

## Arbo Handreiking Podiumkunsten PSA – Psycho Sociale Arbeidsbelasting

Deze handreiking biedt werkgevers in de podiumkunsten en de entertainment branche oplossingen en maatregelen om de risico's op het gebied van Psycho Sociale Arbeidsbelasting te voorkomen of te verhelpen.



|                             |                                                |
|-----------------------------|------------------------------------------------|
| Opdrachtgever:              | Stichting Arbo & Podiumkunsten                 |
| Projectleiding:             | Peter van Eick                                 |
| Project veiligheidskundige: | Xander ten Dolle                               |
| Medesamensteller:           | Lineke Burghout, senior beleidsmedewerker NAPK |
| Versie                      | Arbo Handreiking PSA september 2024            |

## Inhoud

|           |                                                                                               |           |
|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1</b>  | <b>INLEIDING .....</b>                                                                        | <b>4</b>  |
| 1.1       | Een vernieuwde Arbocatalogus Psycho Sociale Arbeidsbelasting (PSA) .....                      | 4         |
| 1.2       | Wettelijke verplichtingen ter voorkoming van PSA .....                                        | 5         |
| 1.3       | Risicogebieden met betrekking tot PSA .....                                                   | 5         |
| 1.4       | Definities en begrippen (alfabetisch) .....                                                   | 5         |
| 1.5       | Relevante wetsartikelen .....                                                                 | 7         |
| 1.6       | Bronnen voor nuttige informatie .....                                                         | 7         |
| <b>2.</b> | <b>WERKDruk EN WERKSTRESS .....</b>                                                           | <b>9</b>  |
| 2.1       | Werkdruk en werkstress en maatregelen om deze tegen te gaan .....                             | 9         |
| 2.1.1     | Basismaatregelen om werkdruk en werkstress tegen te gaan .....                                | 10        |
| 2.2       | Risicogebied ORGANISATIE VAN HET WERK .....                                                   | 11        |
| 2.2.1     | Risico: Werkdruk bij auditanten .....                                                         | 11        |
| 2.2.2     | Risico: Werkdruk door onvoldoende tijd .....                                                  | 11        |
| 2.2.3     | Risico: Werkstress door veranderende planning .....                                           | 12        |
| 2.2.4     | Risico: Werkstress door onregelmatige werktijden .....                                        | 12        |
| 2.3       | Risicogebied BIJZONDERE UITVOERINGEN EN PRESTATIE-EISEN .....                                 | 13        |
| 2.3.1     | Risico: Prestatiedruk bij bijzondere uitvoeringen zoals een première of televisieopname ..... | 13        |
| 2.4       | Risicogebied ARBEIDSMARKTPOSITIE .....                                                        | 14        |
| 2.4.1     | Risico: Werkstress door onregelmatige projecten .....                                         | 14        |
| <b>3.</b> | <b>ONGEWENSTE OMGANGSVORMEN .....</b>                                                         | <b>15</b> |
| 3.1       | Ongewenste omgangsvormen en maatregelen om deze tegen te gaan .....                           | 15        |
| 3.1.1     | Basismaatregelen om ongewenste omgangsvormen tegen te gaan .....                              | 16        |
| 3.1.2     | Stel een gedragscode op .....                                                                 | 17        |
| 3.1.3     | Benoem een vertrouwenspersoon .....                                                           | 18        |
| 3.2       | Risicogebied BEDRIJFSCULTUUR .....                                                            | 19        |
| 3.2.1     | Risico: Ongewenst gedrag .....                                                                | 19        |
| 3.3       | Risicogebied WERK BUITEN KANTOORUREN EN TIJDENS TOURNEES .....                                | 20        |
| 3.3.1     | Risico: Vervagen van grenzen .....                                                            | 20        |
| 3.4       | Risicogebied STATUSVERSCHILLEN .....                                                          | 21        |
| 3.4.1     | Risico: Zwijg- of angstcultuur .....                                                          | 21        |
| 3.4.2     | Risico: Ongelijke relaties en afhankelijkheid .....                                           | 21        |

|            |                                                              |           |
|------------|--------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>3.5</b> | <b>Risicogebied SEKSE EN DIVERSITEIT .....</b>               | <b>22</b> |
| 3.5.1      | Risico: Ongelijkheid en discriminatie bij aannamebeleid..... | 22        |
| <b>3.6</b> | <b>Risicogebied HET LICHAAM ALS INSTRUMENT .....</b>         | <b>23</b> |
| 3.6.1      | Risico: Overschrijden van persoonlijke grenzen .....         | 23        |
| <b>3.7</b> | <b>Risicogebied KWETSBAARHEID ALS VOORWAARDE .....</b>       | <b>23</b> |
| 3.7.1      | Risico: Overschrijden van (emotionele) grenzen .....         | 24        |
| <b>3.8</b> | <b>Risicogebied SAMENWERKING MET DERDEN .....</b>            | <b>24</b> |
| 3.8.1      | Risico: Ongewenst gedrag door of jegens derden .....         | 24        |
| <b>3.9</b> | <b>Risicogebied ARBEIDSMARKTPOSITIE .....</b>                | <b>25</b> |
| 3.9.1      | Risico: Afhankelijkheid en kwetsbaarheid .....               | 25        |

## 1 Inleiding

### 1.1 Een vernieuwde Arbocatalogus Psycho Sociale Arbeidsbelasting (PSA)

Als werkgever moet je zorgen voor een veilig en gezond werkklimaat; het is daarom van belang om het beleid op dit terrein op orde te hebben. Om hierbij te helpen heeft de Stichting Arbo en Podiumkunsten de Arbocatalogus PSA (uit 2013) grondig herzien, geactualiseerd en uitgebreid met de nieuwste inzichten.

Waarom noemen we deze versie **Arbo Handreiking**?

De nieuwe versie zal bij de Nederlandse Arbeidsinspectie worden ingediend en na hun goedbevinding worden gebruikt als Arbocatalogus. Op onze website zal dit worden aangegeven. Tot die tijd noemen we deze versie **Arbo Handreiking**. De inhoud is hetzelfde en de maatregelen kunt u toepassen. U vindt deze op [www.arbopodium.nl](http://www.arbopodium.nl)

Volgens de Arbeidsomstandighedenwet (hierna [Arbowet](#)) is iedere werkgever verplicht om zijn werknemers te beschermen tegen psychosociale arbeidsbelasting (PSA). Hieronder vallen werkdruk en ongewenste omgangsvormen (discriminatie, seksuele intimidatie, agressie en geweld, pesten).

Deze Arbo-risico's kunnen leiden tot werk(gerelateerde) stress waardoor een werknemer niet (meer) in staat is om zijn werkzaamheden naar behoren uit te voeren.

Onderzoeken wijzen uit dat in de podiumkunsten de uitval van medewerkers als gevolg van PSA hoog is. Dat komt door de aard van het werk, hoge werkdruk, strakke deadlines en hoge verwachtingen over het leveren van topkwaliteit. Een gericht en effectief beleid om PSA-risico's in de sector tegen te gaan is daarom noodzakelijk. Algemene informatie over PSA vindt je op de website van de Nederlandse Arbeidsinspectie, zie [arbeidsinspectie-zelfinspectie](#).

Een aantal in de openbaarheid gekomen incidenten van grensoverschrijdend gedrag - met name seksuele intimidatie - in de podiumkunsten heeft ertoe geleid dat er sinds enige jaren veel aandacht is voor deze problematiek. Op de website van de Stichting [Sociale Veiligheid podiumkunsten](#) zijn verschillende documenten te vinden die organisaties kunnen helpen bij het inrichten en uitvoeren van doeltreffend beleid.

Een deel van de sector beschikt inmiddels ook over een klachtenregeling met een daaraan gekoppelde klachtencommissie die, waar nodig, klachten nader onderzoekt en adviseert over de te nemen maatregelen. Nuttige informatie en tips vind je ook in het rapport [niets-gezien-niets-gehoord-niets-gedaan](#) van de commissie Van Rijn dd. 1 februari 2024 over ongewenst gedrag bij de publieke omroepen. Zie ook de handreikingen van de Regeringscommissaris seksueel grensoverschrijdend gedrag en seksueel geweld Mariëtte Hamer op <https://www.rcgog.nl/> en het online dossier Grensoverschrijdend Gedrag op de werkvloer op het Arboplatform van de Sociaal Economische Raad (SER), [ser-gogdossier](#).

Deze Arbocatalogus is primair bedoeld om werkgevers in de podiumkunsten, de entertainmentbranche en de evenementensector handvatten te geven om het PSA-beleid op de eigen werkvloer goed te regelen en uit te voeren. Maar behalve werkgevers kunnen ook leidinggevendenden, HR-professionals en uitvoerend medewerkers in de sector hun voordeel doen met de aanbevelingen in deze catalogus.

De inmiddels ontwikkelde richtlijnen en *best practices* voor een integrale aanpak die moet leiden tot een andere organisatiecultuur zijn meegenomen in deze Arbocatalogus Podiumkunsten – PSA.

De Arbocatalogus wordt gepubliceerd op [www.arbopodium.nl](http://www.arbopodium.nl) en is voor iedereen toegankelijk.

De risico's en maatregelen zullen in 2024 verwerkt in de PodiumRie- het risico-inventarisatie instrument dat speciaal voor de entertainment branche is ontwikkeld. Zie [PodiumRie](#)

## 1.2 Wettelijke verplichtingen ter voorkoming van PSA

In de Arbowet staat dat de werkgever beleid moet voeren om psychosociale arbeidsbelasting te voorkomen of zoveel mogelijk te beperken. De volgorde voor de aanpak van dat beleid is als volgt.

- a. Het beleid begint met het opstellen van een Risico-Inventarisatie en-Evaluatie (RI&E).
- b. Blijkt uit de RI&E dat er risico is op te hoge werkdruk of andere vorm van PSA, dan is een verdiepend RI&E-onderzoek verplicht.
- c. Na het inventariseren van de risico's en eventueel een verdiepend onderzoek, treft de werkgever maatregelen en neemt deze op in een plan van aanpak.
- d. De werkgever evalueert ieder jaar dit plan van aanpak met leidinggevend en medewerkers. Indien het beleid onvoldoende effectief blijkt, worden de maatregelen bijgesteld.

De Arbeidshygiënische strategie

Om aan de Arbowet te voldoen dien je als werkgever bij het bepalen van maatregelen de Arbeidshygiënische strategie te volgen. Dit betekent dat je als eerste maatregelen kiest die het risico kunnen voorkomen: het risico wordt bij de bron aangepakt. Pas als dat niet lukt volgen er maatregelen om het risico zoveel mogelijk te beperken. Daarbij kies je eerst maatregelen die gericht zijn op de hele groep (bedrijf) zoals voorlichting geven over werkdruk of agressie. Als laatste bedenk je maatregelen of oplossingen voor de individuele medewerkers die het risico ervaren (zoals het inzetten van een coach), of je draagt zorg voor Persoonlijke Beschermingsmiddelen (PBM).

Als een werkgever verzuimt beleid te ontwikkelen tegen ongewenste omgangsvormen, kan een vertegenwoordiging van de werknemers, zoals de Ondernemingsraad, een klacht indienen bij de Nederlandse Arbeidsinspectie, de toezichthouder van SZW. Zie [arbeidsinspectie-melden](#).

De werkgever moet 'melders' van ongewenste omgangsvormen beschermen tegen 'benadeling': denk aan ontslag na melding en/of niet meer elders aan het werk komen. Deze bescherming geldt ook voor medewerkers die terecht een klacht indienden. Als de werkgever hierin tekortschiet, dan kan de melder een klacht indienen bij het College voor de Rechten van de Mens.

## 1.3 Risicogebieden met betrekking tot PSA

Medewerkers binnen de podiumsector voelen een grote verantwoordelijkheid voor hun werk en gaan vaak tot het uiterste om te voldoen aan de eisen van een regisseur, choreograaf, dirigent of castingadviseur. Daarbij worden overuren en niet gepaste omgangsvormen vaak voor lief genomen. In een dergelijke arbeidscultuur ligt het risico op het ontstaan van werkstress op de loer.

Ook wordt er veel buiten de gebruikelijke kantooruren gewerkt. Repetities en voorstellingen vinden vaak 's avonds plaats en tijdens tournees wordt er tot na middernacht gewerkt en gereisd. Tijdens het verblijf in kledkamers, horeca, de tournee-bus of hotelkamers waar alcohol en/of drugs kunnen worden gebruikt, kunnen privé en werk gemakkelijk door elkaar gaan lopen en ongewenste omgangsvormen ontstaan. Door brancheorganisaties in de sector (w.o. NAPK) is een beleidskader ontwikkeld dat oplossingsrichtingen geeft voor de aanpak van het PSA-beleid. In deze arbocatalogus sluiten we aan bij dit Beleidskader.

## 1.4 Definities en begrippen (alfabetisch)

Arbeidshygiënische strategie

De verplichte volgorde van maatregelen om voor veiligheid op de werkvloer te zorgen. Dit betekent: neem als het kan de oorzaak van het risico weg (aanpak bij de bron). Als dit niet kan, beperk dan het risico

zoveel mogelijk door algemene - op alle medewerkers gerichte – maatregelen te treffen, en tenslotte, als dit niet kan of onvoldoende is, neem maatregelen gericht op individuele medewerkers.

#### Artistiek product / artistieke waarde

In het theater en bij evenementen wordt met behulp van techniek, decors en kostuums een artistiek product gecreëerd dat bedoeld is om voor een optimale ‘magische’ theaterbeleving te zorgen. Ook in dit creatieve proces gelden de voorschriften uit de Arbowet en is de uitdaging om met de juiste maatregelen Arbo risico's te vermijden of te minimaliseren en daarbij de artistieke waarde te behouden.

#### Artistiek uitvoerende / podiumkunstenaar

Elk volwassen persoon die ten overstaan van een (digitaal) aanwezig publiek een uitvoering geeft, al dan niet (mede) ten behoeve van een beeld- en of geluidsopname daarvan.

Voorbeelden hiervan zijn een acteur, muzikant, presentator, danser, acrobaat, kunstenaar, technicus als onderdeel van het visuele/theatrale beeld.

#### Derden

Alle medewerkers die niet vallen onder de definitie van uitvoerende of ondersteunende, zoals:

|                |                                                                                       |
|----------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| Kind:          | persoon beneden de 16 jaar (bron: ATW)                                                |
| Jeugdige (I):  | persoon van 16 of 17 jaar (bron: ATW)                                                 |
| Jeugdige (II): | persoon beneden de 18 jaar (bron: art. 1.1.lid 6 sub a) Arbeidsomstandighedenbesluit) |
| Jongeren:      | jeugdigen en kinderen                                                                 |
| Volwassene:    | persoon vanaf 18 jaar                                                                 |

#### Intimiteitscoördinator (-coach)

Een intimiteitscoördinator bewaakt dat de afgesproken grenzen en daarbij horende veiligheid bij het uitvoeren van intieme scènes door acteurs of dansers in acht worden genomen.

Intimiteitscoach begeleidt acteurs of dansers in het choreograferen en aanleren van intieme scènes en het bewaken van hun fysieke en emotionele grenzen.

#### Medezeggenschapsorgaan (de medezeggenschap)

Vertegenwoordiging van het personeel in de vorm van een ondernemingsraad (OR, bij 50 medewerkers of meer), een personeelsvertegenwoordiging (PVT, tussen 10-50 medewerkers) of personeelsvergadering (minder dan 10 medewerkers)

#### Ondersteunende (medewerker)

Alle medewerkers die bij een productie of uitvoering zijn betrokken en daarbij ondersteunende werkzaamheden verrichten. Voorbeelden hiervan zijn medewerkers licht, geluid, special effects, beeldtechnici, productieleiders, regieassistent, inspiciënten, decortechnici, grimeurs, kostuummedewerkers.

#### Ongewenste omgangsvormen

Alle vormen van ongewenste omgangsvormen of ongewenst gedrag op de werkvloer dat valt onder de noemers agressie en geweld, discriminatie, intimidatie, pesten, seksuele intimidatie.

#### Preventiemedewerker

Deskundige medewerkers binnen het bedrijf die u adviseren over de arbeidsomstandigheden.

Preventiemedewerkers zijn onder meer betrokken bij het opstellen van de Risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E) en het bijbehorende plan van aanpak.

#### Productie

Een podiumkunstcreatie/voorstelling op het gebied van één of meer podiumkunstdisciplines, bedoeld om uit te voeren voor een (digitaal) publiek en waarbij uitvoerende en ondersteunende medewerkers betrokken zijn.

#### Werkdruk/werkstress

Een gezonde werkdruk is nodig om prestaties te leveren. Maar een te hoge werkdruk kan leiden tot werkstress en op langere termijn tot ziekteverzuim, langdurige uitval en uiteindelijk zelfs tot arbeidsongeschiktheid. Te hoge werkdruk ontstaat wanneer een werknemer niet kan voldoen aan de gestelde eisen hetzij in kwalitatieve zin (qua inhoud) hetzij in kwantitatieve zin (qua tempo/deadlines). Het is aan de werkgever om te zorgen voor een goede balans tussen de werklast en de belastbaarheid van de werknemer.

In de podiumsector komt hoge werkdruk veelvuldig voor, vooral bij artistiek uitvoerenden en bij medewerkers productie en techniek. De druk kan bijvoorbeeld ontstaan door te krappe voorbereidingstijd voor generale repetities en voor première's of openingsdagen.

#### Werknemer/werkende

In deze Arbocatalogus valt onder het begrip *werknemer* of *werkende*: iedereen die in de sector werkzaam is, ongeacht contractvorm, inclusief vrijwilligers en stagiairs.

### **1.5 Relevante wetsartikelen**

#### Arbeidsomstandighedenwet

- |                  |                                                                                                                                                                |
|------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Artikel 3. lid 1 | De werkgever voert beleid gericht op goede arbeidsomstandigheden.                                                                                              |
| Artikel 3. lid 2 | De werkgever moet binnen het algemene beleid risico's op het gebied van PSA voorkomen en als dat niet mogelijk is, deze risico's beperken.                     |
| Artikel 3. lid 3 | De werkgever ziet toe op een goede verdeling van bevoegdheden en verantwoordelijkheden, waarbij rekening wordt gehouden met de bekwaamheden van de werknemers. |
| Artikel 5        | De werkgever inventariseert en evalueert de risico's en stelt een plan van aanpak op.                                                                          |
| Artikel 8        | De werkgever zorgt voor voorlichting, instructie en training aan medewerkers.                                                                                  |

#### Arbeidsomstandighedenbesluit

- |                    |                                                                                                                                                                                              |
|--------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Artikel 2.15 lid 1 | Als medewerkers (kunnen) worden blootgesteld aan PSA worden de risico's beoordeeld en worden op basis van het plan van aanpak maatregelen vastgesteld om PSA te voorkomen en/of te beperken. |
| Artikel 2.15 lid 2 | Als medewerkers (kunnen) worden blootgesteld aan PSA, wordt voorlichting en onderricht gegeven over de risico's en maatregelen om PSA te voorkomen en/of te beperken.                        |

### **1.6 Bronnen voor nuttige informatie**

Hieronder tref je de links aan naar nuttige informatiebronnen waarnaar in deze catalogus wordt verwezen. Op de website [www.arbopodium.nl](http://www.arbopodium.nl) zal deze informatie regelmatig worden bijgewerkt. Mocht je tips hebben, of andere en ontbrekende informatiebronnen, laat het ons dan weten.

[ArboPodium](#)

[Arboportaal](#)

[Arbowet](#)

[Huis-voor-klokkenluiders](#)

[LIVP](#)

[Landelijke Vereniging Vertrouwenspersonen](#)

[Moresonline-Steun-adviespunt](#)

[Arbeidsinspectie-melden](#)  
[Regeringscommissaris-grensoverschrijdend-gedrag](#)  
[NAPK-video-sociale-veiligheid](#)  
[Overheid-wetten](#)  
[Onderzoekscommissie-Gedrag-Cultuur-Omroepen](#)  
[PodiumRie](#)  
[Report-app](#)  
[SER-dossier-grensoverschrijdend-gedrag](#)  
[Sociale-Veiligheid-Podiumkunsten](#)  
[Vertrouwenspersonen-poule-SSVP](#)  
[Zelfinspectie-werkdruk-en-ongewenst-gedrag](#)

## 2. Werkdruk en werkstress

### 2.1 Werkdruk en werkstress en maatregelen om deze tegen te gaan

In de podiumsector komt (te) hoge werkdruk in alle geledingen van de organisatie voor, maar met name bij de artistiek uitvoerende en productie ondersteunende medewerkers. Zowel uitvoerenden als technici ervaren (te) hoge werkdruk door krappe voorbereidingstijd, weinig repetitietijd en door de druk van de première, of de openingsdag van het festival.

Door je als podiumwerkgever tijdig en goed voor te bereiden op de productie, kunnen de risico's vaak worden voorkomen.

Wat wordt verstaan onder werkdruk en werkstress?

Iedereen die werkt heeft met werkdruk te maken en een gezonde werkdruk is prima. Of werkdruk leidt tot stress is per persoon verschillend omdat 'druk' door iedereen anders wordt ervaren. Werkdruk kan ook positief zijn en ervoor zorgen dat een medewerker voldoende uitdaging heeft in zijn werk. De conclusie is: zowel te veel als te weinig werkdruk kan leiden tot werkstress.

Te hoge werkdruk ontstaat wanneer een werknemer niet kan voldoen aan de gestelde eisen hetzij in kwalitatieve zin (qua inhoud) hetzij in kwantitatieve zin (qua tempo/deadlines. Voorbeelden zijn: te krappe repetitietijd, de deadline voor een première, te veel werk in te weinig tijd, te kort geplande reistijd, overuren maken etcetera.

De oorzaken van werkdruk en werkstress

Werkstress ontstaat wanneer de druk van of door het werk stelselmatig zo hoog is, dat de grens van het persoonlijk aanpassingsvermogen wordt overschreden. De medewerker voelt zich niet meer in staat om te voldoen aan de gestelde eisen. Ook een verstoorde balans tussen stressbronnen in het werk (wat energie kost) en energiebronnen (wat energie geeft) in het werk kan leiden tot werkstress.

De gevolgen van werkdruk en werkstress

Wanneer de druk vaak te groot is dan kan iemand onvoldoende herstellen en ontstaan klachten als gevolg van de werkstress. Die klachten kunnen leiden tot psychische moeheid, overspannenheid of burn-out met uitval en verzuim tot gevolg. Ook leidt werkstress tot een verhoogde kans op fouten, ongevallen en productieverlies. Als er veel werkstress is door (structurele) werkdruk, is belangrijk om oplossingen te vinden om de werkstress zo veel mogelijk te verminderen.

De maatregelen tegen werkdruk en werkstress

Als de werkdruk te hoog is, is het uitgangspunt dat de werkgever dit zoveel mogelijk en in eerste instantie aan de bron tracht te voorkomen, volgens de arbeidshygiënische strategie. Ook beleid om een te hoge werkdruk te voorkomen is een belangrijk aspect van de bedrijfsvoering.

Oplossingen kunnen gevonden worden in het bedrijf en in het werk zelf.

Werknemers zelf kunnen ook een rol spelen in het ontstaan, vergroten of verminderen van ongezonde werkdruk, onder meer door dit aan te kaarten bij de werkgever.

Belangrijke maatregelen waarmee je als werkgever de werkdruk in de organisatie kunt bewaken en zo nodig aanpakken, worden hieronder benoemd.

## 2.1.1 Basismaatregelen om werkdruk en werkstress tegen te gaan

| Onderwerp                                                              | Uitvoeren                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| RIE en arbobeleidscyclus – <b>verplicht</b> -                          | Voer een Risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E) uit en volg de arbobeleidscyclus op basis van <i>plan, do, check en act</i> (PDCA); evalueer deze en blijf deze verbeteren. Zie <a href="#">Arboportaal</a>                                                                                               |
| Werksituaties – <b>verplicht</b> -                                     | Breng in kaart wat er speelt binnen het bedrijf, beschrijf de werksituaties en de mogelijke risico's op (te) hoge werkdruk en werkstress daarbij.                                                                                                                                                             |
| Voorlichting – <b>verplicht</b> -                                      | Geef voorlichting aan leidinggevend en medewerkers over het beheersen c.q. minimaliseren van en omgaan met risico's op werkstress.                                                                                                                                                                            |
| Informatie over persoonlijke maatregelen ter vermindering van werkdruk | Informeert medewerkers die (te) hoge werkdruk ervaren over hoe zij deze, al dan niet gefaciliteerd door de werkgever, kunnen verminderen. Denk bijvoorbeeld aan (het aanbieden van) coaching of een training op het gebied van meditatie, stressmanagement, mentale vaardigheden en/of ademhalingstechnieken. |
| Leiderschap en management                                              | Zorg ervoor dat jouw leidinggevend en medewerkers over de juiste competenties beschikken, waardoor zij signalen van stress bij medewerkers herkennen en hier aandacht aan geven.<br>Stel bijscholing en (extra) trainingen beschikbaar.<br>Leg vast wie waar verantwoordelijk voor is.                        |
| Balans werk en rust                                                    | Houd in planning en werkroosters rekening met een goede werk-rust(privé) balans. Zorg ervoor dat medewerkers voldoende rust hebben na piekbelasting.<br>Ga zorgvuldig om met opdrachten tot overwerk.                                                                                                         |
| Vitaliteit en gezonde leefstijl                                        | Stimuleer en faciliteer fysieke en mentale gezondheid bij medewerkers en geef voorlichting over hoe een gezonde leefstijl de energie en het werkplezier kunnen vergroten.                                                                                                                                     |

Als werkgever moet je de eerste drie van de bovengenoemde maatregelen altijd uitvoeren om aan de Arbowet te voldoen. Afhankelijk van (de oorzaken van) het soort werkdruk dat in jouw organisatie speelt, bepaal je welke van de overige maatregelen passend zijn.

Hieronder volgen beheersmaatregelen horend bij veel voorkomende risicogebieden en risico's in de Podiumkunsten.

## 2.2 Risicogebied ORGANISATIE VAN HET WERK

### 2.2.1 Risico: Werkdruk bij auditanten

| <b>Beheersmaatregel</b>                                                                  | <b>Toelichting</b>                                                                                                                                                                                  |
|------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Tijdige informatie over data, -tijden en -plaatsen                                       | Zorg ervoor dat auditiedata, -tijden en -plaatsen ruim van tevoren gecommuniceerd worden via de geëigende kanalen (vacaturesites), opdat alle mogelijke doelgroepen tijdig bereikt worden.          |
| Duidelijkheid over de procedure                                                          | Zorg voor een duidelijke auditieprocedure en leg deze vast: Wat wordt verwacht van de auditant en op welk moment? Wat kan de auditant van de organisatie verwachten en op welk moment?              |
| Volledige en tijdige informatie over de inhoud en de beoordelingscriteria van de auditie | Zorg ervoor dat auditanten zich goed kunnen voorbereiden op de auditie door hen zo volledig en tijdig mogelijk te informeren de (specifieke) vereisten en criteria van een rol, positie of functie. |
| Zorgvuldige afronding auditieprocedure                                                   | Rond ook bij afwijzing de procedure netjes af en geef feedback op de prestatie.                                                                                                                     |

### 2.2.2 Risico: Werkdruk door onvoldoende tijd

| <b>Beheersmaatregel</b>                                   | <b>Toelichting</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Passende jaarplanning                                     | Let bij het opstellen van de jaarplanning op de mogelijkheden van de uitvoerenden. Houd ook rekening met rustperiodes, vakanties en data van overlappende of direct aansluitende producties.                                                                                                                         |
| Realistische productieplanning                            | Zorg voor een realistische planning van bouwtijd, repetitietijd en try-outs. Neem voldoende marges in de planning om tegenvallers op te vangen. En houd rekening met de tijd die (beginnend) medewerkers nodig zullen hebben om zich de vereiste vaardigheden eigen te maken.                                        |
| Communicatie over aanpassingen van het artistieke product | Aanpassingen in het artistieke product (script, muziek, decors etc.) kunnen ingrijpend zijn voor uitvoerenden en extra (tijds)druk met zich meebrengen. Leg uit waarom aanpassing nodig of wenselijk is, geef ruimte voor feedback en houd rekening met andere (werk- of privé-) verplichtingen van de uitvoerenden. |

### 2.2.3 Risico: Werkstress door veranderende planning

| <b>Beheersmaatregel</b>                                           | <b>Toelichting</b>                                                                                                                                                                                                           |
|-------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Realistische en voldoende flexibele planning                      | Zorg voor een planning met voldoende speelruimte. Bespaar niet op de benodigde ontwikkel- en repetitietijd, want daarmee komt ook de kwaliteit van de productie in het geding.                                               |
| Tijdige signalering en communicatie over wijziging in de planning | Zorg voor zo tijdig mogelijke signalering over noodzakelijke wijzigingen in de planning. Communiceer hier duidelijk over naar alle betrokken medewerkers en partijen.                                                        |
| Passende oplossing om afwijkingen te corrigeren.                  | Overweeg zorgvuldig op welke wijze een afwijking in de planning verwerkt kan worden, zodanig dat de productie tijdig wordt opgeleverd en zodanig dat de gewijzigde planning past bij de beschikbaarheid van de uitvoerenden. |
| Beperken van lange wachttijden                                    | Voorkom onnodig lange wachttijden voor uitvoerenden en houd hier waar mogelijk (bij veranderingen in) de planning rekening mee.                                                                                              |

### 2.2.4 Risico: Werkstress door onregelmatige werktijden

| <b>Beheersmaatregel</b>                                                                                  | <b>Toelichting</b>                                                                                                                                                                                                       |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Werkplanning passend binnen de wet- en regelgeving (Arbeidstijdenwet en Arbeidstijdenbesluit ) en de cao | Zorg voor realistische werkroosters. Houd je aan de ATW het ATB (paragraaf 5.16) en aan eventuele aanvullende bepalingen in de van toepassing zijnde cao.                                                                |
| Balans in planning van werk-, wacht- en privétijd                                                        | Zorg voor een goede balans tussen werktijden, wachttijden en privé tijd. Houd daarbij ook rekening met (woon-werk) reistijd.                                                                                             |
| Communicatie over werkplanning                                                                           | Communiqueer de werkplanning tijdig.                                                                                                                                                                                     |
| Verwerken van internationale tijdsverschillen                                                            | Houd in de planning rekening met internationale tijdzones.                                                                                                                                                               |
| Onderzoek psychische belasting                                                                           | Laat professioneel onderzoek doen naar de psychische belasting, als de indruk bestaat dat werkstress optreedt door onregelmatig en/of avond- en nachtwerk. Pas werkroosters van medewerkers zo nodig en zo mogelijk aan. |

## 2.3 Risicogebied BIJZONDERE UITVOERINGEN EN PRESTATIE-EISEN

### 2.3.1 Risico: Prestatiedruk bij bijzondere uitvoeringen zoals een première of televisieopname

| <b>Beheersmaatregel</b>                                    | <b>Toelichting</b>                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Optimale voorbereiding en omstandigheden                   | Bied medewerkers de ruimte en tijd voor optimale mentale, fysieke en praktische voorbereiding voor een bijzondere uitvoering. Faciliteer optimale omstandigheden voor de uitvoering.                                                                                               |
| Realistische verwachtingen                                 | Wijs leidinggevenden en medewerkers op het risico van onrealistische verwachtingen ten aanzien van te leveren topprestaties.                                                                                                                                                       |
| Aandacht voor werkdruk bij alle (individuele) uitvoerenden | Zorg dat de leiding aandacht heeft voor de stress van de uitvoerenden voor een (bijzondere) uitvoering en bied aan hen de ruimte en tijd om hier uiting aan te geven.                                                                                                              |
| Begeleiding door leidinggevenden                           | Zorg ervoor dat leidinggevenden zich ervan bewust zijn dat de ervaren druk per persoon kan verschillen en dat zij de individuele medewerkers passende aandacht geven.                                                                                                              |
| Mentale vaardigheden                                       | Informeer medewerkers over de mentale vaardigheden en tools die bijdragen aan het omgaan met en voorkomen van stress en aan betere prestaties bij bijzondere uitvoeringen en bied hun de ruimte en tijd om hier uiting aan te geven.                                               |
| Professionele individuele ondersteuning                    | Het actief aanbieden van externe, professionele ondersteuning of coaching op individuele basis kan de druk op piekmomenten en bij (bijzondere) uitvoeringen helpen verminderen.<br>Geef ook tips, bijvoorbeeld in een medewerkers-handboek, over wat medewerkers zelf kunnen doen. |
| Zorgvuldigheid bij feedback                                | Houd er rekening mee dat terugkoppeling op prestaties vaak dicht bij de persoonlijke eigenschappen en kwaliteiten van de uitvoerende komt. Ga hier respectvol en zorgvuldig mee om.                                                                                                |

## 2.4 Risicogebied ARBEIDSMARKTPOSITIE

### 2.4.1 Risico: Werkstress door onregelmatige projecten

Veel werkenden in de sector zijn afhankelijk van tijdelijke contracten voor (kortlopende) projecten die vaak niet goed op elkaar aansluiten of overlappen. Als producent is het van belang je ervan bewust te zijn dat dit extra werkstress met zich mee kan brengen.

| <b>Beheersmaatregel</b>                                                             | <b>Toelichting</b>                                                                                                                     |
|-------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Tijdige aankondiging van geplande nieuwe producties of projecten                    | Wees zo vroeg mogelijk met de aankondiging van een nieuw project of nieuwe productie en vermeld de repetitie- en speelperiode daarvan. |
| Tijdige inhoudelijke informatie over toekomstige producties en de wervingsprocedure | Informeer tijdig over het type productie, type functies, de wervingsprocedure en de auditiedata.                                       |
| Planning auditiedata                                                                | Plan voor zover mogelijk de auditiedata te op dagen waarop de doelgroep beschikbaar is of zich vrij zal kunnen maken.                  |
| Arbeidsvoorwaarden en contracten                                                    | Bespreek met de geselecteerde medewerkers zo spoedig mogelijk de arbeidsvoorwaarden en zorg ervoor de contracten op orde zijn.         |

### 3. Ongewenste omgangsvormen

#### 3.1 Ongewenste omgangsvormen en maatregelen om deze tegen te gaan

Op de werkvloer kunnen onder allerlei omstandigheden ongewenste omgangsvormen voorkomen, waardoor een onveilige bedrijfscultuur kan ontstaan. Knellende deadlines, krappe contracten, onderlinge concurrentie en de druk om topprestaties te leveren kunnen het risico op ongewenst gedrag vergroten. Maar ook alleen werken of werken buiten de reguliere werktijden is risico verhogend. Directieleden, leidinggevend en/of medewerkers kunnen elkaar pesten, intimideren, discrimineren of zich agressief naar elkaar gedragen.

Naast de ongewenste omgangsvormen die onder de Arbowet vallen (zie hieronder), zijn er ook vormen van ongewenst gedrag zoals belaging of stalking, het gebruik van alcohol of drugs of het stelen van bedrijfsmiddelen, waartegen je als werkgever wil en moet optreden.

In de praktijk van de podiumkunsten en evenementen zijn er geregeld situaties waarin werk en privé door elkaar kunnen gaan lopen. Dit heeft vaak te maken met de avondlijke en nachtelijke werktijden, het verblijf in kleedkamers, horeca, tournee-bus, hotelkamer of privé-studio waar alcohol en/of drugs kunnen worden genuttigd en waar ongewenste omgangsvormen gemakkelijk als 'normaal' kunnen worden beschouwd.

De begrippen die volgens de [Arbowet](#) onder ongewenste omgangsvormen vallen zijn:

##### Agressie en geweld

Voorvallen waarbij een werkende psychisch of fysiek wordt lastiggevalen, bedreigd of aangevallen onder omstandigheden die rechtstreeks verband houden met de arbeid.

##### Discriminatie

Ongelijke behandeling op grond van (persoonlijke) kenmerken zoals leeftijd, seksuele gerichtheid, godsdienst, ras, geslacht, nationaliteit, ziekte of handicap, burgerlijke staat, soort arbeidscontract, politieke overtuiging, arbeidsduur. De ongelijke behandeling kan zich onder andere uiten in achterstellen, uitsluiten, negeren, pesten en (seksuele) intimidatie. [Zie Algemene Wet Gelijke Behandeling](#)

##### Intimidatie

In de zin van artikel 1a lid 2 [WetGelijkeBehandelingMannen-Vrouwen](#) en van artikel 7:646 lid 7 van het Burgerlijk Wetboek is 'intimidatie': gedrag dat met het geslacht van een persoon verband houdt en dat tot doel of tot gevolg heeft dat de waardigheid van een persoon wordt aangetast en dat er een bedreigende, vijandige, beledigende, vernederende of kwetsende omgeving wordt gecreëerd.

##### Pesten

Alle vormen van intimiderend gedrag, ook negeren of uitsluiten, met een structureel karakter, van één of meerdere werknemers (collega's, leidinggevende) gericht tegen een werknemer of een groep werknemers die zich niet kunnen verdedigen tegen dit gedrag.

##### Seksuele intimidatie

Elke vorm van verbaal, non-verbaal of fysiek gedrag met een seksuele connotatie dat als doel of gevolg heeft de waardigheid van een persoon aan te tasten, in het bijzonder wanneer een bedreigende, vijandige, beledigende, vernederende of kwetsende situatie wordt gecreëerd.

Wat zegt de wet over PSA over ongewenste omgangsvormen?

Werkgevers hebben de wettelijke verplichting om werknemers te beschermen tegen Psychosociale Arbeidsbelasting (PSA). Onder PSA wordt volgens de wet verstaan: 'de factoren die in het werk stress

veroorzaken. Naast werkdruk zijn dat pesten, agressie en geweld, seksuele intimidatie en discriminatie. Zie de omschrijvingen hierboven.

#### De gevolgen van ongewenste omgangsvormen

Ondanks de wettelijk verplichte inspanningen van de werkgever om voor een veilige werkomgeving te zorgen, kunnen ongewenste omgangsvormen toch ontstaan of blijven voortbestaan. Dit kan ernstige gevolgen hebben voor individuele medewerkers én voor de organisatie. Bij medewerkers kan het gaan om gezondheidsklachten en verzuim, maar ook om een verhoogde kans op ongevallen, minder goede werkprestaties, achteruitgang in productiviteit en in kwaliteit van dienstverlening. Dat heeft ook nadelige gevolgen voor de organisatie, bijvoorbeeld vanwege ontevredenheid bij klanten of intern doordat het ongewenste gedrag zorgt voor een slechte sfeer of conflicten tussen medewerkers.

Ongewenst gedrag kan in elk bedrijf voorkomen. Het is daarom belangrijk om hier alert op te zijn en in een voorkomend geval snel en goed te handelen.

De NAPK heeft een beleidskader ontwikkeld en diverse voorbeelden en een meldpunt voor ongewenst gedrag. In de [Video NAPK-beleidskader](#) wordt dit toegelicht.

### 3.1.1 Basismaatregelen om ongewenste omgangsvormen tegen te gaan

| Onderwerp                   | Uitvoeren                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| RIE en arbobeleidscyclus    | Voer een Risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E) uit en volg de arbobeleidscyclus op basis van <i>plan, do, check en act</i> (PDCA); evalueer deze en blijf deze verbeteren. Zie <a href="#">Arboportaal</a> .                                                                                                            |
| Werksituaties risicoanalyse | Breng in kaart wat er speelt binnen het bedrijf, beschrijf de werksituaties en de mogelijke risico's op (het ontstaan van) ongewenst gedrag daarbij.                                                                                                                                                                         |
| Preventie                   | Stel een plan van aanpak op voor preventieve maatregelen om de risico's op (het ontstaan van) ongewenst gedrag zoveel mogelijk te voorkomen.                                                                                                                                                                                 |
| Bedrijfscultuur             | Geef voorlichting over de gewenste bedrijfscultuur en daarbij horende omgangsvormen en zorg ervoor dat leidinggevendenden voorbeeldgedrag laten zien.                                                                                                                                                                        |
| Gedragscode                 | Werk een gedragscode uit, leg deze schriftelijk vast en geef hier bekendheid aan bij iedereen – medewerkers en derden – die zich op de werkvloer bevindt. Benoem hierin ook de verantwoordelijkheid van omstanders of getuigen van ongewenst gedrag: kijk niet weg, maar spreek elkaar (of een leidinggevende) hierover aan. |
| Vertrouwenspersonen         | Stel ten minste één onafhankelijke externe vertrouwenspersoon aan. Benoem daarnaast, in een grotere organisatie, zo mogelijk ook een interne vertrouwenspersoon bij wie medewerkers zich veilig kunnen uitspreken. Zie ook paragraaf 3.1.3                                                                                   |

|                                        |                                                                                                                                                                                                         |
|----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                        |                                                                                                                                                                                                         |
| Klachtenprocedure en klachtencommissie | Zorg voor een heldere klachtenprocedure en de beschikbaarheid van een onafhankelijke, deskundige klachtencommissie.                                                                                     |
| Leiderschapsgedrag                     | Zorg ervoor dat leidinggevendenden over de juiste leiderschapscompetenties beschikken en dat zij signalen van grensoverschrijdend gedrag herkennen. Stel bijscholing en (extra) trainingen beschikbaar. |
| Meldingen                              | Neem alle meldingen serieus en geef hier gepaste opvolging aan. Kijk niet alleen naar incidenten, maar ontdek de eventuele achterliggende patronen. Pas hoor en wederhoor toe.                          |
| Aanpak overtreding                     | Pak een (bewezen) dader op gepaste wijze aan en volg in voorkomende gevallen het advies van de klachtencommissie.                                                                                       |
| Nazorg                                 | Bied opvang en nazorg aan slachtoffer én aan dader.                                                                                                                                                     |

Om aan (de doelvoorschriften van) de Arbowet voor het tegengaan van ongewenste omgangsvormen te voldoen moeten alle bovenstaande maatregelen worden uitgevoerd.

### 3.1.2 Stel een gedragscode op

‘Respectvol met iedereen omgaan’ en ‘Geen alcohol of drugs tijdens werktijd’ zijn voorbeelden van gedragsregels of een gedragscode. Het is belangrijk om deze regels op een rijtje te zetten en vast te leggen. Bespreek de regels - ook vooraf bij indiensttreding - met je medewerkers. Zo is voor iedereen duidelijk wat binnen het bedrijf wel en niet mag. Geef ook aan wat de consequenties zijn voor wie zich hier niet aan houdt of waar men terecht kan met een melding of klacht. Hiermee leg je de basis voor een goede onderlinge samenwerking en krijgen ongewenste omgangsvormen binnen het bedrijf minder kans. Zorg ervoor dat ook externen of derden (gasten, bezoekers) van de regels op de hoogte zijn. Als werkgever ben je verantwoordelijk voor de veiligheid van iedereen die zich op de werkvloer bevindt.

Zo pak je het aan:

- Benoem en beschrijf welke aanspreekcultuur en welk gedrag in je bedrijf wenselijk en onwenselijk is. Besteed daarbij ook aandacht aan de rol en positie van omstanders of getuigen van overtredingen van de gedragsregels.
- Leg de gedragsregels vast in een protocol of code en geef hier bekendheid aan. Benoem ook de sancties die bij overtreding van de regels worden toegepast. Betrek de OR/PVT, de preventie-medewerker en de medewerkers bij het opstellen ervan.
- Directie en leidinggevendenden dragen de gedragsregels uit en spreken medewerkers erop aan als deze de regels overschrijden. De directie of leidinggevende grijpt zo nodig in en past sancties toe.
- Zorg dat alle medewerkers, ook gasten (bijvoorbeeld gastsolisten of gastregisseurs) en stagiairs, bekend zijn met de gedragsregels. Besteed hier aandacht aan bij iedere contractbespreking en voorts in (individuele) werkoverleggen en personeelsvergaderingen. Vertel daar ook wat je bedrijf doet aan preventie, wie de vertrouwenspersoon en de bedrijfsarts zijn en hoe deze benaderd kunnen worden.

- Denk bij het opstellen van de gedragsregels ook aan het verbod op middelengebruik tijdens het werk en aan de consequenties van overtreding van de regels zoals schorsing of, ingeval van diefstal, ontslag op staande voet.

### 3.1.3 Benoem een vertrouwenspersoon

Wie gepest wordt, of ziet dat een collega te veel drinkt of steelt, kan het lastig vinden om dit te melden bij de leidinggevende. Een vertrouwenspersoon binnen en/of buiten je bedrijf, bij wie medewerkers terecht kunnen en aan wie ze hun verhaal kunnen vertellen, is daarom belangrijk. Samen bekijken ze de situatie en zetten ze eventuele vervolgstappen op een rijtje. Naast een luisterend oor biedt de vertrouwenspersoon ondersteuning bij het bespreekbaar maken van het probleem. Alles wat besproken wordt is vertrouwelijk. Vertrouwenspersonen hebben een geheimhoudingsplicht.

Zo pak je het aan:

- Zorg voor de beschikbaarheid van een onafhankelijke externe vertrouwenspersoon en bij voorkeur daarnaast - met name in grotere organisaties - ook een interne vertrouwenspersoon. Zie [Vertrouwenspersonen-poule](#)
- Let er bij de selectie van vertrouwenspersonen op dat deze gekwalificeerd en onafhankelijk zijn en passen bij de personeelssamenstelling van de organisatie qua leeftijd, gender, culturele achtergrond etcetera. Zie [Vertrouwenspersoon-vinden](#)
- Zorg voor bekendheid van de vertrouwenspersonen bij de medewerkers zodat zij deze indien nodig kunnen bereiken. Organiseer een kennismakingsoverleg en deel de contactgegevens van de vertrouwenspersonen, bijvoorbeeld op in het personeelshandboek.
- Informeer daarnaast je medewerkers over het sectorale Meldpunt en de vertrouwenspersonen van [Mores.online](#).

De rol en kerntaken van de vertrouwenspersoon zijn:

- Opvang en begeleiding van medewerkers die last hebben van ongewenste omgangsvormen.
- Bekendheid geven aan het onderwerp (voorlichting); het geven van informatie en voorlichting over het voorkomen van grensoverschrijdend gedrag en over de rol van de vertrouwenspersoon.
- Het informeren van het management over specifieke signalen of meldingen en advies uitbrengen over mogelijk te treffen maatregelen.
- Het adviseren van management over het vormgeven/uitvoeren van het beleid van de organisatie tegen ongewenst gedrag.

Vertrouwenspersoon kiezen intern en/of extern

De vertrouwenspersoon wordt in overleg met de OR of PVT aangesteld en kan zowel intern als extern zijn of (bij voorkeur) een combinatie van beiden.

De bevoegdheden van de vertrouwenspersoon zijn van groot belang voor het onafhankelijk uitvoeren van de functie. Het is aan te bevelen om deze bevoegdheden op te nemen in de functieomschrijving.

Interne vertrouwenspersoon

Een voordeel van een interne vertrouwenspersoon is dat deze het bedrijf meestal goed kent en soms van nature al aanspreekpunt is bij problemen. Een ander voordeel is dat een interne vertrouwenspersoon voor medewerkers vaak laagdrempelig is om te benaderen. De vertrouwenspersoon kan echter nooit een leidinggevende van de medewerker(s) zijn, want dit zorgt voor een conflict in verantwoordelijkheid. Een leidinggevende moet handelen in bepaalde situaties, terwijl hij/zij als vertrouwenspersoon een geheimhoudingsplicht heeft.

Een geschikte kandidaat is integer, empathisch, luistervardig en heeft het vertrouwen van de collega's. Zorg ervoor dat de interne vertrouwenspersoon goed is opgeleid.

#### Externe vertrouwenspersoon

Bij organisaties met minder dan 25 werknemers is het soms beter om voor een externe vertrouwenspersoon te kiezen. Doordat deze geen binding heeft met het bedrijf zullen diens onafhankelijkheid en objectiviteit makkelijker zijn te waarborgen.

Voordeel van een externe vertrouwenspersoon is ook dat deze doorgaans over meer ervaring en kunde zal beschikken dan iemand uit het bedrijf die slechts (zeer) incidenteel optreedt als vertrouwenspersoon. Voor meer informatie over externe vertrouwenspersonen kun je terecht bij de Landelijke Vereniging voor Vertrouwenspersonen [Landelijke Vereniging Vertrouwenspersonen](#)

Hieronder volgen een aantal voorbeelden van beheersmaatregelen voor specifieke risicogebieden en bijbehorende risico's. Hiermee kun je de risico's van ongewenst gedrag in je organisatie verminderen. Bron: [beleidskader-sociale-veiligheid](#).

## 3.2 Risicogebied BEDRIJFSCULTUUR

### 3.2.1 Risico: Ongewenst gedrag

| <b>Beheersmaatregel</b>                     | <b>Toelichting</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|---------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Respectvolle omgangsvormen                  | Stel de gedragsregels schriftelijk vast, eventueel samen met de medewerkers en bespreek deze op regelmatige basis met hen, zodat dit ook leeft op de werkvloer.<br>Creëer een cultuur waarin ongewenste zaken bespreekbaar zijn, waarin een persoonlijk gesprek wordt gestart, zonder tussenkomst van derden. |
| Voorbeeldfunctie                            | Zorg voor een respectvolle cultuur door in de organisatie uit te dragen wat gewenst gedrag is. Zorg voor bewustmaking van wat de effecten kunnen zijn van ongewenst gedrag. Beloon voorbeeldgedrag.                                                                                                           |
| Functie- en taakomschrijvingen              | Zorg voor duidelijke functie- en taakomschrijvingen in de organisatie.                                                                                                                                                                                                                                        |
| Trainingen                                  | Bied (groeps-)trainingen aan in sociale vaardigheden.<br>Denk ook aan omstandertrainingen of een training in diversiteit, inclusie en gelijkwaardigheid.                                                                                                                                                      |
| Spreeken over (risico op) ongewenst gedrag. | Maak het risico op het ontstaan van angst- of zwijgcultuur bespreekbaar met leidinggevenden, staf en directie.<br>Maak ongewenst gedrag bespreekbaar en neem tijd voor het geven en ontvangen van feedback.                                                                                                   |
| Klokkenluidersregeling                      | Zorg voor een klokkenluidersregeling. Zie <a href="#">Huis voor Klokkenluiders</a> .                                                                                                                                                                                                                          |

|                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Vertrouwenspersonen                                | Stel tenminste één onafhankelijke externe vertrouwenspersoon aan. Ingeval van een grotere organisatie benoem je daarnaast bij voorkeur ook een interne vertrouwenspersoon.                                                                                                                                                                                                                |
| Instructies over meldingen                         | Informeer alle betrokkenen over het belang van melden van ongewenst gedrag. Geef informatie over de rol, de toegankelijkheid en de bereikbaarheid van de vertrouwenspersoon.                                                                                                                                                                                                              |
| Incidentmelding opvolgen                           | Zorg altijd voor een gepaste en tijdige opvolging van een ontvangen melding.                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Verbod en sancties op drugsgebruik en dronkenschap | Verbied (in de gedragsregels) drugs- en (overmatig) alcoholgebruik op het werk, in bedrijfskantines, tijdens dienstreizen, bij hotelovernachtingen en tijdens tournees. Verbied ook het werken onder merkbare invloed van drugs en/of alcohol die voorafgaand aan een dienst in privétijd zijn gebruikt. Zorg voor passende sancties en zorg ervoor dat iedereen hiervan op de hoogte is. |
| Zelfreflectie en evaluatie                         | Ook als je denkt dat het sociale veiligheidsbeleid op orde is, doe dan in het management-/directieteam regelmatig aan zelfreflectie en evaluatie. Plan de data daarvoor in. Doe dit onder leiding van een onafhankelijke deskundige en toets of de beleving van veiligheid in de organisatie bij het management hetzelfde is als op de werkvloer.                                         |

### 3.3 Risicogebied WERK BUITEN KANTOORUREN EN TIJDENS TOURNEES

Werken buiten de gebruikelijke kantooruren - tournee, nazit voorstelling – is in de podiumkunsten heel gangbaar. Privé en werk kunnen gemakkelijk door elkaar gaan lopen tijdens reizen en op informele locaties als horeca, hotelkamers of privé-studio's waar alcohol en/of drugs kunnen worden genuttigd. Dit betekent een verhoogd risico op ongewenst gedrag.

#### 3.3.1 Risico: Vervagen van grenzen

| Beheersmaatregel               | Toelichting                                                                                                                                                |
|--------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Toezicht                       | Zorg voor toezicht bij casting, repetities en sollicitaties (vier-ogen principe; open-deuren-beleid). Maak afspraken over het werken buiten kantoortijden. |
| Laagdrempelige meldingscultuur | Zorg ervoor dat de drempel voor het melden van ongewenst gedrag zo laag mogelijk is. Stimuleer dat medewerkers waar nodig een melding zullen doen,         |

|                               |                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                               | direct bij de vertrouwenspersoon. Dat kan ook via een digitale app zoals de Report App. Zie <a href="https://report-app.com/">https://report-app.com/</a><br>Zorg ook tijdens tournees in het buitenland voor een meld-/aanspreekpunt.                   |
| Verbod op alcohol en drugs    | Maak afspraken over het gebruik van alcohol en geef duidelijk aan in welke situaties en in welke mate dat wel eventueel is toegestaan.<br>Schaf informele werkplekken waar alcohol wordt geschonken af.<br>Gebruik geen drugs of alcohol op de werkplek. |
| Voldoende overnachtingsbudget | Maak voldoende budget vrij voor hotelbezetting tijdens tournees.                                                                                                                                                                                         |

### 3.4 Risicogebied STATUSVERSCHILLEN

Artistiek leiders, regisseurs, choreografen, acteurs en dansers van naam en faam genieten een groot aanzien. Die status kan leiden tot bepaald gedrag en een zwijg- of angstcultuur omdat deze topkunstenaars als onaantastbaar worden beschouwd en ieder gedrag dat zij vertonen aanvaardbaar wordt gevonden.

In een dergelijke cultuur is het voor slachtoffers en omstanders van ongewenst gedrag extra lastig om dit aan te kaarten of te melden.

#### 3.4.1 Risico: Zwijg- of angstcultuur

| <b>Beheersmaatregel</b>                              | <b>Toelichting</b>                                                                                                                                                            |
|------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Gesprek over risico                                  | Voer het gesprek met medewerkers over het risico op (het ontstaan van) een angst- of zwijgcultuur, hoe dit kan worden tegengegaan en welke opstelling dit van eenieder vergt. |
| Nultolerantiebeleid ( <i>zero-tolerance policy</i> ) | Maak aan alle betrokkenen duidelijk dat grensoverschrijdend gedrag op geen enkele wijze zal worden getolereerd en dat hiertegen zal worden opgetreden.                        |
| Meldingen                                            | Stimuleer dat medewerkers die ongewenst gedrag ervaren zich veilig voelen om dit melden bij een vertrouwenspersoon. Zie ook paragraaf 3.1.3                                   |

#### 3.4.2 Risico: Ongelijke relaties en afhankelijkheid

| <b>Beheersmaatregel</b> | <b>Toelichting</b>                                                                                                                                           |
|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Informele omgangsvormen | Voorkom dat familiale en informele omgangsvormen in de organisatie een extra risico op grensoverschrijdend gedrag vormen. Ook informele omgangsvormen dienen |

|                                       |                                                                                                                                                                                                                                |
|---------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                       | respectvol te zijn.                                                                                                                                                                                                            |
| Relaties op het werk                  | Maak afspraken over (liefdes)relaties op de werkvloer tussen een leidinggevende en een ondergeschikte; bijvoorbeeld om in dat geval de werkrelatie te verbreken. Neem de afspraken op in de gedragscode.                       |
| Bewustmaking medewerkers              | Spreek over 'relaties op de werkvloer' in personeelsvergaderingen, tijdens werk- en functionering overleggen en bij het aanstellen van nieuwe medewerkers.                                                                     |
| Bewustmaking (externe) topkunstenaars | Bespreek met de (gast-)topkunstenaars welke rol zij persoonlijk hebben in het voorkomen van ongelijke relaties en wat de risico's hiervan zijn. Informeer hen over het organisatiebeleid op het gebied van sociale veiligheid. |

### 3.5 Risicogebied GENDER EN DIVERSITEIT

Zowel (jonge) mannen als vrouwen lopen risico op (seksuele) intimidatie in werksituaties. Daarnaast krijgen werknemers met een niet-westerse migratie-achtergrond vaker met discriminatie te maken dan gemiddeld. Hetzelfde geldt voor LHBTIQ+-ers. Vrouwen en mensen van kleur die leidinggevende posities innemen in door mannen gedomineerde organisaties, lopen een verhoogd risico op confrontatie met ongewenst gedrag (status leveling). Dit geldt bijvoorbeeld ook voor vrouwelijke technici.

#### 3.5.1 Risico: Ongelijkheid en discriminatie bij aannamebeleid

| <b>Beheersmaatregel</b>                                              | <b>Toelichting</b>                                                                                                                                                                                                               |
|----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Tijdige informatie over data, -tijden en -plaatsen                   | Zorg ervoor dat auditedata, -tijden en -plaatsen ruim van tevoren gecommuniceerd worden via de geëigende kanalen (vacaturesites), en ook in het Engels opdat alle mogelijke doelgroepen tijdig bereikt worden.                   |
| Duidelijkheid over de procedure                                      | Zorg voor een duidelijke auditieprocedure en leg deze vast: Wat wordt verwacht van de auditant en op welk moment? Wat kan de auditant van de organisatie verwachten en op welk moment?                                           |
| Volledige informatie over inhoud en beoordeling                      | Zorg ervoor dat alle auditanten zich goed kunnen voorbereiden op de auditie door hen zo volledig mogelijk te informeren de (specifieke) vereisten en criteria van een rol, positie of functie. Gebruik inclusieve formuleringen. |
| Zorgvuldigheid en objectiviteit bij de beoordeling van de auditanten | Neem maatregelen om ervoor te zorgen dat alle auditanten gelijk worden beoordeeld en dat                                                                                                                                         |

|  |                                                                                                  |
|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | (onbewuste) discriminatie wordt voorkomen. Zorg voor een divers samengestelde selectiecommissie. |
|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------|

### 3.6 Risicogebied HET LICHAAM ALS INSTRUMENT

De podiumkunsten zijn in belangrijke mate een fysiek beroep. Aanrakingen, intieme aanrakingen en soms ook naaktscènes horen bij het vak. De onzichtbare scheidslijn tussen het private en het professionele kan daarbij gemakkelijk overschreden worden en leiden tot gevoelens van ongemak en het gevoel over de eigen grenzen te (zijn) gegaan. Een zwakke arbeidsmarktpositie, grote verschillen in status en een competitieve setting verhogen hierbij de drempel om dit aan te kaarten.

#### 3.6.1 Risico: Overschrijden van persoonlijke grenzen

| Beheersmaatregel                    | Toelichting                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Afweging en verantwoording          | Onderzoek in hoeverre naaktheid en intieme aanrakingen noodzakelijk zijn voor de artistieke waarde van de productie. Vraag de artistiek leider om een verantwoording hierover, eventueel in gesprek met de cast.                                                                                                                                                                   |
| Naaktclausule – helderheid vooraf - | Neem een naaktclausule ( <i>nudity clause</i> ) op in het contract voor podiumkunstenaren waarin de details van naakt- of seksscènes zijn vastgelegd. Wijk hier tijdens het repetitieproces niet zomaar vanaf.                                                                                                                                                                     |
| Casting                             | Cast een podiumkunstenaar alleen voor een naaktrol met diens expliciete toestemming en geef daarbij volledige informatie over wat dit aspect van de rol inhoudt. Maak hier melding van tijdens de audities.                                                                                                                                                                        |
| Begeleiding en coaching             | Zet een intimiteitscoördinator of -coach in. Zie <a href="http://www.intimiteitscoordinatie.nl">www.intimiteitscoordinatie.nl</a>                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Training en scholing                | Organiseer trainingen voor professionals over hoe ze een lichaam kunnen aanraken in een afhankelijkheidsrelatie zonder dat dit over gaat in grensoverschrijdend gedrag.<br>Denk ook aan het (bij)scholen van artistiek leiders, regisseurs, choreografen of dirigenten in integriteit en sociaal leiderschap en het omgaan met lichamelijke of mentale blokkades bij uitvoerenden. |

### 3.7 Risicogebied KWETSBAARHEID ALS VOORWAARDE

Artistiek uitvoerenden moeten hun fysieke en emotionele grenzen kunnen verleggen om een rol diepgang te geven. Dit plaatst hen gemakkelijk in een kwetsbare positie. Als een choreograaf, regisseur of dirigent zich hiervan te weinig bewust is of de grenzen van een uitvoerende niet respecteert, kan dit leiden tot pesten, mentaal geweld en/of seksuele intimidatie op de werkvloer.

### 3.7.1 Risico: Overschrijden van (emotionele) grenzen

| <b>Beheersmaatregel</b> | <b>Toelichting</b>                                                                                                          |
|-------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Bespreken               | Maak het bewaken van de eigen grenzen bespreekbaar. Stimuleer dat artistiek uitvoerenden zich uitspreken over hun grenzen.  |
| Tussentijds toetsen     | Toets tussentijds met de betrokkenen hoe ze (emotioneel) in de rol staan. Neem hier de tijd voor.                           |
| Begeleiding en coaching | Zorg bij emotioneel zware of traumatiserende rollen voor goede begeleiding en stel een psycholoog of coach ter beschikking. |

## 3.8 Risicogebied SAMENWERKING MET DERDEN

In de podiumkunsten wordt veel samengewerkt met (werkenden uit) andere organisaties. Denk aan kunstvakopleidingen, stagiairs, gastregisseurs, gastacteurs, -dansers en -zangers, -musici, aan personeel van podia, hotels, castingbureaus, uitzendbureaus, vervoersbedrijven, schoonmaakbedrijven en catering. Als werkgever ben je niet alleen verantwoordelijk voor de veiligheid van je eigen medewerkers, maar voor iedereen (ook voor alle derden en externen) die zich op de werkvloer bevinden. De angst om een opdrachtgever of opdrachtnemer als samenwerkingspartner kwijt te raken kan ervoor zorgen dat men terughoudend is om ongewenst gedrag aan te kaarten.

### 3.8.1 Risico: Ongewenst gedrag door of jegens derden

| <b>Beheersmaatregel</b>         | <b>Toelichting</b>                                                                                                                                                  |
|---------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Heldere afspraken               | Maak afspraken met samenwerkingspartners over wederzijdse respectvolle omgangsvormen en wat daaronder verstaan wordt.                                               |
| Taken en verantwoordelijkheden  | Zorg voor duidelijke omschrijving van taken en verantwoordelijkheden tussen samenwerkende partijen en personen.                                                     |
| Informatie                      | Zorg ervoor dat samenwerkingspartners op de hoogte zijn van het organisatiebeleid op het gebied van sociale veiligheid.                                             |
| Toegang tot vertrouwenspersonen | Laat samenwerkingspartners weten dat zij terecht kunnen bij de door de organisatie aangestelde vertrouwenspersonen, wie dit zijn en hoe deze bereikt kunnen worden. |

### 3.9 Risicogebied ARBEIDSMARKTPOSITIE

Veel werkenden in de cultuursector hebben een zwakke arbeidsmarktpositie. Zij hebben (korte) tijdelijke contracten of zijn zzp'er en de onderlinge concurrentie is groot. Dat maakt hen kwetsbaar voor grensoverschrijdend gedrag van leidinggevenden en ook onderling. De afhankelijkheid van het relatief krappe werkaanbod is groot; een situatie die kan leiden tot angst om ongewenst gedrag aan te kaarten.

#### 3.9.1 Risico: Afhankelijkheid en kwetsbaarheid

| <b>Beheersmaatregelen</b>                    | <b>Toelichting</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Aannamebeleid                                | Voorkom nepotisme en zet vrienden en familieleden in principe niet op belangrijke functies.                                                                                                                                                                                                        |
| Arbeidsvoorwaarden                           | Pas voor alle uitvoerenden marktconforme beloning toe op grond van de geldende cao of anders van een zo goed mogelijk bij de praktijk aansluitende cao.<br>Zorg voor schriftelijke contracten die voldoen aan de wettelijke eisen en lever deze tijdig – vóór de start van de werkzaamheden – aan. |
| Respectvolle omgangsvormen                   | Zorg voor bewustmaking van het belang van respectvolle omgangsvormen, telkens wanneer - bijvoorbeeld bij de start van een nieuwe productie - er nieuwe casts en teams zijn samengesteld.                                                                                                           |
| Informatie over vertrouwenspersoon/-personen | Zorg ervoor dat beginnende casts en teams op de hoogte zijn van (de rol van) de vertrouwenspersoon/-personen, wie dit zijn en hoe deze bereikbaar zijn.<br><br>Zorg ervoor dat deze informatie op elk moment beschikbaar is.                                                                       |