelingen, overdrachten, werkvloer)
- Analyse van patronen op team- en afdelingsniveau
- Benchmarking met vergelijkbare onderzoeken



© 2026 KPMG Advisory N.V., een naamloze vennootschap en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Limited, een Engelse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

Cultuur, gedrag & sociale veiligheid: Onze aanpak voor ziekenhuizen

C. Interventieprogramma sociale veiligheid en soft controls

Voor organisaties die niet alleen inzicht, maar ook verandering willen, hebben wij diverse interventies ontwikkeld die zich in de praktijk hebben bewezen en die we op jouw organisatie kunnen afstemmen. Waar je aan kunt denken:

- Co-creatie van verbetermaatregelen met medewerkers
- Dilemmalabs en tegenspraaksessies
- Verbeteren van meldprocessen en vertrouwensstructuren
- Communicatieplan & ondersteuning richting media en interne stakeholders
- Borging binnen governance (RvB, RvT, staf, VAR, OR)

Onze aanpak: zorgvuldig én effectief

Onze werkwijze is gebaseerd op trajecten die wij succesvol uitvoerden bij o.a. UMC's en (semi)overheidsinstellingen. Deze aanpak is specifiek ontworpen voor omgevingen met hoge professionele autonomie, complexe machtsstructuren en gevoeligheid rond sociale veiligheid.

1. Veiligheid eerst

We creëren vanaf de start een omgeving waarin medewerkers zich vrij voelen om eerlijk te spreken. Vertrouwelijkheid en zorgvuldige communicatie vormen de basis. Zo ontstaat een veilige setting waarin ook gevoelige signalen gedeeld kunnen worden.

2. Een ervaren en betrokken team

Voor A. 'Inzicht in de sociale veiligheidscultuur in één week', gaan wij voortvarend te werk. Met een ervaren en betrokken team starten wij een strategische verkenning, waarin wij de actuele situatie, signalen binnen de organisatie, mogelijke scenario's, snelheid en aanpak bespreken.

Wij vragen een aantal beleidsdocumenten (van code of conduct tot medewerkers tevredenheidsonderzoek) bij het ziekenhuis op en analyseren die volgens ons normenkader. Tevens voeren wij enkele diepte-interviews met key functionarissen. Wij koppelen de resultaten visueel en mondeling terug.

De volgende punten zijn van toepassing bij B. Diepgaande Cultuurdiagnose sociale veiligheid en C. Interventieprogramma sociale veiligheid en soft controls.

3. Participatief en inclusief

Medewerkers worden actief betrokken bij het proces, waardoor inzichten herkenbaar zijn en het draagvlak groot is. We sluiten aan bij verschillende beroepsgroepen met passende taal en benadering. Daardoor ontstaat eigenaarschap over zowel de duiding als de oplossingen.

4. Triangulatie van methoden

We combineren document analyse, vragenlijsten, (groeps)interviews en observaties zodat patronen vanuit meerdere invalshoeken zichtbaar worden. Deze mix maakt het mogelijk om zowel de onderstroom als zichtbare cultuurkenmerken scherp te analyseren. Het resultaat is een robuust en betrouwbaar beeld van wat er speelt.

5. Snelle start, hoge kwaliteit

Onze aanpak maakt het mogelijk om snel op te schalen en binnen korte tijd met het onderzoek te starten. Tegelijkertijd bewaken we de kwaliteit door vaste peer review momenten en een ervaren kernteam

6. Zorgspecifieke duiding

We houden expliciet rekening met de unieke dynamiek van een academisch ziekenhuis, zoals hiërarchie, professionele autonomie en interprofessionele samenwerking. Patronen worden geïnterpreteerd in het licht van medische cultuur en opleidingsstructuren. Hierdoor sluiten onze aanbevelingen direct aan op de praktijk.

KPMG © 2026 KPMG Advisory N.V., een naamloze vennootschap en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Limited, een Engelse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

Naar een veilige en veerkrachtige werkcultuur in de zorg

Wat het de organisatie op kan leveren

A. Inzicht in de sociale veiligheidscultuur in één week

- ✓ Een eerste beeld van waar patronen van onveiligheid ontstaan (structuren, cultuur, leiderschap, onderstroom) én waar het juist goed gaat.
- ✓ Eventueel advies met betrekking tot een vervolg

B. Diepgaande Cultuurdiagnose sociale veiligheid

- ✓ Organisatiebreed of voor een deel van de organisatie, volledig inzicht in de cultuur, de onderliggende oorzaken en de verschillen tussen afdelingen, functiegroepen en teams.
- ✓ Je ontvangt een helder beeld van patronen, risico's en sterktes, inclusief duiding van de onderstroom en cruciale factoren die sociale veiligheid beïnvloeden.
- ✓ Daarnaast krijg je concrete prioriteiten en handelingsperspectieven per thema, afgestemd op de unieke dynamiek van de organisatie.

C. Interventieprogramma sociale veiligheid en soft controls

- ✓ Een samenhangend en uitvoerbaar verbeterprogramma dat aansluit bij de dagelijkse praktijk en organisatiecultuur.
- ✓ Concrete interventies voor onder meer leiderschap, meldprocessen, aanspreekcultuur en interprofessionele samenwerking. Op basis van co-creatie met medewerkers formuleren we de interventies.
- ✓ Het resultaat is een gedragen roadmap met korte-, middellange- en langetermijnacties.

Waarom juist nu?

De urgentie om sociale veiligheid te versterken is groter dan ooit. Recente incidenten en onderzoeken binnen zorginstellingen laten zien dat er sprake is van terugkerende patronen die diep in de organisatiecultuur geworteld zijn.

Tegelijkertijd speelt sociale veiligheid een steeds belangrijkere rol in accreditaties van onder andere Qualicor, waardoor instellingen aantoonbaar moeten laten zien dat zij actief werken aan cultuurverbetering. De externe aandacht vanuit media, politiek, patiënten en toezichthouders neemt verder toe, terwijl intern juist de OR, VAR, vakgroepen en jonge dokters steeds nadrukkelijker pleiten voor een veiliger werkklimaat.

UMC's en topklinische ziekenhuizen die hierin proactief handelen, tonen leiderschap en versterken niet alleen het vertrouwen van hun medewerkers, maar beperken ook hun reputatierisico's.

Wil je werken aan een toekomstbestendige, veilige en gezonde werkcultuur?

Neem dan contact op met **Erik van Bekkum** of **Quinty Danko** via de gegevens op de volgende pagina.

KPMG © 2026 KPMG Advisory N.V., een naamloze vennootschap en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Limited, een Engelse entiteit. Alle rechten voorbehouden.



Erik van Bekkum

Director soft controls (cultuur en gedrag)
Governance, Risk & Compliance services

+31 6 51367335

VanBekkum.Erik@kpmg.nl



Quinty Danko

Manager soft controls (cultuur en gedrag)
Governance, Risk & Compliance services

+31 6 24539435

Danko.Quinty@kpmg.nl

© 2026 KPMG Advisory N.V. Alle rechten voorbehouden.