



Handreiking Sociale Veiligheid voor poppodia en (pop)festivals aangesloten bij de VNPF en WNPF

**Praktisch kader voor beleid, preventie, melden,
opvolging en verbetering**

(versie augustus 2026)

Inhoudsopgave

1. Sociale veiligheid: visie, uitgangspunten en gebruik van deze handreiking	4
1.1 Waarom deze herziene handreiking?	4
1.2 Voor wie en voor welke situaties?	4
1.3 Wat verstaan we onder sociale veiligheid?	5
1.4 Hoe gebruik je deze handreiking?	5
1.5 Samenhang met andere verplichtingen en instrumenten	6
1.6 Minimumbasis voor iedere organisatie	8
2. Organisatiekracht, HRM en professioneel werkgeverschap	10
2.1 Waarom is organisatiekracht een risico?	10
2.2 Sociale veiligheid vraagt om organisatiekracht	10
2.3 Wanneer neemt het risico toe?	10
2.4 Signalen waarop je als organisatie kunt letten	11
2.5 Maatregelen: versterk organisatiekracht en professioneel werkgeverschap	11
2.6 Minimumbasis	12
3. Macht, status en afhankelijkheid	13
3.1 Maatregelen: maak macht zichtbaar en begrensd afhankelijkheid	14
3.2 Minimumbasis	14
4. Flexibel werk, tijdelijke verbanden en ketenafhankelijkheden	15
4.1 Maatregelen: maak sociale veiligheid onderdeel van iedere samenwerking	15
4.2 Minimumbasis	16
5. Informele cultuur, groepsnormen en vervagende grenzen	17
5.1 Maatregelen: behoud informaliteit, maak grenzen expliciet	17
5.2 Minimumbasis	18
6. Werkdruk, vermoeidheid, personeelsschaarste en passie voor ‘het vak’	19
6.1 Maatregelen: voorkom dat druk de norm bepaalt	20
6.2 Minimumbasis	20
7. Diversiteit, inclusie en kwetsbare posities	21
7.1 Maatregelen: creëer ruimte voor verschillende posities en perspectieven	21
7.2 Minimumbasis	22
8. Publiek, artiesten en andere externen	23
8.1 Maatregelen: maak afspraken voorbij de grenzen van de eigen organisatie	23
8.2 Minimumbasis	24
9. Begrippenkader: van gesprek tot klacht en onderzoek	25
9.1 Vertrouwelijk gesprek	25
9.2 Signaal	25
9.3 Melding	26
9.4 Formele klacht	27
9.5 Onderzoek	27
9.6 Informele oplossing of interventie	28
9.7 Een gesprek, melding en klacht zijn niet hetzelfde	29
10. Rollen en verantwoordelijkheden	30
10.1 Werkgever, directie of bestuur: eindverantwoordelijk	30
10.2 Leidinggevende: signaleren, bespreken en handelen	30
10.3 HR of personeelsverantwoordelijke: adviseren en organiseren	31
10.4 Vertrouwenspersoon: opvang, advies en ondersteuning	31
10.5 Medewerkers en andere werkenden: bijdragen, begrenzen en signaleren	32
10.6 OR of PVT: medezeggenschap en signalerende rol	33
10.7 Raad van Toezicht of toezichthoudend bestuur: toezien én een alternatieve route bieden	33
10.8 Mores: extern steun- en adviespunt	33

10.9 Klachtencommissie Stichting Sociale Veiligheid Podiumkunsten	33
10.10 Onafhankelijk onderzoeker: feiten of patronen onderzoeken	34
10.11 Bedrijfsarts en andere zorgprofessionals: gezondheid en herstel	34
10.12 Zorg dat rollen niet door elkaar lopen	34
10.13 Minimumbasis	35
11. Leiderschap en organisatiecultuur	36
11.1 Voorbeeldgedrag begint bij de eindverantwoordelijken	36
11.2 Maak gewenst gedrag concreet	36
11.3 Zorg voor een aanspreekcultuur	37
11.4 Verschil van mening moet mogelijk zijn	37
11.5 Kijk naar gedrag, intentie én effect	37
11.6 Normen gelden ook onder druk	38
11.7 Gedragsregels moeten in de praktijk worden toegepast	38
11.8 Leidinggeven vraagt deskundigheid	39
11.9 Transparantie versterkt vertrouwen	39
11.10 De gewenste omgangscultuur geldt ook in de samenwerking met externen	39
11.11 Een lerende cultuur vraagt om reflectie	40
11.12 Minimumbasis	40
12. Monitoren, leren en verbeteren	41
12.1 Kijk naar meer dan aantallen meldingen	41
12.2 Gebruik verschillende bronnen	41
12.3 Bescherm vertrouwelijkheid	42
12.4 Zoek naar patronen	42
12.5 Evalueer ook wat goed werkt	42
12.6 Vertaal bevindingen naar concrete verbeteringen	43
12.7 Betrek medewerkers en medezeggenschap	43
12.8 Betrek het interne toezicht	43
12.9 Verbind monitoring met de RI&E en andere beleidsprocessen	43
12.10 Beoordeel veranderingen in de organisatie opnieuw	44
12.11 Leren kan ook samen met andere organisaties	44
12.12 Maak zichtbaar dat er wordt geleerd	44
12.13 Minimumbasis	45
Bijlage 1: Stappenplan	45
Bijlage 2: Zelfscan sociale veiligheid	49
Bijlage 3: Waar kan ik terecht?	52

1. Sociale veiligheid: visie, uitgangspunten en gebruik van deze handreiking

Sociale veiligheid is een voorwaarde om goed te kunnen werken. Mensen moeten hun werk kunnen doen in een omgeving waarin zij met respect worden behandeld, grenzen kunnen aangeven, verschillen van mening kunnen bespreken en weten waar zij terecht kunnen wanneer zij ongewenst of grensoverschrijdend gedrag ervaren.

Voor poppodia en -festivals vraagt sociale veiligheid bijzondere aandacht. Het werk vindt plaats in organisaties waarin vaste medewerkers, tijdelijke medewerkers, vrijwilligers, stagiairs en zzp'ers samenwerken en waarin veel contact is met artiesten, crews, bezoekers, leveranciers en andere externe partijen. Daarnaast spelen factoren als avond- en nachtwerk, hoge productiedruk, informele omgangsvormen, sterke persoonlijke betrokkenheid bij het werk en verschillen in macht en status een rol.

Sociaalveiligheidsbeleid bestaat daarom uit meer dan een gedragscode of een meldprocedure. Het gaat om de manier waarop een organisatie wordt ingericht, hoe mensen met elkaar omgaan, hoe leiding wordt gegeven, hoe risico's worden beperkt en hoe wordt gehandeld wanneer zich toch een onveilige situatie voordoet.

Deze handreiking ondersteunt poppodia en festivals, leden van de Vereniging Nederlandse Poppodia en -Festivals (VNPF), bij het systematisch vormgeven, uitvoeren en onderhouden van dat beleid.

1.1 Waarom deze herziene handreiking?

In 2022 publiceerde de Werkgeversvereniging Nederlandse Poppodia en -Festivals (WNPF) het beleidskader [*Omgangsvormen in de poppodia en-festivalwereld Beleidskader voor het maken van sociaal veiligheidsbeleid in de popsector*](#). Het document werd ontwikkeld als sectorspecifieke praktische uitwerking van sociaalveiligheidsbeleid voor VNPF- en WNPF-leden.

De eerste versie bracht sociaalveiligheidsbeleid terug tot een aantal concrete onderdelen en negen stappen: van het ontwikkelen van een visie en het inventariseren van risico's tot gedragsregels, een [*vertrouwenspersoon*](#), een klachtenregeling en het monitoren en bijstellen van beleid.

Die basis is nog steeds bruikbaar. Tegelijkertijd is sinds 2022 de kennis en praktijk rond sociale veiligheid verder ontwikkeld. Er is meer aandacht gekomen voor onder meer organisatiecultuur, leiderschap, machtsverhoudingen, de positie van tijdelijke en externe werkenden, werkdruk, inclusie, zorgvuldige meldroutes en de verdeling van verantwoordelijkheden.

Ook andere sectoren hebben hun handreikingen verder ontwikkeld waarbij nadrukkelijk gekozen wordt voor een combinatie van risicoanalyse, preventie, duidelijke gedragsnormen, meld- en klachtvoorzieningen, cultuurontwikkeling en periodieke evaluatie.

Deze herziene versie bouwt daarom voort op het beleidskader uit 2022, maar actualiseert en verbreedt de aanpak. De sectorspecifieke kenmerken van poppodia en festivals blijven daarbij het uitgangspunt. De handreiking is opgesteld voor WNPF en VNPF gezamenlijk. Daarmee is zij bedoeld voor de bredere achterban van poppodia en festivals en niet uitsluitend voor organisaties die onder de cao Nederlandse Poppodia en -Festivals vallen.

1.2 Voor wie en voor welke situaties?

Deze handreiking is in de eerste plaats bedoeld voor directies, bestuurders, management, HR en andere functionarissen die binnen VNPF- en WNPF-leden verantwoordelijk zijn voor sociale veiligheid, personeelsbeleid en goed werkgeverschap.

Daarnaast kan de handreiking worden gebruikt door leidinggevenden, ondernemingsraden en personeelsvertegenwoordigingen, vertrouwenspersonen, medewerkers, vrijwilligers, stagiairs, zzp'ers en andere betrokken werkenden.

Het kader richt zich op sociale veiligheid voor iedereen die in, voor of namens een poppodium of festival werkt, en op situaties waarin hun sociale veiligheid wordt beïnvloed door collega's, leidinggevendenden, vrijwilligers, stagiairs, zzp'ers, artiesten, crews, bezoekers, leveranciers en andere samenwerkingspartners.

De contractvorm is daarbij niet bepalend. Sociale veiligheid moet ook worden georganiseerd voor mensen die tijdelijk, incidenteel of via een andere organisatie op de werkplek actief zijn. De handreiking richt zich primair op de werkomgeving. De verantwoordelijkheid van een podium of festival kan echter ook betrekking hebben op werkgerelateerde situaties buiten de reguliere werkplek, bijvoorbeeld tijdens reizen, producties op externe locaties, backstage, in kleedkamers, tijdens een nazit of in andere informele werkgerelateerde omstandigheden.

1.3 Wat verstaan we onder sociale veiligheid?

Sociale veiligheid gaat zowel over het voorkomen van ongewenst en grensoverschrijdend gedrag als over het bevorderen van omstandigheden waarin mensen professioneel, respectvol en gelijkwaardig kunnen samenwerken.

Daarbij gaat het onder meer om ongewenst gedrag als [discriminatie](#), [seksuele intimidatie](#), [agressie en geweld](#), intimidatie en [pesten](#). Sociale veiligheid hangt daarnaast samen met vertrouwen, respect, integriteit, inclusie, openheid en duidelijke omgangsregels.

Een belangrijk begrip in de Arbowet is in dit verband [psychosociale arbeidsbelasting \(PSA\)](#). De Arbowet verstaat hieronder de blootstelling aan factoren in de arbeidssituatie die stress teweegbrengen, waaronder in ieder geval [agressie of geweld](#), [direct of indirect onderscheid](#), [pesten](#), [seksuele intimidatie](#) en werkdruk. Stress wordt daarbij omschreven als een toestand die als negatief ervaren lichamelijke, psychische of sociale gevolgen heeft. Werkgevers zijn verplicht beleid te voeren dat erop gericht is psychosociale arbeidsbelasting te voorkomen of, wanneer dat niet mogelijk is, te beperken.

Sociale veiligheid en psychosociale arbeidsbelasting overlappen daarmee voor een belangrijk deel, maar zijn niet precies hetzelfde. Sociale veiligheid wordt in deze handreiking breder benaderd: niet alleen als het voorkomen van arbeidsrisico's en ongewenst gedrag, maar ook als het creëren van omstandigheden waarin mensen zich kunnen uitspreken, grenzen kunnen aangeven en professioneel en gelijkwaardig kunnen samenwerken.

Grensoverschrijdend gedrag kan verschillend worden ervaren. [Mores](#) benadrukt dat de beleving subjectief kan zijn en rekent in ieder geval discriminatie, seksuele intimidatie, agressie of geweld, intimidatie en pesten tot grensoverschrijdend gedrag. Voor de beoordeling van een concrete situatie staat niet de intentie van degene die het gedrag vertoont centraal, maar het gedrag zelf, de context waarin het plaatsvindt en het effect op betrokkenen. Daarbij zijn onder meer de persoonlijke ervaring, eventuele herhaling en aanwezige machtsverhoudingen relevant.

Werkdruk, een reorganisatie of een arbeidsconflict zijn op zichzelf niet hetzelfde als grensoverschrijdend gedrag. Werkdruk valt volgens de Arbowet wel onder psychosociale arbeidsbelasting wanneer deze stress veroorzaakt. Een hoge werkdruk, reorganisatie of arbeidsconflict kan daarnaast omstandigheden creëren waarin sociale veiligheidsrisico's toenemen, bijvoorbeeld wanneer grenzen minder worden gerespecteerd, machtsverschillen sterker doorwerken of medewerkers minder ruimte ervaren om problemen bespreekbaar te maken.

Deze handreiking kijkt daarom niet uitsluitend naar afzonderlijke incidenten. Ook organisatie-inrichting, machtsverhoudingen, personeelsbeleid, werkdruk, groepsnormen en leiderschap kunnen omstandigheden creëren die sociale veiligheid bevorderen of juist beperken.

Dat betekent ook dat beleid niet alleen moet beschrijven wat niet mag. Een organisatie moet duidelijk maken hoe zij wil dat mensen met elkaar omgaan en welk gedrag zij van medewerkers, leidinggevendenden en samenwerkingspartners verwacht.

Sociale veiligheid betekent niet dat conflicten, kritiek of ongemakkelijke gesprekken volledig kunnen of moeten worden voorkomen. Professionele verschillen van inzicht horen bij werk. Het gaat erom dat mensen dergelijke situaties kunnen bespreken zonder intimidatie, uitsluiting, vernedering of oneigenlijke negatieve gevolgen voor hun positie.

1.4 Hoe gebruik je deze handreiking?

De handreiking volgt de ontwikkeling van sociaalveiligheidsbeleid van preventie naar handelen en vervolgens naar leren en verbeteren.

De hoofdstukken 2 tot en met 8 brengen de belangrijkste sociale veiligheidsrisico's in de live-popsector in kaart. Daarbij wordt onder meer gekeken naar organisatiekracht en HRM, machts- en afhankelijkheidsrelaties, flexibel werk en ketenafhankelijkheid, informele cultuur, werkdruk, diversiteit en inclusie en het contact met artiesten, bezoekers en andere externen.

De hoofdstukken beschrijven ook hoe deze risico's kunnen worden voorkomen of verkleind, hoe gedragsregels onderdeel worden van de dagelijkse praktijk en welke rol leiderschap en organisatiecultuur spelen.

Vervolgens wordt beschreven hoe organisaties omgaan met signalen, meldingen en klachten. Daarbij wordt een duidelijk onderscheid gemaakt tussen een vertrouwelijk gesprek, een signaal, een melding, een formele klacht en onderzoek. Ook worden de verschillende rollen en verantwoordelijkheden beschreven, waaronder die van werkgever, leidinggevende, HR, [vertrouwenspersoon](#), medezeggenschap, intern toezicht en externe voorzieningen.

Tot slot gaat de handreiking in op monitoren, leren en verbeteren. Sociaalveiligheidsbeleid wordt daarmee niet behandeld als een eenmalig project, maar als een terugkerend onderdeel van goed werkgeverschap en organisatieontwikkeling.

Bij de handreiking horen daarnaast praktische hulpmiddelen: een routekaart of stappenplan in negen stappen, een zelfscan en een overzicht 'Waar kan ik terecht?'. Zie daarvoor de bijlagen.

Organisaties verschillen sterk in omvang, structuur en beschikbare capaciteit. Niet iedere organisatie hoeft beleid daarom op precies dezelfde manier te organiseren. Een groot podium kan bijvoorbeeld beschikken over eigen HR-deskundigheid, terwijl een kleine organisatie expertise extern organiseert of deelt met andere organisaties.

De schaal van de organisatie mag bepalen hoe sociale veiligheid wordt georganiseerd, maar niet of zij wordt georganiseerd.

1.5 Samenhang met andere verplichtingen en instrumenten

Deze handreiking staat niet op zichzelf. Sociale veiligheid raakt aan verschillende bestaande beleidsinstrumenten, afspraken en voorzieningen. Die hebben ieder een eigen functie en moeten in de praktijk op elkaar aansluiten.

De [RI&E](#) brengt arbeidsrisico's binnen de organisatie in kaart en verbindt daaraan maatregelen. De [eerste versie van dit beleidskader uit 2022](#) positioneerde sociaalveiligheidsbeleid nadrukkelijk in samenhang met de RI&E. Risico's die in deze handreiking worden beschreven, zoals werkdruk, agressie door bezoekers of ongewenste omgangsvormen, kunnen daarom ook relevant zijn voor de RI&E en het bijbehorende plan van aanpak.

De [cao Nederlandse Poppodia en -Festivals](#) (cao-NPF) bevat arbeidsvoorwaardelijke afspraken voor organisaties en werknemers waarop de cao van toepassing is. De aanleiding voor de [eerste versie van dit beleidskader](#) lag mede in afspraken tussen de WNPF en de [Kunstenbond](#) over een veilige werksfeer en het voorkomen van ongewenste omgangsvormen. Deze handreiking vervangt de cao niet. Organisaties waarop de cao van toepassing is, gebruiken de handreiking in samenhang met de actuele cao-bepalingen.

Voor organisaties waarop de cao-NPF van toepassing is, is de verbinding met deze handreiking rechtstreeks: [artikel 5 van de cao](#) verlangt een veilige werksfeer en het voorkomen van ongewenste omgangsvormen en verwijst daarbij naar het sectorspecifieke beleidskader als uitgangspunt. Deze herziene handreiking bouwt daarop voort. Raadpleeg bij toepassing steeds de actuele cao-tekst.

Het [Huishoudelijk Reglement van de VNPF](#) bevat voor VNPF-leden gezamenlijke normatieve uitgangspunten. Daarin is onder meer opgenomen dat leden zorg dragen voor verantwoord en zorgvuldig handelen tegenover werknemers en vrijwilligers en dat zij de Governance Code Cultuur, de [Code Diversiteit & Inclusie](#) en de [Fair Practice Code](#) onderschrijven. Deze uitgangspunten zijn niet

juridisch afdwingbaar, maar geven richting aan professioneel en verantwoord handelen. Deze handreiking kan worden gezien als een praktische uitwerking daarvan op het gebied van sociale veiligheid.

De [Governance Code Cultuur 2027](#) verbindt sociale veiligheid nadrukkelijk met goed bestuur en toezicht. De Code bepaalt dat het bestuur verantwoordelijk is voor een goede en veilige werkomgeving en interne belanghebbenden daarbij betreft. Ook vraagt de Code om een gedragscode en afspraken over sociale veiligheid en houdt de Raad van Toezicht toezicht op de sociale veiligheid binnen de organisatie.

Organisaties passen de Code toe op een manier die past bij hun aard, omvang, rechtsvorm en besturingsmodel. Deze handreiking biedt een sectorspecifieke praktische uitwerking van deze uitgangspunten op het gebied van sociale veiligheid. De Code vraagt daarnaast om toegang tot een externe [vertrouwenspersoon](#) bij vermoedens van misstanden en onregelmatigheden; voor organisaties waarop de cao NPF van toepassing is, moeten ook de actuele cao-afspraken over de vertrouwenspersoon worden betrokken.

De Code Diversiteit & Inclusie biedt een aanvullend kader voor gelijkwaardigheid, toegankelijkheid en inclusie in de culturele en creatieve sector. De code richt zich op programma, publiek, personeel en partners en benadrukt dat diversiteit en inclusie onderdeel zijn van de visie, dagelijkse praktijk en periodieke evaluatie van een organisatie. Sociale veiligheid en inclusie zijn nauw met elkaar verbonden: mensen moeten niet alleen toegang hebben tot een organisatie, maar zich daar ook gerespecteerd, gehoord en veilig kunnen voelen.

De Fair Practice Code biedt een aanvullend kader voor eerlijk en duurzaam werken in de culturele en creatieve sector. De kernwaarden solidariteit, diversiteit, duurzaamheid, vertrouwen en transparantie zijn ook relevant voor sociale veiligheid. De code benadrukt daarnaast gedeelde verantwoordelijkheid in de keten en heeft betrekking op verschillende werkverhoudingen, waaronder werknemers, zelfstandigen, stagiairs en vrijwilligers.

Een gedragscode of set gedragsregels maakt concreet welk gedrag binnen de organisatie wordt verwacht en welk gedrag niet wordt geaccepteerd. De handreiking helpt organisaties om dergelijke regels te ontwikkelen en vooral om ervoor te zorgen dat zij in de dagelijkse praktijk worden toegepast.

De meldroute beschrijft waar iemand terecht kan wanneer er iets speelt en wat er vervolgens met de verstrekte informatie gebeurt. Daarbij moet duidelijk zijn welke route bedoeld is voor een vertrouwelijk gesprek, waar een melding kan worden gedaan en welke alternatieve route beschikbaar is wanneer de reguliere verantwoordelijke zelf betrokken is.

Een melding over sociale veiligheid is niet automatisch een [klokkenluidersmelding](#)¹. Een vermoeden van een misstand waarbij een maatschappelijk belang in het geding is, kan vallen onder de Wet bescherming klokkenluiders en vraagt om een afzonderlijke meldregeling. Organisaties waarvoor deze wet geldt, zorgen dat de meldroute voor sociale veiligheid en de meldregeling voor vermoedens van misstanden op elkaar aansluiten, maar duidelijk van elkaar worden onderscheiden. Voor organisaties met ten minste 50 werknemers geldt in beginsel de verplichting om een interne meldregeling voor vermoedens van misstanden te hebben.

Wanneer gebruik wordt gemaakt van eerder ontwikkelde voorbeeldregelingen voor ongewenst gedrag of meldingen van misstanden, moeten definities, termijnen en routes worden getoetst aan deze handreiking en aan de actuele wet- en regelgeving.

Een [klachtenregeling](#) beschrijft hoe een formele klacht wordt behandeld. Een formele klacht heeft daarmee een andere status dan een vertrouwelijk gesprek of een melding. Voor organisaties die lid zijn van de VNPF en/of WNPF is een externe mogelijkheid voor onafhankelijke klachtbehandeling beschikbaar via de [klachtencommissie van de Stichting Sociale Veiligheid Podiumkunsten](#).

Externe voorzieningen en deskundigen vullen de eigen organisatie aan. Een [vertrouwenspersoon van Mores](#) kan bijvoorbeeld externe vertrouwelijke ondersteuning bieden. Een onafhankelijke klachtencommissie kan een formele klacht behandelen. Voor mediation, onderzoek, medische begeleiding of psychologische ondersteuning kunnen weer andere professionals nodig zijn.

¹ Zie ook: [wetten.nl - Regeling - Wet bescherming klokkenluiders - BWBR0037852](#)

Voor preventie en bewustwording kunnen organisaties daarnaast gebruikmaken van sectorspecifieke kennis en hulpmiddelen. [Taskforce GO!](#) biedt voor de Nederlandse muzieksector onder meer een gedragscode, materialen en trainingen rond een veilig en inclusief werkklimaat. [Mores](#) biedt naast vertrouwelijke ondersteuning aan werkenden ook actuele kennis, handreikingen en definities over grensoverschrijdend gedrag. Organisaties, bestuurders, leidinggevenden en HR-professionals kunnen bovendien bij Mores terecht voor advies over preventie, beleid en de aanpak van sociale veiligheid, en kunnen met adviseurs sparren over een concrete situatie.

Deze voorzieningen zijn aanvullend op de eigen verantwoordelijkheid van de organisatie om sociale veiligheid structureel te organiseren en waar nodig passende maatregelen te treffen.

Deze verschillende onderdelen moeten niet door elkaar worden gebruikt. Een [vertrouwenspersoon](#) is bijvoorbeeld geen onderzoeker, een leidinggevende biedt niet dezelfde vertrouwelijkheid als een vertrouwenspersoon en een klachtencommissie neemt de verantwoordelijkheid van de werkgever voor een veilige werkomgeving niet over.

Deze handreiking beschrijft vooral de samenhang en uitgangspunten. Informatie die sneller kan veranderen, zoals actuele cao-artikelen, contactgegevens, procedures en eventuele tarieven van externe voorzieningen, kan beter via bijlagen of actuele webinformatie beschikbaar worden gesteld.

1.6 Minimumbasis voor iedere organisatie

De precieze inrichting van sociaalveiligheidsbeleid verschilt per organisatie. Toch moet een aantal basisvoorwaarden overal aanwezig zijn.

Iedere organisatie heeft een vastgelegde visie op sociale veiligheid en duidelijke gedragsregels. Medewerkers weten welk gedrag wordt verwacht en waar grenzen liggen. De organisatie communiceert daar actief over en zorgt ervoor dat deze informatie ook beschikbaar is voor vrijwilligers, stagiairs, zzp'ers en andere tijdelijke werkenden.

De belangrijkste sociale veiligheidsrisico's zijn in kaart gebracht en waar nodig verbonden aan maatregelen in onder meer personeelsbeleid, planning, samenwerking en de RI&E. Voor organisaties in de podiumkunst- en evenementensector kan de [PodiumRIE](#) daarbij als branchegericht instrument worden gebruikt. In de PodiumRIE zijn ook risico's rond sociale veiligheid en psychosociale arbeidsbelasting opgenomen. Daarmee kunnen organisaties deze risico's systematisch inventariseren, beoordelen en waar nodig vertalen naar maatregelen in het plan van aanpak. De risico's en aandachtspunten uit deze handreiking kunnen daarbij als aanvullende verdieping worden gebruikt.

Iedere organisatie heeft duidelijk belegd wie verantwoordelijk is voor sociale veiligheid en zorgt dat leidinggevenden weten wat van hen wordt verwacht. Er is voldoende deskundigheid beschikbaar om beleid uit te voeren en signalen, meldingen en klachten zorgvuldig op te volgen. Die deskundigheid kan intern, extern of gezamenlijk met andere organisaties worden georganiseerd.

Iedereen die voor de organisatie werkt heeft toegang tot een onafhankelijke [vertrouwenspersoon](#). Daarnaast is duidelijk waar een melding kan worden gedaan, wat er na een melding gebeurt en welke alternatieve route beschikbaar is wanneer de reguliere verantwoordelijke zelf betrokken is.

De organisatie beschikt over of heeft toegang tot een onafhankelijke route voor de behandeling van formele klachten en maakt duidelijk welke externe ondersteuning beschikbaar is.

Mensen die een situatie bespreken, melden of een klacht indienen moeten dat kunnen doen zonder oneigenlijke benadeling. Ook de positie van degene over wie wordt gemeld of geklaagd moet zorgvuldig worden behandeld.

Tot slot wordt het sociaalveiligheidsbeleid ten minste jaarlijks geëvalueerd. Daarbij wordt niet uitsluitend gekeken naar aantallen meldingen, maar ook naar ervaringen van medewerkers, terugkerende patronen, de werking van voorzieningen en veranderingen binnen de organisatie. Waar nodig worden beleid en maatregelen aangepast.

Deze minimumbasis is geen eindniveau. Het is het niveau dat iedere organisatie nodig heeft om sociale veiligheid structureel en zorgvuldig te kunnen organiseren. Van daaruit kan het beleid verder worden

ontwikkeld op een manier die past bij de omvang, werkzaamheden en specifieke risico's van het podium of festival.

2 Organisatiekracht, HRM en professioneel werkgeverschap

2.1 Waarom is organisatiekracht een risico?

Sociale veiligheid ontstaat niet alleen door het gedrag van individuele medewerkers. Ook de manier waarop een organisatie is ingericht, bepaalt in belangrijke mate of ongewenst gedrag wordt voorkomen, tijdig wordt herkend en zorgvuldig wordt opgepakt.

VNPF- en WNPF-leden verschillen sterk in omvang en organisatievorm. Veel organisaties zijn relatief klein en hebben beperkte capaciteit voor personeelsbeleid. [De sectoranalyse uit 2021](#) constateerde dat goed HRM binnen de poppodiumsector nog geen gemeengoed was. Vooral kleinere organisaties hebben niet altijd de middelen voor een eigen HR-functionaris. Daardoor kunnen bijvoorbeeld een structurele gesprekscyclus, aandacht voor ontwikkeling en tijdige begeleiding van medewerkers ontbreken.

Dat is ook relevant voor sociale veiligheid. Als niemand duidelijk verantwoordelijk is voor personeelsbeleid, leidinggevend en onvoldoende ondersteuning krijgen of er weinig structurele momenten zijn om over samenwerking, werkdruk en functioneren te praten, kunnen signalen langer onder de radar blijven.

De [sectoranalyse uit 2021](#) wijst op een opvallend mechanisme: werkgevers noemden onvoldoende ontwikkeld HRM zelf nauwelijks als het belangrijkste probleem, terwijl de onderzoekers juist concludeerden dat een gebrek aan professioneel HRM andere risico's kan versterken, waaronder werkdruk en mentale gezondheid.

2.2 Sociale veiligheid vraagt om organisatiekracht

Een sociaal veilige organisatie hoeft niet per definitie een eigen HR-afdeling te hebben. Zeker voor kleinere podia en festivals zou dat geen realistische norm zijn. Wel moet iedere organisatie voldoende organisatiekracht hebben om haar verantwoordelijkheid voor mensen daadwerkelijk waar te maken.

Dat betekent bijvoorbeeld dat duidelijk is wie verantwoordelijk is voor sociale veiligheid, wie leidinggevend ondersteunt, hoe signalen worden opgepakt en waar medewerkers terecht kunnen.

Een kleine organisatie kan dit anders organiseren dan een groot podium. HR-expertise kan bijvoorbeeld extern worden ingekocht of met andere organisaties worden gedeeld. De [sectoranalyse uit 2021](#) noemt samenwerking tussen grotere en kleinere organisaties op HR-gebied juist als mogelijke manier om goed werkgeverschap te versterken.

Het uitgangspunt is daarom: De schaal van de organisatie mag bepalen hóe sociale veiligheid wordt georganiseerd, maar niet óf zij wordt georganiseerd.

2.3 Wanneer neemt het risico toe?

Het risico op sociale onveiligheid neemt toe wanneer formele structuren ontbreken en veel afhankelijk wordt van individuele personen en informele gewoonten. Dan kan bijvoorbeeld onduidelijk zijn wie moet handelen als iets gebeurt, kan een leidinggevende onvoldoende toegerust zijn om een lastig gesprek te voeren of kunnen terugkerende signalen als losse incidenten worden behandeld.

Dat risico kan groter worden in perioden van snelle groei, reorganisatie, bestuurs- of directiewisselingen, personeelstekorten of grote productiedruk. De [sectoranalyse](#) noemt bijvoorbeeld organisatorische onrust door meerdere directiewisselingen en benadrukt dat juist in dergelijke situaties goed personeelsbeleid nodig is.

Ook een gebrek aan structurele gesprekken is relevant. Een jaarlijkse gesprekscyclus alleen is niet voldoende. In [de sectoranalyse](#) wordt juist het belang benadrukt van een voortdurende dialoog waarbij medewerkers iemand kunnen aanspreken wanneer er iets speelt.

2.4 Signalen waarop je als organisatie kunt letten

Denk bijvoorbeeld aan situaties waarin verantwoordelijkheden rond personeel en sociale veiligheid vooral “erbij worden gedaan”; niemand goed weet wie eigenaar is van een signaal of melding; leidinggevendenden weinig training of ondersteuning krijgen; medewerkers alleen worden gesproken als er iets misgaat; dezelfde problemen rond samenwerking of gedrag steeds opnieuw ontstaan zonder dat patronen worden herkend; of bepaald gedrag wordt getolereerd omdat ingrijpen organisatorisch lastig is.

Ook structurele onderbezetting kan hier een rol spelen. Wanneer leidinggevendenden voortdurend operationele gaten moeten vullen, kan aandacht voor medewerkers, gesprekken en preventie naar de achtergrond verdwijnen. Sociale veiligheid concurreert dan in de dagelijkse praktijk met het primaire proces.

Voor de live-popsector is dat een wezenlijk risico: de show moet door, maar goed werkgeverschap mag daardoor niet steeds worden uitgesteld.

2.5 Maatregelen: versterk organisatiekracht en professioneel werkgeverschap

Een organisatie hoeft niet alle kennis en voorzieningen rond sociale veiligheid zelf in huis te hebben, maar moet er wel voor zorgen dat de noodzakelijke deskundigheid, verantwoordelijkheden en ondersteuning beschikbaar zijn.

- Leg duidelijk vast wie binnen de organisatie verantwoordelijk is voor sociale veiligheid. Maak ook duidelijk wie signalen en meldingen oppakt, wie leidinggevendenden ondersteunt en wie rapporteert aan directie, bestuur of Raad van Toezicht.
- Zorg voor voldoende HR-deskundigheid. Dat kan intern, extern of gezamenlijk met andere organisaties worden georganiseerd. Voor kleinere organisaties kan het passend zijn om expertise in te kopen of te delen, zolang duidelijk is wie waarvoor verantwoordelijk is.
- Organiseer een structurele gesprekscyclus en zorg daarnaast voor ruimte voor tussentijdse gesprekken. Bespreek niet alleen prestaties, maar ook samenwerking, werkdruk, sociale veiligheid, ontwikkeling en werk-privébalans.
- Ondersteun leidinggevendenden bij hun rol. Zij moeten weten hoe zij signalen herkennen, medewerkers aanspreken, een melding ontvangen en wanneer aanvullende expertise nodig is.
- Kijk niet alleen naar afzonderlijke incidenten, maar ook naar patronen. Meerdere kleine signalen over dezelfde persoon, afdeling of werkwijze kunnen samen wijzen op een groter probleem in de organisatiecultuur.
- Neem sociale veiligheid expliciet mee bij organisatorische veranderingen, zoals groei, reorganisatie, directiewisselingen, fusies, nieuwe locaties of grote personeelswisselingen. Juist in perioden van verandering kunnen verantwoordelijkheden vervagen en bestaande spanningen toenemen.
- Voorkom dat operationele druk personeelsbeleid structureel verdringt. Wanneer gebrek aan tijd steeds de reden is om gesprekken, evaluaties of opvolging uit te stellen, vormt dat op zichzelf een risico.
- Maak waar nodig gebruik van externe expertise, bijvoorbeeld op het gebied van HR, vertrouwenswerk, arbeidsomstandigheden, coaching, mediation of andere gespecialiseerde ondersteuning.
- Evalueer periodiek of de organisatie voldoende capaciteit en deskundigheid heeft om het eigen sociaalveiligheidsbeleid in de praktijk uit te voeren.

2.6 Minimumbasis

Iedere organisatie heeft duidelijk belegd wie verantwoordelijk is voor sociale veiligheid, beschikt over voldoende deskundigheid om beleid en meldingen zorgvuldig te behandelen, voert regelmatig gesprekken met medewerkers over werk en welzijn en zorgt dat leidinggevenden weten wat er van hen wordt verwacht.

3 Macht, status en afhankelijkheid

Sociale onveiligheid kan samenhangen met machtsverschillen. Die macht hoeft niet alleen voort te komen uit een formele leidinggevende functie. Ook wie invloed heeft op roosters, opdrachten, programmering, budgetten, carrièrekansen of toegang tot belangrijke netwerken kan een machtspositie hebben.

In de live-popsector komen verschillende vormen van macht naast elkaar voor. Macht kan grofweg drie vormen aannemen.

Formele macht volgt uit een functie of hiërarchische positie. Denk aan een directeur, leidinggevende of manager die medewerkers beoordeelt, besluiten neemt over arbeidsvoorwaarden of invloed heeft op het voortbestaan van een functie.

Positionele macht ontstaat doordat iemand toegang heeft tot werk, roosters, budgetten, opdrachten, programmering of andere kansen. Zo kan een planner bepalen wanneer en hoe vaak iemand werkt en bij welke producties. Een programmeur heeft grote invloed op artistieke keuzes en onderhoudt belangrijke relaties met boekers, management en artiesten.

Informele of statusmacht ontstaat door expertise, reputatie, netwerk, ervaring of vermeende onvervangbaarheid. Een ervaren technicus, productieleider, programmeur of andere sleutelfiguur kan daardoor een sterke informele positie hebben. Juist deze vorm van macht is niet altijd zichtbaar in een organogram.

De [eerste versie van dit beleidskader uit 2022](#) benoemde al verschillende vormen van afhankelijkheid in de popsector. Zo kan de invloed van een planner op roosters gevolgen hebben voor medewerkers, vrijwilligers en zzp'ers. Ook programmeurs en boekers zijn van elkaar afhankelijk, waardoor de angst om belangrijke boekingen of relaties te verliezen het moeilijker kan maken om ongewenst gedrag aan te kaarten. Daarnaast kunnen medewerkers sterk opkijken tegen artiesten en hun management, waardoor het lastiger kan zijn om grenzen te stellen.

In poppodia en festivals kan met name rond programmeurs een bijzondere positie ontstaan. Programmering is een belangrijk onderdeel van het primaire proces en programmeurs onderhouden veelal een omvangrijk extern netwerk. Hun functioneren wordt bovendien mede verbonden aan artistiek succes, publieksbereik en zaalbezetting. De [sectoranalyse duurzame inzetbaarheid uit 2021](#) laat zien dat programmeurs sterke persoonlijke verantwoordelijkheid voor hun programmering kunnen voelen, veel contact onderhouden met managers en boekers en het risico lopen voortdurend 'aan' te staan.

Een sleutelpositie kan ertoe leiden dat iemand binnen de organisatie een bijzondere informele status krijgt. Het risico bestaat dan dat voor deze medewerker andere normen lijken te gelden dan voor anderen. Collega's of leidinggevendenden kunnen terughoudender worden om gedrag te corrigeren, bijvoorbeeld omdat zij bang zijn de medewerker kwijt te raken, diens netwerk te beschadigen of het artistieke resultaat in gevaar te brengen. De medewerker zelf kan het gevoel krijgen dat reguliere organisatorische afspraken minder op hem of haar van toepassing zijn.

Een sleutelpositie mag echter nooit betekenen dat iemand buiten de gedragsregels, aanspreekcultuur of reguliere leidinggevende verhoudingen komt te staan. In [de eerste versie van dit beleidskader uit 2022](#) werd daarom al specifiek benoemd dat mensen met een belangrijke positie in de organisatie, waaronder programmeurs, een voorbeeldfunctie hebben en daarop moeten kunnen worden aangesproken.

Machtsverschillen kunnen ook subtieler werken. Een freelancer kan terughoudend zijn om ongewenst gedrag te melden uit angst een volgende opdracht mis te lopen. Een jonge medewerker kan moeite hebben een ervaren collega tegen te spreken. Een vrijwilliger kan afhankelijk zijn van een coördinator voor aantrekkelijke diensten. Een medewerker kan zich gedwongen voelen mee te bewegen met de wensen van een artiest, boeker of manager omdat de commerciële of artistieke relatie belangrijk wordt gevonden.

Ook concurrentie tussen collega's kan sociale veiligheid beïnvloeden. Wanneer medewerkers elkaar vooral als concurrenten gaan zien, kan bewijsdrang ontstaan en kan de ruimte om fouten, twijfel of kritiek bespreekbaar te maken afnemen. Dit risico werd ook gesignaleerd in de [sectoranalyse duurzame](#)

[inzetbaarheid uit 2021.](#)

Een sociaal veilige organisatie is zich daarom niet alleen bewust van de formele hiërarchie, maar ook van de informele verhoudingen en afhankelijkheden die in de dagelijkse praktijk ontstaan.

Sociale veiligheid raakt hier aan fair practice. Ongelijke onderhandelingsmacht, onzekere arbeidsrelaties of gebrek aan transparantie kunnen ertoe leiden dat iemand minder ruimte ervaart om grenzen aan te geven, kritiek te uiten of ongewenst gedrag bespreekbaar te maken.

3.1 Maatregelen: maak macht zichtbaar en begrensvan afhankelijkheid

- Breng in kaart waar binnen de organisatie formele, positionele en informele macht aanwezig is. Kijk daarbij niet alleen naar functietitels, maar ook naar wie invloed heeft op roosters, opdrachten, programmering, budgetten, externe relaties en carrièrekansen.
- Zorg voor transparante procedures rond inroostering, promotie, interne vacatures, opdrachten en andere kansen. Het moet voor medewerkers duidelijk zijn op basis waarvan beslissingen worden genomen en bij wie zij terecht kunnen wanneer zij een beslissing als willekeurig of onrechtvaardig ervaren.
- Maak duidelijk dat gedragsregels voor iedereen gelden, ongeacht functie, artistieke betekenis, netwerk, resultaten of anciënniteit. Spreek medewerkers in sleutelposities aan wanneer zij grenzen overschrijden of gedrag vertonen dat van andere medewerkers niet zou worden geaccepteerd.
- Besteed bij de begeleiding van leidinggevenden en andere sleutelfiguren aandacht aan hun eigen machtspositie. Bespreek welke invloed hun gedrag, woorden en keuzes hebben op mensen die voor werk, kansen of beoordeling van hen afhankelijk zijn.
- Zorg dat medewerkers een alternatieve route hebben wanneer degene over wie zij iets willen bespreken hun eigen leidinggevende, planner of andere invloedrijke functionaris is.
- Maak heldere afspraken over persoonlijke of seksuele relaties wanneer sprake is van een directe afhankelijkheids- of gezagsrelatie. Voorkom dat iemand tegelijkertijd beslissingsmacht heeft over de inzet, beoordeling of carrière van een persoon met wie een persoonlijke relatie bestaat.
- Besteed ook aandacht aan informele sleutelposities. Een lang dienstverband, specialistische kennis, een groot netwerk of goede resultaten mogen er niet toe leiden dat iemand feitelijk onaanspreekbaar wordt.

3.2 Minimumbasis

Iedere organisatie heeft zicht op relevante formele en informele machtsposities, hanteert transparante procedures voor belangrijke personele beslissingen, zorgt dat gedragsregels voor iedereen gelden en biedt medewerkers een route om ongewenst gedrag te bespreken zonder afhankelijk te zijn van de persoon over wie het gaat.

4 Flexibel werk, tijdelijke verbanden en ketenafhankelijkheden

Poppodia en festivals werken met veel verschillende groepen mensen en contractvormen. Naast medewerkers in vaste of tijdelijke dienst zijn er vrijwilligers, oproepkrachten, freelancers en zzp'ers. Daarnaast wordt bij producties samengewerkt met artiesten en hun crews, beveiligers, horecapartners, technici, leveranciers en andere externe partijen.

De [sectoranalyse duurzame inzetbaarheid uit 2021](#) laat zien hoe groot deze diversiteit aan arbeidsrelaties binnen poppodia is. Naast werknemers met vaste uren werkte in de sector een grote groep mensen met variabele uren, als vrijwilliger, freelancer of zzp'er. Veel van deze werkenden brengen relatief weinig uren binnen één organisatie door.

Juist korte en tijdelijke werkrelaties kunnen een risico vormen voor sociale veiligheid. Mensen kennen de organisatie minder goed, weten niet altijd welke gedragsregels gelden en kennen de beschikbare meldroutes vaak minder goed. Andersom kennen leidinggevenden en collega's hen minder goed, waardoor veranderingen in gedrag of signalen van onveiligheid minder snel worden opgemerkt.

Voor vrijwilligers, stagiairs, oproepkrachten en freelancers kan bovendien sprake zijn van een grotere afhankelijkheid. Zij kunnen het gevoel hebben dat het aangeven van een grens gevolgen kan hebben voor toekomstige diensten, opdrachten, beoordelingen of toegang tot de sector.

Voor stagiairs speelt daarnaast de afhankelijkheid van studievoortgang en beoordeling. Vrijwilligers hebben niet altijd dezelfde toegang tot informatie en organisatievoorzieningen als werknemers. Freelancers en externe medewerkers kunnen in verschillende organisaties werken met verschillende omgangsnormen en meldprocedures.

Tijdelijke contracten en zzp-posities kunnen de drempel verhogen om ongewenst gedrag bespreekbaar te maken. In korte samenwerkingsverbanden is bovendien minder tijd om vertrouwen op te bouwen en kunnen normen en verwachtingen tussen organisaties uiteenlopen.

Bij poppodia en festivals is die ketensamenwerking nadrukkelijk onderdeel van het dagelijkse werk. Tijdens één concert of festival kunnen medewerkers van de organisator, beveiliging, horeca, artiestencrew, technische bedrijven en leveranciers tegelijkertijd actief zijn. Daarbij kunnen verschillende werkgevers, arbeidsrelaties en bedrijfsculturen samenkomen.

Dat kan onduidelijkheid veroorzaken over welk gedrag acceptabel is, welke regels gelden en wie verantwoordelijk is wanneer iets gebeurt. Voor een medewerker moet het niet nodig zijn eerst uit te zoeken bij welke juridische of contractuele partij iemand hoort voordat sociale onveiligheid bespreekbaar kan worden gemaakt.

Sociale veiligheid mag daarom niet afhankelijk zijn van de contractvorm. Iemand die één avond werkt, vrijwilliger is, stage loopt of via een ander bedrijf wordt ingehuurd, moet weten welke gedragsregels gelden en waar diegene terecht kan wanneer er iets gebeurt.

4.1 Maatregelen: maak sociale veiligheid onderdeel van iedere samenwerking

- Zorg dat gedragsregels, verwachtingen en meldroutes onderdeel zijn van de onboarding van iedere nieuwe werknemer, vrijwilliger, stagiair, oproepkracht en zzp'er. Leg bij de start niet alleen uit wat iemand moet doen, maar ook hoe binnen de organisatie wordt samengewerkt, welk gedrag wordt verwacht en waar iemand terecht kan bij vragen of problemen.
- Stem de omvang van de onboarding af op de aard van het werk. Voor iemand die structureel in dienst komt kan een uitgebreide introductie passend zijn. Voor tijdelijke medewerkers, festivalcrews of vrijwilligers kan een korte maar duidelijke briefing voldoende zijn, zolang de essentiële informatie daadwerkelijk wordt gedeeld.
- Maak ook met externe partners afspraken over sociale veiligheid. Bespreek vooraf welke gedragsregels gelden, wie tijdens een productie verantwoordelijk is en waar medewerkers van verschillende organisaties terecht kunnen bij ongewenst gedrag.

- Dit sluit aan bij het uitgangspunt van de [Fair Practice Code](#) dat verantwoordelijkheid niet stopt bij de eigen organisatie. Ook binnen een keten van opdrachtgevers, opdrachtnemers, makers en andere samenwerkingspartners moeten partijen rekening houden met de arbeidsomstandigheden en positie van anderen.
- Neem afspraken waar passend op in contracten, productie-informatie, crewbriefings of leveranciersvoorwaarden. Daarbij kan ook expliciet worden gemaakt dat grenzen van medewerkers door artiesten, crews en andere partners moeten worden gerespecteerd.
- Zorg ervoor dat tijdelijke en externe werkenden niet tussen verschillende organisaties in terechtkomen wanneer iets gebeurt. Maak vooraf duidelijk wie een signaal of melding oppakt en hoe organisaties onderling samenwerken wanneer medewerkers van verschillende partijen betrokken zijn.
- Maak de eigen opvang- en meldstructuur waar mogelijk toegankelijk voor mensen die binnen of voor de organisatie werkzaam zijn, ook wanneer zij niet rechtstreeks in dienst zijn.
- Besteed bij stagiairs expliciet aandacht aan hun afhankelijke positie. Zorg dat zij een route hebben naast hun directe stagebegeleider wanneer die begeleider zelf onderdeel is van het probleem.
- Zorg dat vrijwilligers dezelfde basisinformatie over sociale veiligheid ontvangen als betaalde medewerkers. Vrijwillig werken betekent niet dat andere normen gelden.

4.2 Minimumbasis

Iedereen die in, voor of namens de organisatie werkt, krijgt vooraf informatie over de geldende gedragsregels en meldroutes. Bij samenwerking met externe partijen is duidelijk welke afspraken rond sociale veiligheid gelden en wie verantwoordelijk is voor de opvolging van signalen en meldingen.

5. Informele cultuur, groepsnormen en vervagende grenzen

De informele cultuur van poppodia en festivals is voor veel mensen een belangrijke kwaliteit van het werk. Mensen werken intensief samen, delen een grote betrokkenheid bij muziek en evenementen en ontmoeten elkaar vaak ook buiten reguliere kantooruren. De afstand tussen functies en hiërarchische lagen kan klein zijn.

Een informele cultuur is echter niet hetzelfde als een onprofessionele cultuur. Het risico ontstaat wanneer informele gewoonten sterker worden dan de formele afspraken van de organisatie, wanneer werk en privé moeilijk van elkaar te onderscheiden zijn of wanneer medewerkers zich door groepsdruk niet vrij voelen om hun eigen grenzen aan te geven.

In de [eerste versie van dit beleidskader uit 2022](#) werd al aandacht gevraagd voor de specifieke cultuur van poppodia en festivals. Daarbij werd onder meer gewezen op het risico van ‘rock & roll’ als excuus voor gedrag, op het zien van de organisatie als familie of vriendengroep, op nachtwerk en op de combinatie van werk met informele settings zoals horeca, backstagegebieden en kleedkamers.

De live-popsector is breder dan de cultuur die met de term ‘rock & roll’ wordt aangeduid. Vergelijkbare mechanismen kunnen in alle genres en onderdelen van de sector voorkomen. Het gaat daarbij niet om een bepaalde muziekstijl, maar om ongeschreven normen waarmee gedrag wordt gelegitimeerd.

Die normen kunnen bijvoorbeeld tot uitdrukking komen in uitspraken als: ‘zo doen we dat hier’, ‘het hoort erbij’, ‘we zijn toch één familie’, ‘je moet wel tegen een stootje kunnen’, ‘de show must go on’, ‘alles voor de artiest’ of ‘wat backstage gebeurt, blijft backstage’. Dergelijke uitspraken hoeven niet verkeerd bedoeld te zijn. Ze worden problematisch wanneer ze worden gebruikt om professioneel gedrag, persoonlijke grenzen of kritiek ondergeschikt te maken aan de groepscultuur.

Ook de [sectoranalyse duurzame inzetbaarheid uit 2021](#) signaleerde het familiegevoel als mogelijk risico. Een hechte cultuur kan verstikkend worden wanneer medewerkers elkaar geen eerlijke negatieve feedback meer durven geven.

Ook lichamelijke omgang kan onderdeel worden van een ongeschreven norm. Een cultuur waarin collega's elkaar standaard begroeten met een kus of omhelzing kan voor de één vertrouwd voelen en voor de ander ongemakkelijk zijn. Wie daarvan afwijkt, kan sociale druk ervaren om toch mee te doen.

De combinatie met avond- en nachtwerk versterkt deze dynamiek. Tijdens een nazit, in een kleedkamer, backstage, tijdens reizen of na afloop van een festival kunnen werk en vrije tijd door elkaar lopen. Wanneer daarbij alcohol of drugs worden gebruikt, kunnen grenzen verder vervagen.

Een leidinggevende, programmeur of andere medewerker met een bijzondere positie houdt ook in een informele setting invloed op collega's. Voor een medewerker kan een drankje na afloop als vrije tijd voelen, terwijl de machtsverhouding met een leidinggevende of andere sleutelfiguur niet ineens is verdwenen.

Een professionele organisatie hoeft daarom niet alle omgang te formaliseren. Zij zorgt er wel voor dat medewerkers vrij zijn om hun eigen grenzen te bepalen en dat dezelfde basisnormen blijven gelden wanneer de setting informeel wordt.

5.1 Maatregelen: behoud informaliteit, maak grenzen expliciet

- Bespreek binnen teams welke informele gewoonten bestaan en hoe medewerkers die ervaren. Stel niet alleen de vraag welk gedrag ongewenst is, maar ook welke omgangsvormen bijdragen aan een prettige en veilige werkomgeving.
- Maak expliciet dat medewerkers vrij zijn om grenzen aan te geven, ook wanneer een bepaalde gewoonte binnen het team al lang bestaat. Niemand hoeft mee te doen aan lichamelijke begroetingen, nazitten, drinken of andere sociale activiteiten om bij de groep te horen.
- Maak afspraken over alcohol- en drugsgebruik tijdens en rondom het werk. Zorg dat voor iedereen duidelijk is wat onder werktijd is toegestaan en welke afspraken gelden tijdens werkgerelateerde

momenten na afloop van een productie.

- Besteed aandacht aan de nazit en andere overgangsmomenten tussen werk en vrije tijd. Zorg voor aantrekkelijke alcoholvrije alternatieven en voorkom dat drinken wordt gezien als noodzakelijk onderdeel van de sociale cultuur.
- Maak duidelijk dat gedragsregels ook gelden backstage, in kleedkamers, tijdens reizen, op afterparty's en tijdens andere werkgerelateerde informele momenten.
- Spreek elkaar aan op terugkerende grappen, opmerkingen of rituelen die voor anderen vernederend, uitsluitend of ongemakkelijk kunnen zijn. Ook gedrag dat als grap is begonnen kan door herhaling een onveilige situatie creëren.
- Bespreek regelmatig of het familie- of groepsgevoel binnen de organisatie voldoende ruimte laat voor professionele feedback en afwijkende meningen. Een hecht team is pas sociaal veilig wanneer mensen ook 'nee' kunnen zeggen, kritiek kunnen geven en het oneens kunnen zijn zonder hun positie in de groep te verliezen.

5.2 Minimumbasis

Iedere organisatie heeft duidelijke gedragsregels die ook gelden in informele en werkgerelateerde sociale settings, maakt afspraken over alcohol en drugs en zorgt ervoor dat medewerkers zonder negatieve gevolgen hun persoonlijke grenzen kunnen aangeven of ervoor kunnen kiezen niet aan sociale gewoonten deel te nemen.

6. Werkdruk, vermoeidheid, personeelsschaarste en passie voor ‘het vak’

Werken in poppodia en op festivals betekent regelmatig werken onder tijdsdruk. Een concert begint op een vastgesteld tijdstip, een festivalterrein moet op tijd open en een productie moet soms in korte tijd worden opgebouwd en afgebouwd. Daarnaast wordt veel gewerkt in de avond, nacht en weekenden.

Werkdruk is op zichzelf niet hetzelfde als sociale onveiligheid. Langdurige of extreme druk kan echter omstandigheden creëren waarin ongewenst gedrag gemakkelijker ontstaat of wordt genormaliseerd.

Wanneer deadlines naderen of verwachtingen uiteenlopen, kunnen stemverheffing, kortaf communiceren, denigrerende opmerkingen of kleineren worden gerechtvaardigd met de noodzaak om de productie te laten slagen. Onder hoge tijdsdruk kan dergelijk gedrag gaandeweg worden gezien als iets dat ‘erbij hoort’ om kwaliteit te leveren of de klus te klaren.

Dat een productie op een vast tijdstip moet beginnen, maakt hoge druk soms onvermijdelijk. Het maakt grensoverschrijdend gedrag nooit onvermijdelijk of acceptabel.

Nachtwerk en lange werkdagen kunnen bovendien vermoeidheid veroorzaken. [De sectoranalyse duurzame inzetbaarheid uit 2021](#) wijst erop dat met name medewerkers in horeca, techniek en productie veel in de avond en nacht werken. Vermoeidheid kan de communicatie, concentratie en zelfbeheersing beïnvloeden en daarmee bestaande spanningen versterken.

Ook personeelsschaarste en structurele onderbezetting kunnen de druk vergroten. Wanneer een team langdurig met te weinig mensen werkt, kan overwerk de norm worden en ontstaat minder ruimte voor herstel, overleg en begeleiding. Problemen worden sneller gezien als iets dat later moet worden opgelost omdat het primaire proces voorgaat.

Daarnaast kent de sector een sterke intrinsieke motivatie. Veel mensen kiezen bewust voor werk in muziek en evenementen en voelen zich sterk verbonden met hun werk. Die passie is een belangrijke kracht, maar kan ook een risico worden wanneer mensen structureel over hun eigen grenzen gaan omdat zij de productie, artiest, collega's of organisatie niet willen laten vallen.

De [sectoranalyse duurzame inzetbaarheid uit 2021](#) beschreef deze sterke intrinsieke motivatie zelfs als een mogelijke ‘roeping’ en signaleerde het risico dat medewerkers daardoor over hun grenzen gaan. Meer algemeen kan sterke identificatie met het werk ertoe leiden dat ongezonde of onveilige omstandigheden minder snel worden herkend of benoemd.

Voor programmeurs kent werkdruk een eigen dynamiek. [De sectoranalyse](#) beschrijft het risico dat programmeurs voortdurend ‘aan’ staan, bereikbaar zijn voor managers en boekers en zich persoonlijk verantwoordelijk voelen voor de zaalbezetting.

Ook levensfase en privésituatie spelen mee. Avond-, nacht- en weekendwerk kan bijvoorbeeld lastiger combineerbaar worden met zorgtaken of een jong gezin. De [sectoranalyse uit 2021](#) wees eveneens op het belang van een levensfasebewuste blik op de werk-privébalans. Sociale veiligheid vraagt daarom niet alleen om gedragsregels, maar ook om realistische aandacht voor werkdruk, bezetting, bereikbaarheid, rust en herstel.

6.1 Maatregelen: voorkom dat druk de norm bepaalt

- Maak werkdruk structureel bespreekbaar en wacht niet tot medewerkers uitvallen of een conflict ontstaat. Bespreek regelmatig planning, personeelsbezetting, prioriteiten en haalbaarheid van werkzaamheden.
- Plan producties en werkzaamheden zo realistisch mogelijk. Breng vooraf piekmomenten in kaart en kijk waar extra capaciteit of een andere taakverdeling nodig is.
- Evalueer drukke producties en festivalperiodes. Bespreek niet alleen wat technisch, artistiek of financieel beter kan, maar ook hoe samenwerking, communicatie, werkdruk en omgangsvormen

zijn ervaren.

- Maak duidelijk dat hoge druk geen vrijbrief is voor schreeuwen, kleineren, discrimineren of ander ongewenst gedrag. Spreek ook leidinggevenden en medewerkers in sleutelposities hierop aan.
- Besteed aandacht aan werk- en rusttijden en aan de gevolgen van avond- en nachtwerk. Voorkom waar mogelijk dat dezelfde personen structureel de zwaarste of minst gunstige diensten krijgen.
- Voor organisaties waarop de [cao Nederlandse Poppodia en -Festivals](#) van toepassing is, vormen de actuele cao-bepalingen over arbeidsduur, arbeidstijden, rusttijden, nachtdiensten en duurzame inzetbaarheid hierbij een aanvullend kader. De handreiking vervangt deze afspraken niet, maar helpt om de socialeveiligheidsrisico's die ermee samenhangen in de organisatiepraktijk te herkennen en te bespreken.
- Voorkom dat gezondheids- of werkdrukrisico's worden doorgeschoven naar mensen met een zwakkere arbeidsmarktpositie. In de [sectoranalyse uit 2021](#) wordt bijvoorbeeld gewaarschuwd voor het verdelen van nachtwerk waarbij vaste medewerkers worden ontzien door zzp'ers juist meer nachtwerk te laten doen. Daarmee wordt het risico niet opgelost, maar verplaatst.
- Maak afspraken over bereikbaarheid buiten werktijd. Besteed daarbij extra aandacht aan functies waarin contacten met artiesten, boekers, leveranciers of andere externe partijen tot een permanente bereikbaarheidsdruk kunnen leiden.
- Bespreek met medewerkers waar betrokkenheid bij het werk overgaat in structureel over de eigen grenzen gaan. Maak duidelijk dat professionele betrokkenheid ook betekent dat iemand grenzen mag aangeven en rust mag nemen.
- Onderzoek bij structurele personeelstekorten welke werkzaamheden daadwerkelijk uitvoerbaar zijn. Voorkom dat onderbezetting langdurig wordt gecompenseerd door overwerk, informele extra inzet of een voortdurend beroep op loyaliteit.

6.2 Minimumbasis

Iedere organisatie brengt structurele werkdruk en piekbelasting in kaart, maakt werkdruk bespreekbaar, bewaakt dat hoge druk geen excuus wordt voor ongewenst gedrag en organiseert werkzaamheden zo dat rust, herstel en persoonlijke grenzen serieus worden genomen.

7. Diversiteit, inclusie en kwetsbare posities

Sociale veiligheid wordt niet door iedereen vanuit dezelfde positie ervaren. Mensen verschillen in ervaring, status, contractvorm, leeftijd, gender, seksuele oriëntatie, culturele of sociaaleconomische achtergrond, gezondheid, beperking en positie binnen de organisatie. Daardoor kan ook verschillen hoeveel ruimte iemand ervaart om grenzen aan te geven, kritiek te leveren of ongewenst gedrag bespreekbaar te maken.

Het is belangrijk daarbij niet bepaalde groepen mensen zelf als ‘kwetsbaar’ te bestempelen. Het zijn vooral omstandigheden, machtsverhoudingen en organisatiecultuur die een positie kwetsbaarder kunnen maken.

De [eerste versie van dit beleidskader uit 2022](#) benoemde al dat jonge vrouwen een groter risico kunnen lopen op seksuele intimidatie en dat medewerkers met een migratieachtergrond en LHBTIQ+ medewerkers vaker met discriminatie te maken kunnen krijgen. Ook vrouwen in door mannen gedomineerde functies, zoals vrouwelijke technici of stagemanagers, werden specifiek genoemd. Dit werd andermaal bekrachtigd door een [onderzoek van Movisie verricht in 2026](#) in de muzieksector.

Dit perspectief moet breder worden bekeken dan alleen gender, herkomst of seksuele oriëntatie. Ook mensen met een beperking kunnen te maken krijgen met omstandigheden die hun positie kwetsbaarder maken. Een diverser personeelsbestand leidt bovendien niet automatisch tot een inclusieve of sociaal veilige organisatie. Wanneer de organisatiecultuur niet mee verandert, kunnen bestaande uitsluitingsmechanismen blijven bestaan of sterker zichtbaar worden.

In de live-popsector kunnen verschillende omstandigheden samenkomen. Een stagiair is afhankelijk van beoordeling en studievoortgang. Een jonge vrijwilliger kan weinig werkervaring hebben en sterk opkijken tegen oudere of ervaren collega's. Een medewerker met een tijdelijk contract kan onzeker zijn over verlenging. Iemand die als enige binnen een team afwijkt van de dominante groep kan sterker zichtbaar zijn of minder gemakkelijk toegang krijgen tot informele netwerken.

Ook organisatiecultuur speelt een belangrijke rol. Grappen, taalgebruik, aannames over wie bij een bepaalde functie past of informele sociale gewoonten kunnen ertoe leiden dat mensen zich formeel wel welkom, maar in de dagelijkse praktijk niet werkelijk onderdeel van de organisatie voelen.

Daarbij kunnen verschillende kenmerken en afhankelijkheden elkaar versterken. Iemand kan bijvoorbeeld jong zijn, als freelancer werken, nieuw zijn in de sector en daarnaast behoren tot een groep die binnen een team nauwelijks vertegenwoordigd is. Het is daarom van belang niet uitsluitend naar losse kenmerken te kijken, maar naar de feitelijke positie die iemand binnen de organisatie inneemt.

Ook mensen die leidinggevende of andere invloedrijke functies gaan vervullen kunnen met uitsluiting of stereotypering te maken krijgen wanneer zij afwijken van wat binnen een organisatie historisch als de norm wordt gezien.

Inclusie betekent niet dat iedereen precies hetzelfde behandeld moet worden. Het betekent dat iedereen voldoende ruimte, toegang en ondersteuning krijgt om volwaardig en veilig aan het werk deel te nemen.

7.1 Maatregelen: creëer ruimte voor verschillende posities en perspectieven

- Breng in kaart welke groepen en functies binnen de organisatie een sterk afhankelijke, geïsoleerde of minder invloedrijke positie kunnen hebben. Kijk daarbij niet alleen naar demografische kenmerken, maar ook naar contractvorm, leeftijd, ervaring, functie en toegang tot informele netwerken.
- Bespreek regelmatig met medewerkers hoe zij de cultuur en omgangsvormen ervaren. Zorg daarbij dat ook mensen die minder zichtbaar, minder ervaren of minder mondig zijn gelegenheid krijgen hun ervaringen te delen.

- Besteed in gedragsregels, onboarding en trainingen expliciet aandacht aan discriminatie, uitsluiting, seksuele intimidatie, pesten en stereotypering.
- Zorg dat werving, selectie, roostering, promotie en andere personeelsprocessen transparant zijn en niet onnodig afhankelijk worden van informele voorkeuren of netwerken.
- Neem signalen over terugkerende grappen, stereotypering en uitsluiting serieus, ook wanneer degene die het gedrag vertoont aangeeft dat het niet zo bedoeld is.
- Zorg voor passende en veilige fysieke voorzieningen voor medewerkers, met voldoende aandacht voor privacy en toegankelijkheid.
- Beoordeel ook de toegankelijkheid van het sociaalveiligheidsbeleid zelf. Zorg dat informatie over gedragsregels, vertrouwenspersonen en meldroutes begrijpelijk en eenvoudig vindbaar is en dat voorzieningen waar nodig fysiek, digitaal, informatief en sociaal toegankelijk zijn. Houd rekening met verschillen in taalvaardigheid, beperking, digitale vaardigheden en de positie van tijdelijke of externe werkenden.
- Besteed extra aandacht aan mensen in een afhankelijkheidsrelatie, zoals stagiairs, jonge werknemers en mensen met tijdelijke contracten. Zorg dat zij een meldroute hebben die niet uitsluitend via degene loopt van wie zij afhankelijk zijn.
- Verbind beleid voor sociale veiligheid met het bredere diversiteits- en inclusiebeleid van de organisatie. Diversiteit in personeelsbestand, publiek en programmering alleen is niet voldoende; ook de dagelijkse organisatiecultuur moet ruimte bieden aan verschillende perspectieven, achtergronden en behoeften.

7.2 Minimumbasis

Iedere organisatie heeft expliciete normen tegen discriminatie, uitsluiting, seksuele intimidatie en pesten, kijkt naar posities waarin mensen minder ruimte hebben om zich uit te spreken en zorgt ervoor dat meldroutes, personeelsprocessen en voorzieningen toegankelijk zijn voor verschillende groepen werkenden.

8. Publiek, artiesten en andere externen

Sociale veiligheid wordt niet alleen bepaald door de omgang tussen collega's. Medewerkers van poppodia en festivals hebben dagelijks contact met bezoekers, artiesten, crews, leveranciers, beveiligers, boekers en andere externe partijen.

Daarmee kunnen ook mensen die niet bij de eigen organisatie in dienst zijn een bron van sociale onveiligheid zijn.

Medewerkers in publieksfuncties kunnen bijvoorbeeld worden geconfronteerd met verbale agressie, bedreiging, discriminatie of seksueel grensoverschrijdend gedrag. In de [eerste versie van dit beleidskader uit 2022](#) werden voorbeelden genoemd van een medewerker die tijdens het werk ongewenst wordt aangeraakt en van verbale agressie tegen horecapersoneel dat weigert nog alcohol te schenken. Ook de [sectoranalyse duurzame inzetbaarheid uit 2021](#) benoemt dat bezoekers medewerkers kunnen lastigvallen of agressief kunnen benaderen en dat met name medewerkers in publieksgerichte functies hieraan kunnen worden blootgesteld.

Ook artiesten en hun entourage hebben binnen de live-popsector een bijzondere positie. De artiest staat centraal in het programma en medewerkers zijn sterk gemotiveerd om ervoor te zorgen dat een optreden en verblijf goed verlopen. Daarnaast kan de relatie met artiest, management of boeker artistiek of zakelijk belangrijk zijn voor de organisatie.

Die positie kan ertoe leiden dat medewerkers minder gemakkelijk grenzen stellen. Een verzoek van een artiest of tourmanager kan zwaarder voelen dan hetzelfde verzoek van een collega. Het risico bestaat dat ongewenst gedrag langer wordt geaccepteerd omdat de organisatie de relatie met de artiest, het management of de boeker niet wil beschadigen.

Een medewerker van hospitality, techniek, productie, beveiliging of een andere afdeling moet echter altijd een grens kunnen aangeven wanneer een verzoek of gedraging een persoonlijke, professionele of veiligheidsgrens overschrijdt. Het belang van een artiest, boeking of productie mag niet betekenen dat ongewenst gedrag wordt geaccepteerd.

Dit uitgangspunt was ook in de [eerste versie van het beleidskader uit 2022](#) aanwezig: daarin werd geadviseerd met samenwerkingspartners afspraken te maken over omgangsvormen en expliciet vast te leggen dat een 'nee' richting een artiest moet worden gerespecteerd.

Naast artiesten en bezoekers werken podia en festivals met veel externe organisaties. Denk aan beveiligingsbedrijven, technische bedrijven, horecapartners, cateraars, schoonmaakbedrijven, uitzendorganisaties en andere leveranciers. Deze partijen kunnen eigen leidinggevendende, bedrijfsculturen en omgangsregels hebben.

Dat kan leiden tot onduidelijkheid over verantwoordelijkheden. Een medewerker kan zich bijvoorbeeld afvragen of ongewenst gedrag van een ingehuurd beveiligers bij diens werkgever, bij de eigen leidinggevende of bij de organisator moet worden gemeld.

Voor degene die ongewenst gedrag ervaart, mag die organisatorische complexiteit geen belemmering vormen om hulp te krijgen of een situatie bespreekbaar te maken.

De verantwoordelijkheid werkt bovendien in twee richtingen. Niet alleen eigen medewerkers moeten worden beschermd tegen ongewenst gedrag van externen. Van eigen medewerkers mag eveneens worden verwacht dat zij zich respectvol gedragen tegenover bezoekers, artiesten, crews, beveiligers, zzp'ers, leveranciers en andere samenwerkingspartners.

Sociale veiligheid houdt daarom niet op bij de grenzen van de eigen organisatie.

8.1 Maatregelen: maak afspraken voorbij de grenzen van de eigen organisatie

- Maak duidelijk dat de gedragsregels van de organisatie ook gelden in het contact met bezoekers, artiesten, crews en andere externe partijen.
- Zorg dat medewerkers weten wat zij moeten doen wanneer een bezoeker agressief, discriminerend, intimiderend of seksueel grensoverschrijdend gedrag vertoont. Beschrijf wie kan worden

ingeschakeld en welke rol beveiliging, leidinggevende of een andere functionaris daarbij heeft.

- Zorg dat beveiligers en andere medewerkers met een interventierol weten hoe zij moeten handelen wanneer een medewerker sociale onveiligheid door een bezoeker ervaart.
- Maak met artiesten en hun vertegenwoordigers duidelijk welke gedragsnormen gelden voor de omgang met medewerkers. Neem waar passend bepalingen op in contracten, hospitality-informatie, technische informatie of andere productieafspraken.
- Maak binnen de eigen organisatie duidelijk dat medewerkers grenzen mogen aangeven tegenover artiesten of andere belangrijke externe relaties. Het belang van een goede zakelijke of artistieke relatie mag nooit betekenen dat een medewerker grensoverschrijdend gedrag moet accepteren.
- Maak met leveranciers en andere samenwerkingspartners vooraf afspraken over sociale veiligheid en over de behandeling van situaties waarbij medewerkers van verschillende organisaties betrokken zijn.
- Zorg ervoor dat medewerkers weten waar zij terechtkunnen wanneer degene die ongewenst gedrag vertoont niet bij de eigen organisatie werkt. Voorkom dat een medewerker zelf tussen verschillende werkgevers of opdrachtgevers moet gaan uitzoeken wie verantwoordelijk is.
- Bespreek na ernstige of terugkerende incidenten met externe partijen niet alleen het individuele voorval, maar ook of de samenwerking, beveiliging, contractuele afspraken of werkprocessen moeten worden aangepast.
- Maak ook duidelijk wat van eigen medewerkers wordt verwacht in hun omgang met externen. Dezelfde normen voor respectvol gedrag gelden ongeacht of iemand collega, bezoeker, artiest, beveiligder, zzp'er of leverancier is.

8.2 Minimumbasis

Iedere organisatie maakt duidelijk welke gedragsnormen gelden in het contact met bezoekers, artiesten, crews en andere externe partijen, zorgt dat medewerkers weten waar zij terechtkunnen bij ongewenst gedrag door externen en maakt met relevante samenwerkingspartners afspraken over verantwoordelijkheid en opvolging.

9. Begrippenkader: van gesprek tot klacht en onderzoek

Wanneer iemand ongewenst of grensoverschrijdend gedrag ervaart, daar getuige van is of zich zorgen maakt over een situatie, zijn verschillende routes mogelijk. Begrippen als *signaal*, *melding* en *klacht* worden in de praktijk niet altijd op dezelfde manier gebruikt. Dat kan verwarring veroorzaken over wat iemand precies doet en wat vervolgens van de organisatie wordt verwacht.

In deze handreiking worden daarom de onderstaande begrippen gebruikt. Het onderscheid helpt medewerkers om bewust te kiezen welke stap zij willen zetten en helpt organisaties om duidelijk te maken wat er met informatie gebeurt.

Niet iedere situatie hoeft dezelfde route te doorlopen. Een vertrouwelijk gesprek hoeft niet te leiden tot een melding, een melding hoeft niet te leiden tot een formele klacht en niet iedere klacht of melding vraagt om onderzoek. Welke stap passend is, hangt onder meer af van de aard en ernst van de situatie, de wensen van betrokkenen, de beschikbare informatie en de verantwoordelijkheid van de organisatie. Bij de beoordeling van signalen en meldingen is het belangrijk zorgvuldig te bepalen wat bekend is en welke vervolgstap proportioneel is.

9.1 Vertrouwelijk gesprek

Een vertrouwelijk gesprek is een gesprek waarin iemand zijn of haar ervaring, twijfel of zorg in vertrouwen kan bespreken zonder daarmee automatisch een melding of klacht bij de organisatie te doen.

Zo'n gesprek kan plaatsvinden met een [vertrouwenspersoon](#). De vertrouwenspersoon biedt opvang, luistert, helpt de situatie te ordenen, bespreekt mogelijke vervolgstappen en kan de medewerker ondersteunen bij het maken van een eigen keuze. De vertrouwenspersoon gaat vertrouwelijk om met de informatie die wordt gedeeld en neemt de regie over het vervolg niet van de medewerker over.

Het doel van een vertrouwelijk gesprek kan bijvoorbeeld zijn om te onderzoeken wat iemand heeft meegemaakt, te bepalen waar een grens ligt, mogelijke handelingsopties te bespreken of ondersteuning te krijgen bij een eventuele vervolgstap.

Een gesprek met een vertrouwenspersoon is op zichzelf geen melding aan de werkgever. Dat onderscheid is belangrijk: een vertrouwelijk gesprek en een melding aan de organisatie hebben een andere functie en andere gevolgen.

De medewerker houdt in beginsel zelf de regie over de vraag of na het gesprek een vervolgstap wordt gezet. Een vertrouwenspersoon kan bijvoorbeeld helpen bij de voorbereiding van een gesprek, informeren over een meld- of klachtenprocedure of begeleiden bij een vervolgstap. De vertrouwenspersoon treedt niet zelf op als onderzoeker of bemiddelaar.

Werkenden in de culturele, creatieve en mediasector die niet terechtkunnen of willen bij een vertrouwenspersoon van hun eigen organisatie kunnen ook gebruikmaken van de onafhankelijke vertrouwenspersonen van Mores. Mores biedt daarmee een extern vangnet naast de voorzieningen van de eigen organisatie.

9.2 Signaal

Een signaal is informatie die erop kan wijzen dat er iets speelt op het gebied van sociale veiligheid, zonder dat daarmee noodzakelijk een concrete melding over een bepaalde gebeurtenis of persoon wordt gedaan.

Een signaal kan afkomstig zijn van iemand die zelf iets heeft ervaren, maar ook van een collega, leidinggevende, [vertrouwenspersoon](#), ondernemingsraad, vrijwilliger, zzp'er of andere betrokkene. Het kan gaan om één observatie, maar ook om meerdere kleinere aanwijzingen die samen een patroon zichtbaar maken.

Voorbeelden zijn terugkerende opmerkingen dat een bepaalde afdeling als onveilig wordt ervaren, opvallend verloop binnen een team, verschillende medewerkers die onafhankelijk van elkaar

vergelijkbare ervaringen noemen of signalen dat één persoon regelmatig over grenzen van anderen heen gaat.

Een signaal is nog geen vaststelling dat grensoverschrijdend gedrag heeft plaatsgevonden. De organisatie moet daarom voorzichtig omgaan met conclusies en de kring van betrokkenen in eerste instantie zo klein mogelijk houden. Mores adviseert om in een oriëntatiefase eerst de aard en context van het signaal of de melding in kaart te brengen. Daarbij wordt onder meer gekeken naar de concreetheid en relevantie van de informatie, de betrokken personen, de geldende normen binnen de organisatie en de vraag of er voldoende basis is voor een vervolgstap. Welke opvolging passend is, hangt af van die eerste beoordeling en moet proportioneel en zo min mogelijk belastend zijn voor betrokkenen.

Ook een anoniem signaal kan relevante informatie bevatten en bijvoorbeeld wijzen op bredere problemen of terugkerende patronen binnen een organisatie. Dat een afzender onbekend is, betekent daarom niet dat het signaal zonder meer terzijde kan worden gelegd. Een volledig anoniem signaal kan echter in beginsel niet als basis dienen voor een persoonsgericht formeel onderzoek, omdat degene over wie het signaal gaat zich dan onvoldoende tegen concrete aantijgingen kan verweren. Het signaal kan wel aanleiding zijn om alert te zijn op patronen, beleid of organisatiecultuur en om te bezien of aanvullende signalen of andere informatie beschikbaar zijn

Wanneer signalen ernstig, concreet of terugkerend zijn, of wanneer meerdere signalen samen wijzen op een mogelijk patroon, kan nader onderzoek nodig zijn. De organisatie kan er in zo'n situatie voor kiezen een onafhankelijk onderzoek te laten uitvoeren om feiten, omstandigheden of patronen zorgvuldig in kaart te brengen. Welke vorm passend is, hangt af van de aard en ernst van de signalen en van de positie van de betrokkenen.

Voor VNPF-leden kan daarbij ook de onafhankelijke klachtencommissie van [de Stichting Sociale Veiligheid Podiumkunsten](#) een rol spelen. De commissie heeft inmiddels ervaring opgedaan met het uitvoeren van dergelijke onderzoeken. Of en op welke manier de commissie in een concrete situatie kan worden ingezet, wordt altijd vooraf in overleg besproken, zodat duidelijk is wat de onderzoeksvraag, opdracht, reikwijdte en passende werkwijze zijn.

Signalen hebben ook een preventieve functie. Meerdere signalen kunnen aanleiding geven om bijvoorbeeld de cultuur binnen een team, de werking van beleid of bepaalde organisatorische risico's nader te bekijken, ook wanneer een individuele medewerker geen formele melding of klacht wil doen.

9.3 Melding

Een melding is het bewust onder de aandacht brengen van een concrete zorg, ervaring of gebeurtenis bij een functionaris die namens de organisatie verantwoordelijk is om daarvan kennis te nemen.

Een melding kan bijvoorbeeld worden gedaan bij een leidinggevende, HR, directie of een andere functionaris die de organisatie daarvoor heeft aangewezen. De organisatie moet in haar eigen meldroute duidelijk maken bij wie een melding kan worden gedaan en welke alternatieve route beschikbaar is wanneer de melding juist over die persoon gaat.

Met een melding wordt de organisatie geïnformeerd dat er mogelijk iets speelt waarvoor zij verantwoordelijkheid draagt. Daarmee verschilt een melding wezenlijk van een vertrouwelijk gesprek met een [vertrouwenspersoon](#).

Een melding betekent niet automatisch dat vaststaat wat er is gebeurd of dat degene over wie wordt gemeld zich schuldig heeft gemaakt aan grensoverschrijdend gedrag. Eerst moet in kaart worden gebracht wat de aard en context van de melding zijn, hoe concreet de informatie is, wie erbij betrokken zijn en welke organisatorische verantwoordelijkheid aan de orde is. Mores adviseert om in deze oriëntatiefase de kring van betrokkenen zo klein mogelijk te houden en zich ervan bewust te zijn dat er op dat moment nog geen feiten zijn vastgesteld. [Pas daarna kan worden bepaald welke vervolgstap passend is.](#)

Een melding leidt ook niet automatisch tot een formeel onderzoek. Volgens Mores moet de gekozen opvolging proportioneel en subsidiair zijn: passend bij de situatie en uitgaand van het minst

ingrijpende middel waarmee zorgvuldig kan worden gehandeld. Mogelijke vervolgstappen kunnen uiteenlopen van een gesprek of andere informele interventie tot mediation, [een bredere organisatorische interventie of, als de aard en ernst van de situatie daarvoor aanleiding geven, onafhankelijk onderzoek.](#)

Wie een melding ontvangt namens de werkgever moet vooraf zo duidelijk mogelijk zijn over wat met de informatie kan gebeuren. Een leidinggevende of HR-functionaris heeft een andere rol dan een vertrouwenspersoon en kan daarom niet zonder meer dezelfde vertrouwelijkheid toezeggen. De organisatie kan naar aanleiding van informatie over een mogelijk onveilige situatie een eigen verantwoordelijkheid hebben om de situatie te beoordelen en waar nodig maatregelen te treffen. [Mores adviseert leidinggevendenden daarom ook om vooraf helder te zijn over hun rol en alleen vertrouwelijkheid toe te zeggen voor zover zij die daadwerkelijk kunnen waarmaken.](#)

9.4 Formele klacht

Een formele klacht is een schriftelijk verzoek om vermeend ongewenst of grensoverschrijdend gedrag volgens een vastgestelde klachtenprocedure te laten beoordelen.

Daarmee is een formele klacht iets anders dan een melding. Bij een melding wordt de organisatie geïnformeerd en moet worden bepaald welke opvolging passend is. Bij een formele klacht kiest de klager bewust voor een formele procedure waarin de klacht volgens vooraf vastgelegde regels wordt behandeld.

Een klachtenprocedure moet duidelijk maken wie een klacht kan indienen, waar dat gebeurt, welke informatie nodig is, hoe de procedure verloopt, hoe beide partijen worden gehoord en hoe tot een oordeel of advies wordt gekomen.

VNPF-leden kunnen voor de formele behandeling van klachten gebruikmaken van [de onafhankelijke klachtencommissie van de Stichting Sociale Veiligheid Podiumkunsten](#). Een klacht kan volgens de huidige regeling schriftelijk worden ingediend bij de organisatie waar het vermeende ongewenste gedrag plaatsvond of rechtstreeks bij de klachtencommissie.

Wanneer de klachtencommissie een klacht in behandeling neemt en daarvoor onderzoek nodig is, gebeurt dat in afstemming met de betreffende organisatie. Voor het uitvoeren van het onderzoek worden vooraf afspraken gemaakt en een overeenkomst gesloten over onder meer de opdracht, werkwijze en kosten. De organisatie moet dus instemmen met de uitvoering van het onderzoek en draagt de daarmee samenhangende onderzoekskosten. De klachtencommissie kan een organisatie niet eenzijdig verplichten aan een onderzoek mee te werken.

De commissie onderzoekt de klacht vervolgens onafhankelijk en brengt een advies uit; de klacht kan daarbij al dan niet gegrond worden verklaard. Dat de organisatie instemt met het laten uitvoeren van het onderzoek, betekent niet dat zij invloed heeft op de inhoudelijke beoordeling door de commissie. Een formele klacht is een ingrijpende stap voor zowel de klager als degene tegen wie de klacht is gericht. Zorgvuldigheid, onafhankelijkheid en een eerlijke procedure zijn daarom essentieel. Een klacht mag niet bij voorbaat als bewezen feit worden behandeld, maar ook niet worden gebagatelliseerd omdat nog geen onderzoek heeft plaatsgevonden.

De vertrouwenspersoon kan een medewerker informeren over een klachtenprocedure en desgewenst ondersteunen of begeleiden bij het zetten van deze stap. De vertrouwenspersoon beoordeelt de klacht echter niet zelf.

9.5 Onderzoek

Onderzoek is het systematisch verzamelen en beoordelen van informatie om meer duidelijkheid te krijgen over een signaal, melding of formele klacht.

Niet ieder onderzoek heeft hetzelfde doel of dezelfde vorm. Het is daarom belangrijk vooraf vast te stellen welke vraag het onderzoek moet beantwoorden.

Een eerste verkenning naar aanleiding van een signaal of melding is bijvoorbeeld iets anders dan een persoonsgericht feitenonderzoek. Een organisatie kan eerst moeten bepalen wat er precies speelt, hoeveel mensen mogelijk betrokken zijn en of sprake lijkt van een breder organisatorisch probleem. Pas daarna kan worden besloten of een verdergaand onderzoek noodzakelijk en passend is.

Bij een formele klacht volgens een klachtenregeling is de onderzoeks- en beoordelingsprocedure vooraf vastgelegd. Bij de klachtencommissie van de Stichting Sociale Veiligheid Podiumkunsten onderzoekt een onafhankelijke commissie de klacht en brengt zij een advies uit over mogelijke vervolgstappen.

Een onderzoek is geen doel op zichzelf en mag niet automatisch worden ingezet zodra een signaal of melding binnenkomt. De mogelijke gevolgen voor alle betrokkenen kunnen groot zijn. De keuze voor onderzoek moet daarom passen bij de ernst, aard en concreetheid van de beschikbare informatie. [Mores adviseert bij de keuze van vervolgstappen uit te gaan van proportionaliteit en subsidiariteit: de gekozen aanpak moet passend zijn bij de situatie en uitgaan van het minst ingrijpende middel waarmee de situatie zorgvuldig kan worden aangepakt.](#)

Wanneer een persoonsgericht onderzoek plaatsvindt, moeten de positie en rechten van alle betrokkenen worden gewaarborgd. Degene over wie wordt gemeld moet weten wat hem of haar wordt verweten en gelegenheid krijgen daarop te reageren. Ook de positie, privacy en veiligheid van de melder of klager en eventuele getuigen vragen bescherming.

Een werkgever of leidinggevende moet tijdens een formeel onderzoek niet zelf de rollen van onderzoeker, ondersteuner van één partij en beslisser combineren. De ondersteuning van betrokkenen en de neutrale positie die nodig is voor zorgvuldige besluitvorming moeten duidelijk van elkaar worden onderscheiden.

9.6 Informele oplossing of interventie

Tussen een vertrouwelijk gesprek en een formele procedure liggen verschillende mogelijkheden om een situatie aan te pakken zonder direct een formele klachtprocedure te starten. Een medewerker kan bijvoorbeeld zelf iemand aanspreken, een gesprek voeren met ondersteuning van een leidinggevende of kiezen voor begeleiding door een onafhankelijke gespreksbegeleider of mediator.

Een informele oplossing is alleen passend wanneer dit voor de betrokkenen veilig en verantwoord is. Van iemand die grensoverschrijdend gedrag ervaart mag niet automatisch worden verwacht dat diegene eerst zelf de ander aanspreekt of met die persoon in gesprek gaat. Bij grote machtsverschillen, ernstige gedragingen, herhaling of een gevoel van onveiligheid kan een andere route nodig zijn.

Mediation heeft bovendien een ander doel dan onderzoek. Een mediator onderzoekt niet wie gelijk heeft of een klacht gegrond is, maar begeleidt partijen bij het zoeken naar een werkbare oplossing. Een [vertrouwenspersoon](#) vervult deze bemiddelende rol niet zelf.

De begrippen in één oogopslag:

Begrip	Wat gebeurt er?	Wordt de organisatie formeel geïnformeerd?	Mogelijk vervolg
Vertrouwelijk gesprek	Iemand bespreekt in vertrouwen wat er speelt en verkent mogelijkheden	Niet door het gesprek op zichzelf	Geen vervolg, advies, gesprek, melding of klacht
Signaal	Informatie wijst erop dat mogelijk iets speelt	Kan wel of niet binnen de organisatie bekend zijn	Oriëntatie, patroonanalyse, gesprek of andere passende interventie
Melding	Een concrete situatie wordt bewust bij een verantwoordelijke binnen de organisatie neergelegd	Ja	Beoordeling, gesprek, maatregelen, interventie of eventueel onderzoek
Formele klacht	De klager vraagt om behandeling volgens een klachtenregeling	Ja	Formele behandeling en beoordeling door een bevoegde klachtencommissie
Onderzoek	Informatie wordt systematisch verzameld en beoordeeld rond een vooraf bepaalde onderzoeksvraag	Ja	Bevindingen en, afhankelijk van het type onderzoek, advies of besluitvorming

Begrip	Wat gebeurt er?	Wordt de organisatie formeel geïnformeerd?	Mogelijk vervolg
Informele interventie	Er wordt geprobeerd gedrag te stoppen, samenwerking te herstellen of de situatie anderszins te verbeteren zonder formele klachtenprocedure	Meestal wel wanneer de organisatie de interventie organiseert	Afronding, evaluatie of zo nodig opschaling

9.7 Een gesprek, melding en klacht zijn niet hetzelfde

Voor een betrouwbare meldroute is het essentieel dat medewerkers vóór een gesprek weten welke rol de persoon tegenover hen heeft en wat er met de gedeelde informatie kan gebeuren. Een gesprek met een [vertrouwenspersoon](#) is bedoeld voor vertrouwelijke opvang, advies en ondersteuning. Een melding brengt een situatie onder de aandacht van de organisatie en kan voor de organisatie aanleiding zijn om te handelen. Een formele klacht start een vooraf vastgestelde klachtenprocedure.

Dat onderscheid moet niet alleen op papier staan, maar voorafgaand aan gesprekken actief worden uitgelegd. Zo kan iemand zo veel mogelijk zelf bepalen welke route past, terwijl tegelijkertijd duidelijk blijft welke verantwoordelijkheid de organisatie heeft zodra zij van een mogelijk onveilige situatie op de hoogte raakt.

10. Rollen en verantwoordelijkheden

Sociale veiligheid is een gezamenlijke verantwoordelijkheid, maar dat betekent niet dat iedereen dezelfde verantwoordelijkheid heeft. Juist wanneer rollen door elkaar lopen, kan onduidelijkheid ontstaan. Een [vertrouwenspersoon](#) heeft een andere taak dan een leidinggevende, HR heeft een andere positie dan een klachtencommissie en een medewerker hoeft niet zelf een sociaalveiligheidsprobleem op te lossen.

Daarom moet binnen iedere organisatie duidelijk zijn wie waarvoor verantwoordelijk is, welke bevoegdheden daarbij horen en waar de grenzen van iedere rol liggen. De omvang van de organisatie bepaalt hoe deze rollen organisatorisch worden ingevuld. In een klein podium kunnen meerdere verantwoordelijkheden bij één functionaris liggen of extern worden georganiseerd. De functies die niet goed met elkaar verenigbaar zijn, moeten echter van elkaar gescheiden blijven.

De [eerste versie van dit beleidskader uit 2022](#) beschreef de verantwoordelijkheden aan de hand van het zogenoemde *five lines of defence*-model. In deze handreiking kiezen we voor een praktische rollenverdeling die aansluit bij de dagelijkse praktijk van poppodia en festivals en waarin de werkgever eindverantwoordelijk blijft voor het sociaalveiligheidsbeleid.

10.1 Werkgever, directie of bestuur: eindverantwoordelijk

De werkgever is eindverantwoordelijk voor een sociaal veilige werkomgeving. In de dagelijkse organisatie ligt die verantwoordelijkheid veelal bij directie of bestuur. Dat betekent dat de werkgever niet alleen beleid vaststelt, maar er ook voor zorgt dat het beleid uitvoerbaar is. De werkgever organiseert duidelijke gedragsregels, een toegankelijke meldroute, voldoende deskundigheid, een onafhankelijke [vertrouwenspersoon](#) en een passende mogelijkheid voor formele klachtbehandeling. Ook moet duidelijk zijn wie signalen en meldingen ontvangt en opvolgt.

Bij signalen van sociale onveiligheid ligt de regie bij de werkgever. Dat betekent niet dat iedere melding automatisch tot onderzoek of een formele procedure leidt. De werkgever moet beoordelen wat er bekend is, welke belangen en verantwoordelijkheden spelen en welke interventie passend en proportioneel is.

De werkgever bewaakt daarbij de positie van alle betrokkenen. Een melding of klacht moet serieus worden genomen, maar is nog geen vaststelling dat het gemelde gedrag daadwerkelijk heeft plaatsgevonden. Degene over wie wordt gemeld of geklaagd heeft eveneens recht op een zorgvuldige behandeling. De handreikingen uit 2022 en 2026 benadrukken beide dat bij formele procedures aandacht nodig is voor zowel degene die meldt of klaagt als degene tegen wie de melding of klacht is gericht.

De werkgever zorgt daarnaast voor passende ondersteuning en nazorg. Die ondersteuning hoeft niet door de werkgever zelf te worden gegeven en kan bijvoorbeeld via een bedrijfsarts, psycholoog, bedrijfsmaatschappelijk werk of andere deskundige worden georganiseerd.

De werkgever is ook verantwoordelijk voor het leren van signalen en incidenten. Niet alleen de vraag ‘wat is hier gebeurd?’ is relevant, maar ook ‘wat zegt dit over onze organisatie en wat moeten we veranderen om herhaling te voorkomen?’

10.2 Leidinggevende: signaleren, bespreken en handelen

Leidinggevendens hebben een directe invloed op de sociale veiligheid binnen hun team. Zij geven het goede voorbeeld, bewaken omgangsvormen, maken gedrag bespreekbaar en grijpen in wanneer grenzen worden overschreden.

Van een leidinggevende mag worden verwacht dat die signalen serieus neemt, luistert zonder onmiddellijk conclusies te trekken en weet wanneer ondersteuning van HR, directie of andere deskundigen nodig is. Leidinggevendens moeten bovendien duidelijk kunnen uitleggen wat er gebeurt wanneer een medewerker bij hen een melding doet.

Een leidinggevende is geen [vertrouwenspersoon](#). Wie als leidinggevende informatie ontvangt over mogelijk grensoverschrijdend gedrag, moet rekening houden met de verantwoordelijkheid van de organisatie om daarop te handelen. De [eerste versie uit 2022](#) benoemde daarom al expliciet dat leidinggevend en HR niet dezelfde vertrouwelijkheid kunnen garanderen als een vertrouwenspersoon, omdat zij de belangen van verschillende betrokkenen en van de organisatie moeten meewegen.

Een leidinggevende is ook niet automatisch onderzoeker of mediator. Een leidinggevende kan een gesprek begeleiden of een vroege interventie doen wanneer dat passend en veilig is, maar moet herkennen wanneer de situatie een onafhankelijke aanpak vraagt.

Ook buiten een concrete melding heeft de leidinggevende een belangrijke preventieve taak. Bespreek regelmatig samenwerking, werkdruk, gedrag en sociale veiligheid en wacht niet tot zich een ernstig incident voordoet. Leidinggevend en HR hebben een voorbeeldfunctie en dragen eraan bij dat de drempel om ongewenst gedrag te bespreken of te melden zo laag mogelijk is

10.3 HR of personeelsverantwoordelijke: adviseren en organiseren

HR ondersteunt werkgever en leidinggevend en bij het vormgeven en uitvoeren van sociaalveiligheidsbeleid. In organisaties zonder eigen HR-afdeling kan deze rol bij een personeelsverantwoordelijke liggen of geheel of gedeeltelijk extern worden georganiseerd.

HR kan adviseren over beleid, arbeidsrechtelijke aspecten, procedures, gespreksvoering, ondersteuning, dossiervorming en de inzet van externe deskundigen. HR kan daarnaast helpen bewaken dat afspraken consequent worden toegepast en dat lessen uit verschillende situaties worden vertaald naar beleid en organisatieontwikkeling.

HR kan ook betrokken zijn bij de ontvangst en beoordeling van meldingen, wanneer de eigen meldroute daarin voorziet.

De positie van HR moet voor medewerkers wel duidelijk zijn. HR behartigt niet uitsluitend het belang van degene die een melding doet, maar adviseert de werkgever en moet rekening houden met verschillende belangen binnen de organisatie. Een gesprek met HR heeft daarom niet dezelfde status als een vertrouwelijk gesprek met een vertrouwenspersoon.

Ook HR is niet vanzelfsprekend de aangewezen persoon om onafhankelijk feitenonderzoek te verrichten of als mediator tussen partijen op te treden. Wanneer onafhankelijkheid noodzakelijk is, moet andere expertise worden ingezet.

10.4 Vertrouwenspersoon: opvang, advies en ondersteuning

De [vertrouwenspersoon](#) biedt een laagdrempelige en vertrouwelijke plek voor mensen die grensoverschrijdend gedrag ervaren, daarover twijfelen of willen bespreken welke mogelijkheden zij hebben.

De vertrouwenspersoon luistert, helpt de situatie te ordenen, informeert over mogelijke vervolgstappen en kan de persoon ondersteunen bij de route die deze kiest. Een gesprek met een vertrouwenspersoon is op zichzelf geen melding bij de werkgever. Dat onderscheid moet vooraf duidelijk zijn.

De vertrouwenspersoon neemt de regie niet over. Degene die het gesprek voert bepaalt in beginsel zelf of er een vervolgstap wordt gezet.

Een vertrouwenspersoon behandelt geen formele klachten, stelt niet vast wat er feitelijk is gebeurd en treedt niet op als onderzoeker. Ook mediation behoort niet tot de rol van de vertrouwenspersoon. De [eerste versie uit 2022](#) maakte dit onderscheid al expliciet.

Een organisatie kan werken met een interne vertrouwenspersoon, een externe vertrouwenspersoon of met een combinatie van beide. Een interne vertrouwenspersoon is een medewerker van de organisatie die deze rol naast de eigen functie vervult. Het voordeel daarvan is dat deze persoon de organisatie, cultuur en interne verhoudingen goed kent en voor medewerkers laagdrempelig kan zijn. Tegelijk vraagt deze constructie extra aandacht voor onafhankelijkheid en de schijn van partijdigheid. Een medewerker kan bijvoorbeeld terughoudend zijn om een gevoelige situatie te bespreken wanneer de vertrouwenspersoon nauw samenwerkt met de betrokken personen of zelf onderdeel is van dezelfde interne verhoudingen.

Daarom is het belangrijk dat de functie van intern vertrouwenspersoon niet wordt gecombineerd met een rol waarin iemand gezag uitoefent, personeelsbeslissingen neemt, formele verantwoordelijkheid draagt voor de afhandeling van meldingen of toezicht houdt op de organisatie. Functies als leidinggevende, HR-functionaris, directielid of lid van de Raad van Toezicht of Raad van Commissarissen zijn daarom in beginsel niet geschikt om daarnaast als intern vertrouwenspersoon op te treden. Niet alleen daadwerkelijke belangenverstrengeling, maar ook de schijn daarvan kan het vertrouwen in de vertrouwensfunctie ondermijnen.

Een externe vertrouwenspersoon staat buiten de organisatie en heeft daardoor meer professionele afstand tot interne verhoudingen en belangen. Dat kan extra belangrijk zijn wanneer een situatie betrekking heeft op een leidinggevende, HR-functionaris, bestuurder of andere persoon met een invloedrijke positie. Een externe vertrouwenspersoon kent de organisatie mogelijk minder goed, maar biedt doorgaans meer waarborgen voor onafhankelijkheid en kan voor medewerkers een veiliger alternatief zijn.

Om die reden kan een combinatie van een interne en externe vertrouwenspersoon waardevol zijn. Medewerkers kunnen dan zelf kiezen bij wie zij zich het meest vrij en veilig voelen om hun situatie te bespreken.

Daarnaast kan een vertrouwenspersoon, zonder vertrouwelijke informatie over individuele gevallen prijs te geven, de organisatie adviseren over terugkerende risico's of tekortkomingen in beleid en uitvoering.

De organisatie zorgt ervoor dat alle werkenden weten wie de vertrouwenspersoon of vertrouwenspersonen zijn en hoe zij deze zelfstandig en rechtstreeks kunnen bereiken.

10.5 Medewerkers en andere werkenden: bijdragen, begrenzen en signaleren

Iedereen die in, voor of namens een podium of festival werkt, draagt door het eigen gedrag bij aan sociale veiligheid. Van medewerkers, vrijwilligers, stagiairs, zzp'ers en andere werkenden mag worden verwacht dat zij de geldende gedragsregels respecteren, rekening houden met de grenzen van anderen en openstaan voor feedback op hun gedrag.

Dat betekent niet dat de verantwoordelijkheid voor sociale veiligheid bij individuele medewerkers wordt neergelegd. Een medewerker hoeft een onveilige situatie niet zelf op te lossen en hoeft iemand die grensoverschrijdend gedrag vertoont niet eerst persoonlijk aan te spreken voordat hulp kan worden gevraagd of een melding kan worden gedaan.

Iedereen moet ruimte hebben om een grens aan te geven, een situatie te bespreken, een signaal af te geven of een melding te doen. Dat geldt ook voor omstanders. Sociale veiligheid wordt sterker wanneer medewerkers niet alleen reageren op gedrag dat henzelf raakt, maar ook oog hebben voor wat er met collega's gebeurt.

Van medewerkers mag eveneens worden verwacht dat zij zorgvuldig omgaan met informatie over situaties en betrokken personen. Het onderling verspreiden van beschuldigingen of vertrouwelijke informatie kan de positie van alle betrokkenen beschadigen en een zorgvuldige behandeling bemoeilijken.

10.6 OR of PVT: medezeggenschap en signalerende rol

De ondernemingsraad (OR) of personeelsvertegenwoordiging (PVT) heeft een andere rol dan werkgever, [vertrouwenspersoon](#) of meldpunt. De medezeggenschap vertegenwoordigt de collectieve belangen van medewerkers en kan sociale veiligheid vanuit dat perspectief agenderen.

De OR of PVT kan signaleren dat bepaalde risico's structureel spelen, vragen stellen over de werking van beleid, aandacht vragen voor de RI&E, werkdruk of organisatiecultuur en met de werkgever bespreken of medewerkers voldoende bekend zijn met gedragsregels, vertrouwenspersonen en meldroutes.

Individuele casuïstiek hoort niet zonder meer bij de OR of PVT thuis. Het is belangrijk onderscheid te maken tussen het ondersteunen van goed beleid en het behandelen van een individuele melding of klacht.

De [eerste versie van dit beleidskader](#) positioneerde de werknemersvertegenwoordiging eveneens als interne toezichthoudende of controlerende partij bij sociaalveiligheidsbeleid.

10.7 Raad van Toezicht of toezichthoudend bestuur: toezien én een alternatieve route bieden

Waar sprake is van intern toezicht, moet sociale veiligheid onderdeel zijn van de toezichtstaak. De Raad van Toezicht of het toezichthoudend bestuur ziet erop toe dat directie of bestuur voldoende voorwaarden creëert voor een sociaal veilige organisatie.

Dat vraagt meer dan reageren op ernstige incidenten. De toezichthouder moet periodiek zicht krijgen op het gevoerde beleid, de belangrijkste risico's, de werking van meld- en klachtenvoorzieningen en de manier waarop de organisatie leert en verbetert.

Daarnaast moet er een werkbare alternatieve route bestaan wanneer een signaal, melding of klacht betrekking heeft op de directeur-bestuurder of een andere functionaris die normaal gesproken verantwoordelijk is voor de behandeling ervan. In de [eerste versie uit 2022](#) werd al benadrukt dat een meldmogelijkheid buiten de reguliere bestuurlijke lijn noodzakelijk kan zijn wanneer het bestuur of intern toezicht zelf betrokken is.

Bij organisaties met een Raad van Toezicht is het verstandig deze alternatieve route vooraf concreet te organiseren. De [Governance Code Cultuur 2027](#) bepaalt voor het raad-van-toezichtmodel dat de Raad van Toezicht een van zijn leden aanwijst als aanspreekpunt voor interne belanghebbenden bij onregelmatigheden binnen het bestuur of de Raad van Toezicht en bekendmaakt wie dit aanspreekpunt is. De organisatie kan deze voorziening betrekken bij de inrichting van de alternatieve meldroute voor sociale veiligheid.

Ook voor de toezichthouder geldt dat deze niet automatisch zelf onderzoeker, [vertrouwenspersoon](#) of klachtencommissie wordt. De toezichthouder zorgt dat een passende en onafhankelijke behandeling wordt georganiseerd.

10.8 Mores: extern steun- en adviespunt

[Mores](#) is het steun- en adviespunt voor grensoverschrijdend gedrag voor de culturele, creatieve en mediasector. Werkenden en studenten die te maken hebben met grensoverschrijdend gedrag en niet terechtkunnen of willen bij een [vertrouwenspersoon](#) binnen hun eigen organisatie, kunnen terecht bij de onafhankelijke vertrouwenspersonen van Mores. De vertrouwenspersonen van Mores zijn er niet alleen voor werknemers, maar ook voor zzp'ers, vrijwilligers, leidinggevend en mensen die zijn aangesproken op mogelijk grensoverschrijdend gedrag. Zij bieden een vertrouwelijke plek om de situatie te bespreken, helpen mogelijke vervolgstappen te verkennen en ondersteunen waar nodig.

Mores vormt daarmee een extern vangnet en is geen vervanging van de verantwoordelijkheid van de werkgever om binnen de eigen organisatie goede voorzieningen te regelen. Mores biedt daarnaast informatie en advies aan bestuurders, leidinggevend en HR-professionals over preventie, beleid en de omgang met grensoverschrijdend gedrag.

Een gesprek met een vertrouwenspersoon van Mores is, net als een gesprek met een andere vertrouwenspersoon, niet hetzelfde als een formele klachtprocedure.

10.9 Klachtencommissie Stichting Sociale Veiligheid Podiumkunsten: onafhankelijke behandeling van formele klachten

Voor een formele klacht is een andere rol nodig dan voor opvang, advisering of interne opvolging van een melding.

De VNPF is aangesloten bij de [klachtencommissie van de Stichting Sociale Veiligheid Podiumkunsten](#). Organisaties die lid zijn van de VNPF en hun medewerkers kunnen daardoor gebruikmaken van deze klachtencommissie.

De klachtencommissie behandelt formele klachten volgens een vastgestelde klachtenregeling. Een klacht kan schriftelijk worden ingediend bij de organisatie waar het vermeende ongewenste gedrag plaatsvond of rechtstreeks bij de klachtencommissie. Een onafhankelijke commissie onderzoekt de klacht en brengt een advies uit over mogelijke vervolgstappen.

De klachtencommissie neemt daarmee niet de verantwoordelijkheid van de werkgever over. De commissie onderzoekt en adviseert; de werkgever moet vervolgens bepalen welke consequenties of maatregelen aan het advies worden verbonden.

De klachtencommissie moet ook duidelijk worden onderscheiden van Mores. Mores biedt vertrouwelijke ondersteuning en advies; de klachtencommissie behandelt formele klachten.

Mediator of onafhankelijk gespreksbegeleider: ondersteunen bij herstel

Wanneer betrokkenen een conflict of verstoorde samenwerking willen bespreken en daarvoor een veilige, onafhankelijke begeleiding nodig hebben, kan een mediator of andere onafhankelijke gespreksbegeleider worden ingezet.

Mediation is gericht op het gesprek tussen partijen en het zoeken naar een werkbare oplossing. Een mediator stelt niet vast of iemand zich schuldig heeft gemaakt aan grensoverschrijdend gedrag en verklaart een klacht niet gegrond of ongegrond.

Mediation is daarom niet in iedere situatie passend. Bij ernstige gedragingen, grote machtsverschillen of wanneer één van de betrokkenen zich onvoldoende vrij voelt om aan mediation deel te nemen, kan een andere interventie nodig zijn.

De [vertrouwenspersoon](#) vervult de rol van mediator niet zelf. Vertrouwelijke ondersteuning en mediation hebben ieder een eigen doel en vragen om een andere positie ten opzichte van de betrokkenen.

10.10 Onafhankelijk onderzoeker: feiten of patronen onderzoeken

Wanneer onderzoek nodig is, moet vooraf duidelijk zijn wat precies moet worden onderzocht en welke deskundigheid en onafhankelijkheid daarvoor noodzakelijk zijn.

Een onafhankelijk onderzoeker kan worden ingezet om feiten rond een concrete situatie te onderzoeken, maar ook om patronen, cultuur of organisatorische omstandigheden in kaart te brengen. De onderzoeksvraag bepaalt welk type onderzoek en welke onderzoeker passend zijn.

Een onderzoeker biedt geen vertrouwelijke opvang, behartigt niet de belangen van één van de partijen en neemt in beginsel ook niet het uiteindelijke besluit over arbeidsrechtelijke of organisatorische maatregelen. Die rollen moeten van elkaar worden onderscheiden.

Bij een persoonsgericht onderzoek moeten alle rechtstreeks betrokkenen zorgvuldig worden behandeld. Degene over wie de melding gaat moet weten welke concrete gedragingen worden onderzocht en gelegenheid krijgen daarop te reageren. Ook de privacy en positie van de melder, eventuele getuigen en andere betrokkenen moeten worden beschermd.

10.11 Bedrijfsarts en andere zorgprofessionals: gezondheid en herstel

Sociale onveiligheid kan gevolgen hebben voor de mentale of fysieke gezondheid en voor inzetbaarheid en re-integratie. Wanneer daarvoor professionele ondersteuning nodig is, kan de bedrijfsarts of een andere zorgprofessional worden ingeschakeld.

Een [vertrouwenspersoon](#) kan iemand emotioneel ondersteunen en helpen bij het kiezen van vervolgstappen, maar biedt geen medische of psychologische behandeling. De werkgever moet daarom oog hebben voor de mogelijkheid dat aanvullende professionele ondersteuning nodig is. Dit geldt zowel voor degene die ongewenst gedrag heeft ervaren als, waar passend, voor degene tegen wie een ernstige melding of klacht is gericht.

10.12 Zorg dat rollen niet door elkaar lopen

Bij sociale veiligheid is niet alleen van belang dat verschillende functies beschikbaar zijn, maar ook dat voor medewerkers duidelijk is welke rol iemand vervult.

Een HR-functionaris is geen [vertrouwenspersoon](#). Een vertrouwenspersoon is geen mediator of onderzoeker. Een klachtencommissie is geen hulpverlener en ook geen adviseur van de organisatie. De commissie heeft een onafhankelijke rol bij het behandelen en beoordelen van klachten en moet voorkomen dat zij in een positie terechtkomt waarin zij de organisatie voorafgaand aan of tijdens een procedure inhoudelijk adviseert over dezelfde kwestie.

Een leidinggevende die verantwoordelijk is voor een personeelsbesluit moet niet tegelijkertijd optreden als onafhankelijk onderzoeker. Een toezichthouder die een melding over de directeur ontvangt, hoeft

die melding niet zelf te onderzoeken, maar moet er wel voor zorgen dat een onafhankelijke route beschikbaar is.

Wanneer één persoon binnen een kleine organisatie meerdere functies vervult, moet expliciet worden beoordeeld of die rollen in een concrete situatie verenigbaar zijn. Zo niet, dan moet externe ondersteuning worden georganiseerd.

Voor degene die een gesprek voert, een melding doet of een klacht indient, moet vanaf het begin duidelijk zijn met wie wordt gesproken, welke rol deze persoon heeft, welke vertrouwelijkheid daarbij hoort en wat er met de verstrekte informatie kan gebeuren.

10.13 Minimumbasis

Iedere organisatie heeft duidelijk vastgelegd wie verantwoordelijk is voor het sociaalveiligheidsbeleid, bij wie signalen en meldingen terechtkomen, hoe medewerkers een [vertrouwenspersoon](#) kunnen bereiken en welke alternatieve route bestaat wanneer een melding over de reguliere verantwoordelijke gaat. Ook is geregeld hoe formele klachten onafhankelijk kunnen worden behandeld en welke externe deskundigheid kan worden ingezet voor ondersteuning, mediation, onderzoek en zorg.

De werkgever blijft eindverantwoordelijk voor een sociaal veilige werkomgeving. Die verantwoordelijkheid kan niet worden overgedragen aan HR, een vertrouwenspersoon, de OR, Mores, een klachtencommissie of een andere externe professional. Deze rollen ondersteunen, adviseren, controleren, behandelen of onderzoeken ieder vanuit hun eigen positie. Juist de combinatie van heldere verantwoordelijkheden en duidelijke rolgrenzen maakt een sociaalveiligheidssysteem betrouwbaar.

11. Leiderschap en organisatiecultuur

Sociale veiligheid wordt niet alleen bepaald door regels, procedures en meldroutes. De dagelijkse cultuur van een organisatie is minstens zo belangrijk. Medewerkers moeten ervaren dat zij grenzen kunnen aangeven, vragen kunnen stellen, fouten kunnen bespreken en gedrag kunnen benoemen zonder dat dit negatieve gevolgen heeft voor hun positie.

Leiderschap speelt daarin een centrale rol. Wat leidinggevend doen, accepteren, corrigeren en onbesproken laten, heeft veel invloed op de normen die in de dagelijkse praktijk gelden. Een gedragscode heeft weinig waarde wanneer leidinggevend zelf gedrag laten zien dat ermee in strijd is of wanneer medewerkers ervaren dat gedragsregels niet voor iedereen op dezelfde manier worden toegepast. Omgekeerd kan zichtbaar en consequent leiderschap een belangrijke preventieve werking hebben.

Sociaalveiligheidsbeleid kan alleen duurzaam functioneren wanneer het onderdeel is van een open, inclusieve en lerende organisatiecultuur. Goede communicatie, ontwikkeling van medewerkers en voorbeeldgedrag van leidinggevend zijn daarvoor belangrijke voorwaarden.

De [eerste versie van dit beleidskader uit 2022](#) legde eveneens nadruk op het actief toepassen van gedragsregels, het voeren van gesprekken over ongezonde machtsverhoudingen en het veilig kunnen aanspreken van elkaar, ongeacht status of positie.

11.1 Voorbeeldgedrag begint bij de eindverantwoordelijken

Directie, bestuur en leidinggevend hebben een voorbeeldfunctie. Van hen mag niet alleen worden verwacht dat zij gedragsregels kennen, maar vooral dat zij zichtbaar laten zien wat die regels in de dagelijkse praktijk betekenen.

Dat geldt voor formele situaties zoals beoordelingsgesprekken en werkoverleggen, maar ook tijdens aproducties, backstage, bij een nazit, tijdens reizen en op andere informele of werkgerelateerde momenten.

Leidinggevend moeten zich ervan bewust zijn dat hun woorden en gedrag door medewerkers anders kunnen worden ervaren vanwege het machtsverschil dat bij hun functie hoort. Een grap, persoonlijke opmerking of uitnodiging die tussen gelijkwaardige collega's als onproblematisch wordt ervaren, kan vanuit een leidinggevende een andere betekenis of impact hebben.

Daarom vraagt goed leiderschap om bewustzijn van de eigen positie. Leidinggevend moeten rekening houden met het feit dat medewerkers tegen hen kunnen opkijken en dat het verschil in positie invloed kan hebben op de manier waarop woorden, gedrag of uitnodigingen worden ervaren.

Voorbeeldgedrag betekent ook dat leidinggevend zelf openstaan voor feedback en op hun gedrag kunnen worden aangesproken. Een cultuur waarin medewerkers elkaar wel kunnen corrigeren, maar een directeur, programmeur of andere invloedrijke functionaris niet op dezelfde manier kan worden aangesproken, is niet gelijkwaardig en kan sociale onveiligheid in stand houden. Dezelfde gedragsregels gelden daarom voor iedereen, ongeacht functie, ervaring, resultaten, artistieke betekenis of positie binnen de organisatie.

11.2 Maak gewenst gedrag concreet

Een organisatie moet niet alleen benoemen welk gedrag niet wordt geaccepteerd. Minstens zo belangrijk is het duidelijk maken welk gedrag wél wordt verwacht.

Algemene waarden als respect, inclusie, openheid of gelijkwaardigheid krijgen pas betekenis wanneer zij worden vertaald naar herkenbare dagelijkse situaties.

Gewenst gedrag kan bijvoorbeeld betekenen dat collega's elkaar laten uitspreken, een 'nee' respecteren, feedback geven zonder iemand te kleineren, verschillen van mening toelaten, afspraken nakomen en rekening houden met persoonlijke grenzen.

Gedragsregels krijgen meer betekenis wanneer medewerkers worden betrokken bij het formuleren en bespreken ervan. De regels moeten houvast bieden om elkaar aan te spreken en niet alleen ongewenst gedrag benoemen, maar ook duidelijk maken welk gedrag van mensen wordt verwacht.

Een gedragscode is daarmee niet alleen een document dat richting geeft wanneer iets misgaat, maar ook een praktisch hulpmiddel voor de dagelijkse samenwerking.

11.3 Zorg voor een aanspreekcultuur

Sociale veiligheid vraagt om een cultuur waarin mensen elkaar kunnen aanspreken zonder dat ieder verschil van mening direct als conflict wordt ervaren.

Aanspreken betekent niet uitsluitend corrigeren. Het kan ook gaan om het stellen van een vraag, aangeven dat iets ongemakkelijk voelt, feedback geven of verduidelijken waar een persoonlijke grens ligt.

Dat vraagt vaardigheden van zowel degene die feedback geeft als degene die feedback ontvangt. Organisaties kunnen medewerkers en leidinggevendenden daarom ondersteunen bij het voeren van lastige gesprekken en het geven en ontvangen van feedback.

Dit is in de live-popsector extra relevant omdat sterke betrokkenheid en een hecht teamgevoel ook nadelige effecten kunnen hebben. De [sectoranalyse duurzame inzetbaarheid uit 2021](#) signaleerde dat een sterk familiegevoel ertoe kan leiden dat medewerkers elkaar minder gemakkelijk eerlijke negatieve feedback geven. Het rapport noemt het leren geven en ontvangen van feedback als mogelijke manier om dit risico te verkleinen.

Een goede aanspreekcultuur betekent ook dat een medewerker niet eerst hoeft aan te tonen dat gedrag ernstig genoeg is om het bespreekbaar te mogen maken. Juist kleine irritaties, twijfel of ongemak kunnen vroegtijdig worden besproken, zodat duidelijkheid kan ontstaan voordat een situatie ernstiger wordt.

Ook omstanders kunnen bijdragen aan sociale veiligheid door gedrag te benoemen, steun te bieden of een signaal af te geven. De gedragscode en hulpmiddelen van Taskforce GO! kunnen worden gebruikt om dit binnen de muzieksector concreet bespreekbaar te maken.

11.4 Verschil van mening moet mogelijk zijn

Een sociaal veilige organisatie is niet een organisatie zonder spanning, kritiek of conflict. Artistieke keuzes, prioriteiten, werkdruk, personeelsbeleid en uiteenlopende professionele opvattingen kunnen tot stevige discussies leiden. Dat hoort bij het werken in een organisatie en hoeft op zichzelf geen probleem te zijn.

Sociale veiligheid betekent wel dat mensen aan zulke discussies kunnen deelnemen zonder vernederd, geïntimideerd, buitengesloten of persoonlijk aangevallen te worden.

Ook tegengeluid moet mogelijk zijn. Medewerkers moeten kunnen aangeven dat zij het niet eens zijn met een leidinggevende, programmeur, artistiek leider of andere invloedrijke collega zonder bang te hoeven zijn voor negatieve gevolgen voor roosters, opdrachten, beoordeling of positie.

De ruimte voor afwijkende meningen is daarom een belangrijke aanwijzing voor de mate van sociale veiligheid. Dat medewerkers formeel mogen zeggen wat zij vinden is niet voldoende. Zij moeten ook in de praktijk ervaren dat kritiek, vragen en afwijkende opvattingen mogelijk zijn zonder oneigenlijke negatieve gevolgen.

11.5 Kijk naar gedrag, intentie én effect

Bij ongewenst gedrag is een veelgehoorde reactie: ‘zo was het niet bedoeld’. De bedoeling van iemand kan relevant zijn voor het begrijpen en beoordelen van een situatie, maar bepaalt niet alleen of gedrag problematisch is.

Ook gedrag dat als grap, compliment of informele omgang is bedoeld, kan voor een ander grensoverschrijdend, vernederend of uitsluitend zijn. Tegelijkertijd betekent het feit dat iemand gedrag als ongemakkelijk heeft ervaren niet automatisch dat sprake is van bewust of verwijtbaar

grensoverschrijdend gedrag.

Een sociaal veilige en lerende cultuur biedt ruimte om zowel de bedoeling als het effect van gedrag te bespreken. Daarbij staat centraal welke norm de organisatie hanteert, welke gevolgen het gedrag heeft gehad en wat nodig is om de situatie te verbeteren.

Het doel van aanspreken hoeft daarom niet altijd te zijn om iemand te beschuldigen. Het kan ook gaan om het verduidelijken van een grens, het geven van feedback en het aanpassen van gedrag. Dat vraagt tegelijkertijd dat mensen de mogelijkheid krijgen om van feedback te leren en hun gedrag te veranderen. Sociale veiligheid is niet alleen gericht op ingrijpen wanneer normen worden overschreden, maar ook op voorkomen, leren en verbeteren.

Herhaald of ernstig grensoverschrijdend gedrag vraagt om een andere reactie dan een eenmalige onhandige opmerking. Leidinggevenden moeten daarom onderscheid kunnen maken tussen situaties waarin feedback en bijsturing passend zijn en situaties waarin een melding, andere formele interventie of onderzoek nodig is.

11.6 Normen gelden ook onder druk

Bij VNPF-leden kunnen drukke producties, onverwachte problemen en harde deadlines leiden tot gespannen situaties. Juist onder dergelijke omstandigheden wordt duidelijk hoe een organisatie met haar eigen gedragsnormen omgaat.

Onder tijdsdruk mag duidelijk en direct worden gecommuniceerd. Dat is iets anders dan schreeuwen, kleineren, bedreigen of iemand persoonlijk aanvallen.

Dat een zaal moet opengaan, een optreden moet beginnen of een technisch probleem onmiddellijk moet worden opgelost, maakt grensoverschrijdend gedrag niet acceptabel. Leidinggevenden hebben hierin een bijzondere verantwoordelijkheid. Wanneer zij onder grote druk zelf gedrag laten zien dat niet overeenkomt met de afgesproken omgangsnormen en daar niet op wordt gereageerd, kan bij anderen de indruk ontstaan dat deze normen onder bepaalde omstandigheden niet gelden.

Na intensieve of moeilijke producties kan het daarom zinvol zijn om niet alleen de technische en organisatorische uitvoering te evalueren, maar ook de samenwerking, communicatie en omgang met elkaar.

11.7 Gedragsregels moeten in de praktijk worden toegepast

Een gedragscode die alleen op intranet staat of bij indiensttreding wordt toegestuurd, verandert de organisatiecultuur niet vanzelf.

Gedragsregels moeten terugkomen in onboarding, teamoverleggen, trainingen, gesprekken met leidinggevenden en evaluaties van producties. Ook tijdelijke medewerkers, vrijwilligers, stagiairs en zzp'ers moeten weten wat de organisatie van hen verwacht.

Deel gedragsregels actief met nieuwe medewerkers en anderen die voor de organisatie werken. Besteed daarnaast aandacht aan vaardigheden voor het geven en ontvangen van feedback en bespreek de regels ook met bestuur en intern toezicht

Gedragsregels kunnen daarnaast worden gebruikt als aanleiding voor gesprekken over concrete dilemma's. Bijvoorbeeld: hoe reageren we als een artiest een medewerker onheus behandelt? Wanneer wordt directe communicatie tijdens een productie onacceptabel? Hoe gaan we om met lichamelijk contact? Wat doen we wanneer iemand in een invloedrijke positie regelmatig gedrag laat zien dat niet past bij de afgesproken normen?

Door dergelijke situaties vooraf te bespreken, weten medewerkers en leidinggevenden beter wat van hen wordt verwacht wanneer zich in de praktijk een vergelijkbare situatie voordoet.

11.8 Leidinggeven vraagt deskundigheid

Goed leidinggeven aan sociale veiligheid vraagt specifieke kennis en vaardigheden. Een formele leidinggevende positie betekent niet automatisch dat iemand weet hoe een melding moet worden ontvangen, hoe een moeilijk gesprek wordt gevoerd of hoe machtsverschillen doorwerken in een team.

Organisaties moeten leidinggevendenden daarom voldoende toerusten voor deze verantwoordelijkheid. Dat kan onder meer door training, intervisie, coaching en het gezamenlijk bespreken van casuïstiek en dilemma's. Nieuwe leidinggevendenden moeten bij hun start expliciet worden geïnformeerd over de gewenste cultuur, gedragsregels, meldroute en hun eigen verantwoordelijkheid.

Besprek met nieuwe leidinggevendenden bij de start expliciet de gedragsregels en de gewenste organisatiecultuur. Bied waar nodig training, coaching of bijscholing aan. Daarbij moet ook ruimte zijn voor leidinggevendenden om zelf advies te vragen. Een leidinggevende hoeft ingewikkelde situaties niet alleen op te lossen en moet weten wanneer HR, directie, bestuur of een externe deskundige moet worden betrokken.

Een [vertrouwenspersoon](#) heeft daarbij een eigen en onafhankelijke rol. Die ondersteunt degene die vertrouwelijk advies zoekt en moet niet worden ingezet als verlengstuk van de leidinggevende of werkgever bij de behandeling van een melding.

11.9 Transparantie versterkt vertrouwen

Medewerkers zullen eerder iets bespreekbaar maken wanneer zij begrijpen wat er vervolgens met de verstrekte informatie kan gebeuren.

Daarom moet een organisatie niet alleen communiceren waar iemand terecht kan, maar ook wat het verschil is tussen een vertrouwelijk gesprek, een signaal, een melding en een formele klacht en welke mogelijke vervolgstappen daarbij horen.

Ook moet vooraf duidelijk zijn welke rol de gesprekspartner heeft. Een [vertrouwenspersoon](#) kan vertrouwelijke opvang en ondersteuning bieden. Een leidinggevende of HR-functionaris kan vanwege diens organisatorische verantwoordelijkheid niet altijd dezelfde vertrouwelijkheid bieden.

Transparantie betekent daarnaast dat de organisatie zichtbaar maakt dat signalen serieus worden genomen, zonder vertrouwelijke informatie over individuele situaties te delen. Wanneer medewerkers herhaaldelijk ervaren dat gedrag dat niet overeenkomt met de afgesproken normen geen reactie krijgt, kan het vertrouwen in het beleid en de meldroutes afnemen. Consistente toepassing van de afgesproken normen laat daarentegen zien dat het beleid daadwerkelijk betekenis heeft voor de dagelijkse praktijk.

Heldere communicatie over wat er met signalen en meldingen gebeurt en over de bescherming tegen benadeling is daarom essentieel voor het vertrouwen in het sociaalveiligheidsbeleid.

11.10 De gewenste omgangscultuur geldt ook in de samenwerking met externen

Bij poppodia en festivals wordt veel samengewerkt met artiesten, crews, beveiliging, leveranciers en andere externe partijen. De gewenste omgangscultuur moet daarom ook zichtbaar zijn in die relaties.

Van medewerkers mag niet worden verwacht dat zij intern volgens bepaalde gedragsnormen werken, terwijl in contacten met een artiest, boeker, leverancier of andere externe relatie afwijkende normen worden geaccepteerd.

Leidinggevendenden moeten medewerkers ondersteunen wanneer zij grenzen aangeven tegenover belangrijke externe relaties. Wanneer een organisatie sociale veiligheid belangrijk vindt, moeten artistieke, commerciële of organisatorische belangen worden afgewogen zonder dat de sociale veiligheid van medewerkers vanzelfsprekend ondergeschikt wordt gemaakt.

Dezelfde norm geldt andersom. Medewerkers van de eigen organisatie moeten zich ook respectvol gedragen tegenover artiesten, crews, bezoekers, zzp'ers, beveiligers, leveranciers en andere externen.

Afspraken over omgangsvormen moeten daarom waar nodig onderdeel zijn van de samenwerking met externe partijen.

11.11 Een lerende cultuur vraagt om reflectie

Geen enkele organisatie kan alle sociale veiligheidsrisico's volledig voorkomen. Een belangrijke vraag is daarom hoe de organisatie reageert wanneer zich toch een ongewenste of onveilige situatie voordoet. Een lerende organisatie kijkt daarbij niet alleen naar het gedrag van individuele betrokkenen, maar ook naar de organisatorische omstandigheden die mogelijk een rol hebben gespeeld.

Was de machtsverhouding voldoende begrensd? Waren gedragsregels duidelijk? Wisten medewerkers waar zij terecht konden? Zijn eerdere signalen voldoende herkend? Was de leidinggevende voldoende toegerust? Speelden structurele werkdruk of personeelstekorten een rol? Waren verantwoordelijkheden tussen samenwerkingspartners duidelijk?

Door deze vragen te stellen kan een individuele situatie ook informatie opleveren over wat in beleid, leiderschap of organisatiepraktijk moet worden verbeterd.

Dat betekent niet dat ieder incident automatisch wijst op een breder organisatieprobleem. Wel moet worden nagegaan of sprake is van terugkerende patronen, organisatorische oorzaken of omstandigheden die herhaling waarschijnlijker maken.

Een [cultuurverandering](#) wordt niet bereikt met één training, gedragscode of campagne. Zij verloopt stapsgewijs, vraagt betrokkenheid van de organisatie en medewerkers en moet voortdurend worden onderhouden en waar nodig bijgestuurd.

Sociale veiligheid is daarmee geen eenmalig project, maar onderdeel van de manier waarop een organisatie wordt geleid, samenwerkt en leert.

11.12 Minimumbasis

Iedere organisatie zorgt ervoor dat directie, bestuur en leidinggevendens zichtbaar verantwoordelijkheid nemen voor sociale veiligheid en zich houden aan dezelfde gedragsregels als anderen. Gewenst en ongewenst gedrag is duidelijk beschreven en wordt regelmatig besproken. Medewerkers kunnen elkaar en leidinggevendens veilig aanspreken, ook wanneer sprake is van verschil in status of positie.

Leidinggevendens worden toegerust om signalen te herkennen, gesprekken te voeren en te bepalen wanneer aanvullende deskundigheid nodig is. Gedragsregels worden actief toegepast in de dagelijkse praktijk en gelden ook tijdens drukke producties, informele werkgerelateerde momenten en in de samenwerking met externe partijen.

De organisatie gebruikt signalen en incidenten niet alleen om een concrete situatie zorgvuldig te behandelen, maar onderzoekt waar relevant ook wat daarvan kan worden geleerd voor beleid, leiderschap, samenwerking en organisatiecultuur.

12. Monitoren, leren en verbeteren

Sociaalveiligheidsbeleid is niet afgerond op het moment dat gedragsregels, een [vertrouwenspersoon](#) en een meldroute zijn geregeld. De organisatie moet periodiek nagaan of het beleid in de praktijk bekend is, wordt toegepast en voldoende werkt.

De [eerste versie van dit beleidskader uit 2022](#) benoemde dit al als de negende stap: monitor het sociaalveiligheidsbeleid en stel het waar nodig bij. Daarbij werd geadviseerd jaarlijks te evalueren of gedragsregels worden toegepast, of het beleid wordt uitgevoerd en hoe meldingen en klachten zijn behandeld.

Een jaarlijkse evaluatie betreft niet alleen directie en management, maar waar passend ook medewerkers, medezeggenschap en intern toezicht.

Monitoren heeft niet als doel om de organisatie uitsluitend te beoordelen op het aantal incidenten of meldingen. Het doel is om zicht te krijgen op de werking van beleid, terugkerende risico's en ervaringen van medewerkers, zodat tijdig kan worden bijgestuurd.

12.1 Kijk naar meer dan aantallen meldingen

Het aantal meldingen is op zichzelf geen betrouwbare maatstaf voor sociale veiligheid. Weinig meldingen kunnen betekenen dat weinig ongewenst gedrag voorkomt, maar ook dat medewerkers de meldroute niet kennen, weinig vertrouwen hebben in de opvolging of terughoudend zijn om zich uit te spreken. Een toename van meldingen kan wijzen op een probleem, maar kan ook betekenen dat medewerkers beter weten waar zij terechtkunnen en meer vertrouwen hebben in de organisatie.

Daarom moet een organisatie aantallen meldingen altijd in samenhang met andere informatie bekijken. Relevant zijn bijvoorbeeld ervaringen van medewerkers met samenwerking en aanspreekbaarheid, bekendheid met gedragsregels en meldroutes, signalen over werkdruk of machtsverhoudingen, personeelsverloop, terugkerende situaties binnen bepaalde teams en ervaringen met de behandeling van eerdere meldingen of klachten.

Het gaat niet alleen om de vraag hoeveel signalen of meldingen er zijn, maar vooral om de vraag wat de beschikbare informatie gezamenlijk zegt over de organisatie.

Evalueer jaarlijks of het beleid werkt

Iedere organisatie evalueert periodiek en ten minste jaarlijks hoe het sociaalveiligheidsbeleid in de praktijk functioneert. Daarbij wordt nagegaan of medewerkers weten welk gedrag van hen wordt verwacht, of gedragsregels daadwerkelijk worden toegepast, of de [vertrouwenspersoon](#) en meldroute bekend en toegankelijk zijn, en of leidinggevendenden voldoende zijn toegerust voor hun rol.

Ook moet worden gekeken naar de uitvoering. Zijn signalen en meldingen zorgvuldig opgepakt? Waren verantwoordelijkheden duidelijk? Zijn betrokkenen voldoende geïnformeerd en ondersteund? Zijn afgesproken vervolgstappen daadwerkelijk uitgevoerd?

De [eerste versie uit 2022](#) adviseerde nadrukkelijk om ook na te gaan hoe de behandeling van klachten is verlopen.

Een jaarlijkse evaluatie betekent niet dat tussentijds niets hoeft te gebeuren. Een ernstig incident, meerdere vergelijkbare signalen, een reorganisatie, snelle personeelsgroei of andere belangrijke veranderingen kunnen aanleiding zijn om onderdelen van het beleid eerder opnieuw te bekijken.

12.2 Gebruik verschillende bronnen

Een goed beeld van sociale veiligheid ontstaat door verschillende soorten informatie te combineren. Een medewerkerstevredenheids- of werkbelevingsonderzoek kan informatie geven over ervaren veiligheid, samenwerking, werkdruk en vertrouwen in leidinggevendenden. Gesprekken met medewerkers, teams, OR of PVT kunnen aanvullende informatie opleveren die in een vragenlijst niet zichtbaar wordt.

Ook de [vertrouwenspersoon](#) kan op geaggregeerd niveau informatie leveren over trends en aandachtspunten. Een periodieke of jaarlijkse geanonimiseerde rapportage van de vertrouwenspersoon kan daarom een belangrijke bron zijn voor de evaluatie. Daarbij gaat het niet om inhoudelijke informatie over individuele gesprekken, maar bijvoorbeeld om aantallen, soorten vragen en signalen en terugkerende patronen.

Daarnaast kunnen informatie uit de RI&E, verzuimgegevens, verloop, exitgesprekken, werkdrukonderzoek, klachtenprocedures en evaluaties van producties relevante aanwijzingen geven.

Kijk bij monitoring ook naar verschillen in ervaring tussen groepen werkenden: voelen mensen zich gehoord, gerespecteerd en betrokken en zijn gedragsregels, vertrouwenspersonen en meldroutes voor verschillende groepen daadwerkelijk toegankelijk?

Geen van deze bronnen geeft afzonderlijk een volledig beeld. Juist de combinatie maakt het mogelijk om ontwikkelingen en patronen te herkennen.

12.3 Bescherm vertrouwelijkheid

Monitoring mag niet ten koste gaan van de vertrouwelijkheid van medewerkers en betrokkenen. Een jaarverslag van een [vertrouwenspersoon](#) bevat daarom geen informatie waarmee individuele personen of situaties herkenbaar worden gemaakt. Zeker in kleine organisaties kan ook een combinatie van ogenschijnlijk algemene gegevens iemand gemakkelijk herkenbaar maken. Rapporteer daarom alleen op een niveau dat past bij de omvang van de organisatie en het aantal situaties.

Ook bij terugkoppeling aan medewerkers, medezeggenschap of intern toezicht moet steeds worden afgewogen welke informatie noodzakelijk is om van situaties te leren zonder de privacy en positie van betrokkenen te schaden.

Leren van meldingen betekent niet dat individuele casuïstiek breed binnen de organisatie wordt gedeeld.

12.4 Zoek naar patronen

Een afzonderlijk incident kan op zichzelf staan. Meerdere vergelijkbare signalen kunnen echter wijzen op een terugkerend probleem.

Kijk daarom periodiek of signalen samenhangen met bepaalde functies, teams, momenten of omstandigheden. Denk bijvoorbeeld aan structurele werkdruk, terugkerende problemen tijdens nachtwerk, onduidelijkheid bij samenwerking met externen, een sterke informele machtspositie of problemen rondom één bepaald werkproces.

Ook signalen die afzonderlijk niet ernstig lijken, kunnen gezamenlijk relevante informatie geven. Het herkennen van patronen vraagt om zorgvuldigheid. Een patroon is geen automatische vaststelling dat één bepaalde persoon verantwoordelijk is voor grensoverschrijdend gedrag. Het kan ook wijzen op problemen in organisatie-inrichting, leiderschap, planning, personeelsbeleid of samenwerking.

De vraag moet daarom steeds zijn: welk risico of welke organisatorische omstandigheid zien we terug en wat vraagt dat van de organisatie?

12.5 Evalueer ook wat goed werkt

Monitoren moet niet alleen gericht zijn op problemen.

Het is eveneens waardevol om vast te stellen welke maatregelen goed functioneren. Weten medewerkers de [vertrouwenspersoon](#) te vinden? Worden lastige situaties sneller besproken? Ervaren medewerkers dat leidinggevendens aanspreekbaar zijn? Werkt een nieuwe onboarding goed? Zijn afspraken met beveiliging of andere externe partners duidelijker geworden?

Door ook effectieve werkwijzen zichtbaar te maken, kan de organisatie deze behouden en verder ontwikkelen.

Dit voorkomt bovendien dat sociaalveiligheidsbeleid alleen wordt geassocieerd met incidenten, meldingen en procedures. Het gaat ook om het versterken van omstandigheden waarin mensen prettig

en professioneel kunnen samenwerken.

12.6 Vertaal bevindingen naar concrete verbeteringen

Monitoring heeft alleen betekenis wanneer de uitkomsten worden gebruikt.

De jaarlijkse evaluatie moet daarom leiden tot concrete besluiten waar dat nodig is. Dat kan bijvoorbeeld betekenen dat gedragsregels worden verduidelijkt, leidinggevendende aanvullende training krijgen, een meldroute toegankelijker wordt gemaakt of afspraken met externe partijen worden aangepast.

Ook kan blijken dat de organisatie meer HR-capaciteit nodig heeft, een bepaalde afhankelijkheidsrelatie beter moet begrenzen of structurele werkdruk moet verminderen.

Leg vast welke verbeterpunten worden gekozen, wie daarvoor verantwoordelijk is en wanneer wordt nagegaan of de maatregel is uitgevoerd en effect heeft gehad.

Niet ieder aandachtspunt hoeft tegelijkertijd te worden opgelost. Het is beter om duidelijke prioriteiten te kiezen en daarop daadwerkelijk te handelen dan een omvangrijke lijst te maken zonder duidelijke opvolging.

12.7 Betrek medewerkers en medezeggenschap

Sociale veiligheid kan niet uitsluitend door directie of HR worden beoordeeld.

Medewerkers ervaren dagelijks hoe de organisatiecultuur functioneert en moeten daarom bij de evaluatie worden betrokken. Dat kan via medewerkeronderzoek, teamsessies, gesprekken, OR of PVT of andere passende vormen.

De uitkomsten van de evaluatie worden op hoofdlijnen met medewerkers of hun vertegenwoordiging besproken. Daarbij wordt duidelijk gemaakt welke aandachtspunten zijn geconstateerd en welke verbeteringen worden uitgevoerd, zonder vertrouwelijke informatie over individuele situaties te delen.

Besprek de uitkomsten van de evaluatie op hoofdlijnen met medewerkers of hun vertegenwoordiging. Zo kunnen ervaringen uit de dagelijkse praktijk worden betrokken bij het bepalen van verbetermaatregelen. Medewerkers betrekken betekent niet dat zij verantwoordelijk worden gemaakt voor de oplossing. De verantwoordelijkheid voor beleidskeuzes en opvolging blijft bij de werkgever.

12.8 Betrek het interne toezicht

Het intern toezichthoudend orgaan, bijvoorbeeld de Raad van Toezicht, Raad van Commissarissen of een toezichthoudend bestuur, moet periodiek zicht hebben op de werking van het sociaalveiligheidsbeleid.

Dat betekent niet dat de toezichthouder individuele meldingen of vertrouwelijke casuïstiek standaard ontvangt. Wel moet deze voldoende informatie krijgen om te kunnen beoordelen of beleid, verantwoordelijkheden en voorzieningen functioneren.

Daarbij kunnen bijvoorbeeld de jaarlijkse beleidsevaluatie, geaggregeerde informatie van de [vertrouwenspersoon](#), resultaten van medewerkeronderzoek en belangrijke verbetermaatregelen worden besproken.

Deze informatie kan ook worden betrokken bij de periodieke zelfevaluatie van bestuur of Raad van Toezicht, zodat sociale veiligheid onderdeel is van de reguliere governancecyclus.

Wanneer uit monitoring blijkt dat structurele risico's onvoldoende worden aangepakt, heeft de toezichthouder een verantwoordelijkheid om hierover vragen te stellen aan de eindverantwoordelijke leiding.

12.9 Verbind monitoring met de RI&E en andere beleidsprocessen

Sociale veiligheid moet niet als los beleidsterrein worden gemonitord wanneer dezelfde risico's ook in andere organisatieprocessen worden beoordeeld.

De [eerste versie uit 2022](#) positioneerde sociaalveiligheidsbeleid expliciet in samenhang met de RI&E.

Signalen over bijvoorbeeld werkdruk, agressie door bezoekers, nachtwerk, discriminatie of ongewenste omgangsvormen kunnen daarom aanleiding zijn om ook de RI&E en het bijbehorende plan van aanpak opnieuw te bekijken.

Andersom kunnen uitkomsten uit een RI&E, medewerkeronderzoek of verzuimanalyse relevante informatie opleveren voor het sociaalveiligheidsbeleid.

Door deze processen met elkaar te verbinden wordt voorkomen dat dezelfde risico's in verschillende documenten afzonderlijk worden beschreven zonder dat duidelijk is hoe maatregelen samenhangen.

12.10 Beoordeel veranderingen in de organisatie opnieuw

Risico's veranderen wanneer een organisatie verandert.

Groei, reorganisatie, nieuw leiderschap, een verhuizing, uitbreiding van festivalactiviteiten, samenwerking met nieuwe externe partijen of grote wijzigingen in personeelsbestand kunnen nieuwe sociale veiligheidsrisico's veroorzaken.

Ook veranderingen in de sector of in wet- en regelgeving kunnen aanleiding zijn om beleid opnieuw te bekijken.

[De eerste versie van dit beleidskader uit 2022](#) werd om die reden expliciet als een document beschouwd dat bij veranderende omstandigheden moest kunnen worden aangepast.

Een periodieke evaluatie moet daarom niet alleen kijken of bestaande maatregelen worden uitgevoerd, maar ook of de risicoanalyse nog aansluit bij de actuele organisatie.

12.11 Leren kan ook samen met andere organisaties

Organisaties kunnen ook van elkaar leren.

Een mogelijke vorm van gezamenlijk leren is onderlinge visitatie of collegiale toetsing: organisaties bespreken met elkaar hoe beleid wordt toegepast en welke verbeteringen mogelijk zijn.

Voor kleinere poppodia en festivals kan samenwerking bovendien praktisch zijn omdat niet iedere organisatie zelfstandig over alle deskundigheid beschikt.

Onderlinge reflectie kan bijvoorbeeld plaatsvinden rond beleid, casusoverstijgende dilemma's, leiderschap, HR-professionaliteit, meldroutes of samenwerking met externe partijen.

Daarbij blijft gelden dat vertrouwelijke informatie over individuele medewerkers en situaties niet wordt gedeeld.

12.12 Maak zichtbaar dat er wordt geleerd

Medewerkers hoeven niet alle details van individuele meldingen te kennen om te kunnen zien dat de organisatie sociale veiligheid serieus neemt.

Een organisatie kan periodiek terugkoppelen welke algemene aandachtspunten uit evaluaties naar voren zijn gekomen en welke verbeteringen worden doorgevoerd.

Bijvoorbeeld dat leidinggevendenden een training krijgen, de meldroute is aangepast, onboarding voor vrijwilligers wordt verbeterd of nieuwe afspraken met externe beveiliging zijn gemaakt.

Zo wordt zichtbaar dat feedback en signalen daadwerkelijk kunnen leiden tot verandering.

Dat kan bijdragen aan vertrouwen in het beleid en stimuleert een cultuur waarin medewerkers eerder bereid zijn ervaringen en verbeterpunten te delen.

Voor organisaties die de [Governance Code Cultuur 2027](#) toepassen, maakt sociale veiligheid ook onderdeel uit van de jaarlijkse publieke verantwoording. In het jaarverslag wordt toegelicht wat de organisatie heeft gedaan om sociale veiligheid te bevorderen en hoe interne belanghebbenden, zoals werknemers, freelancers en vrijwilligers, bij het beleid zijn betrokken. Daarbij worden geen gegevens opgenomen waardoor individuele meldingen, klachten of betrokken personen herkenbaar worden.

12.13 Minimumbasis

Iedere organisatie evalueert ten minste jaarlijks of het sociaalveiligheidsbeleid bekend is, wordt toegepast en in de praktijk voldoende functioneert. Daarbij worden verschillende informatiebronnen gebruikt en wordt niet uitsluitend gekeken naar aantallen meldingen.

De organisatie betreft medewerkers en medezeggenschap bij de evaluatie, gebruikt geaggregeerde informatie van de [vertrouwenspersoon](#) zonder vertrouwelijkheid te doorbreken en informeert het intern toezichthoudend orgaan op een passend niveau.

Uit de evaluatie volgen waar nodig concrete verbetermaatregelen, met een duidelijke verantwoordelijkheid en opvolging. De risicoanalyse, gedragsregels, meldroute en relevante onderdelen van de RI&E worden aangepast wanneer ervaringen, organisatorische veranderingen of nieuwe risico's daar aanleiding toe geven.

Sociale veiligheid wordt daarmee behandeld als een doorlopend onderdeel van goed werkgeverschap en organisatieontwikkeling, waarbij monitoren, leren en verbeteren elkaar periodiek opvolgen.

Bijlage 1: Stappenplan

Stap 1 – Formuleer een visie en duidelijke gedragsnormen Bepaal hoe mensen binnen en rond de organisatie met elkaar omgaan en welke waarden daarbij centraal staan. Beschrijf zowel gewenst als ongewenst gedrag. Maak duidelijk dat de gedragsregels gelden voor iedereen die in, voor of namens de organisatie werkt en, waar relevant, ook in het contact met artiesten, bezoekers en andere externen. Koppel de visie aan de kernwaarden en werkwijze van de organisatie.	Stap 2 – Breng de risico's in kaart Onderzoek welke omstandigheden binnen de organisatie de sociale veiligheid kunnen beïnvloeden. Besteed in ieder geval aandacht aan: ▪ organisatiekracht, HRM en professioneel werkgeverschap; ▪ macht, status en afhankelijkheid; ▪ flexibel werk, tijdelijke verbanden en ketenafhankelijkheid; ▪ informele cultuur, groepsnormen en vervagende grenzen; ▪ werkdruk, vermoeidheid, personeelsschaarste en passie voor het vak; ▪ diversiteit, inclusie en kwetsbare posities; ▪ publiek, artiesten en andere externen. Gebruik deze analyse ook als input voor de RI&E en het bijbehorende plan van aanpak.	Stap 3 – Verklein de risico's Bepaal welke maatregelen nodig zijn om de geconstateerde risico's te voorkomen of te beperken. Denk bijvoorbeeld aan transparante personeelsprocessen, voldoende HR-deskundigheid, realistische roosters en werkdruk, afspraken over alcohol en drugs, goede onboarding en duidelijke afspraken met artiesten, leveranciers en andere samenwerkingspartners. Stem de uitvoering af op de omvang en aard van de organisatie. De schaal van de organisatie bepaalt hoe maatregelen worden georganiseerd, niet of zij nodig zijn.
--	---	---

Stap 4 – Maak gedragsregels onderdeel van de dagelijkse praktijk Leg de gedragsregels vast en maak duidelijk wat medewerkers van elkaar mogen verwachten. Bespreek de regels tijdens onboarding, teamoverleggen, leidinggevendengesprekken en evaluaties van producties. Zorg dat ook vrijwilligers, stagiairs, zzp'ers en tijdelijke medewerkers de regels kennen. Gedragsregels gelden ook tijdens werkgerelateerde informele momenten, backstage, op reis en in het contact met externe partijen.`	Stap 5 – Investeer in leiderschap en aanspreekbaarheid Zorg dat directie, bestuur en leidinggevenden zichtbaar verantwoordelijkheid nemen voor sociale veiligheid en zelf volgens de afgesproken normen handelen. Maak het mogelijk dat medewerkers elkaar én mensen met een invloedrijke positie kunnen aanspreken. Rust leidinggevenden toe om signalen te herkennen, lastige gesprekken te voeren, meldingen zorgvuldig te ontvangen en tijdig aanvullende deskundigheid in te schakelen.	Stap 6 – Zorg voor vertrouwelijke ondersteuning Zorg dat iedereen die in, voor of namens de organisatie werkt weet hoe een onafhankelijke vertrouwenspersoon kan worden bereikt. Maak duidelijk dat een vertrouwelijk gesprek met een vertrouwenspersoon niet hetzelfde is als een melding aan de organisatie. Communiqueer daarnaast over Mores als extern steun- en adviespunt voor werkenden in de culturele, creatieve en mediasector die niet terechtkunnen of willen bij de voorzieningen van de eigen organisatie. Mores biedt onafhankelijke vertrouwenspersonen; degene die ondersteuning zoekt houdt zelf de regie.
--	---	--

Stap 7 – Richt een duidelijke meld- en klachtenroute in Maak onderscheid tussen een vertrouwelijk gesprek, signaal, melding en formele klacht. Leg vast bij wie medewerkers een melding kunnen doen, wat er daarna gebeurt en welke alternatieve route beschikbaar is wanneer de melding betrekking heeft op de reguliere verantwoordelijke. Zorg dat een formele klacht onafhankelijk kan worden behandeld. VNPF-leden en hun medewerkers kunnen daarvoor een beroep doen op de klachtencommissie van de Stichting Sociale Veiligheid Podiumkunsten	Stap 8 – Organiseer passende opvolging en ondersteuning Bepaal per situatie welke aanpak passend en proportioneel is. Dat kan variëren van een gesprek of begeleiding tot mediation, een formele klachtenprocedure of onafhankelijk onderzoek. Bewaak de positie van alle betrokkenen en organiseer waar nodig ondersteuning door bijvoorbeeld een bedrijfsarts, psycholoog, mediator of andere deskundige. Zorg dat rollen niet door elkaar lopen: een vertrouwenspersoon is geen onderzoeker of mediator en een klachtencommissie is geen hulpverlener.	Stap 9 – Monitor, leer en verbeter Evalueer ten minste jaarlijks of het beleid bekend is, wordt toegepast en voldoende functioneert. Gebruik verschillende informatiebronnen, waaronder ervaringen van medewerkers, informatie uit de RI&E, geaggregeerde gegevens van de vertrouwenspersoon en ervaringen met meldingen en klachten. Kijk niet alleen naar aantallen meldingen, maar ook naar patronen, bekendheid met voorzieningen, werkdruk, organisatiecultuur en de werking van maatregelen. Leg verbeterpunten vast, wijs verantwoordelijkheden toe en controleer of afgesproken acties daadwerkelijk worden uitgevoerd.
--	---	---

Bijlage 2: Zelfscan sociale veiligheid

Gebruik deze zelfscan om te bepalen waar de organisatie staat. De scan is geen audit of keurmerk. Het doel is zichtbaar maken wat al is geregeld en waar verbetering nodig is.

Beantwoord iedere vraag met:

- Ja – geregeld en toegepast
- Gedeeltelijk – aanwezig, maar verbetering nodig
- Nee – nog regelen
- Niet van toepassing – motiveer waarom

De antwoord opties worden hieronder niet steeds herhaald.

Visie en beleid

- Heeft de organisatie vastgelegd wat zij onder sociale veiligheid verstaat?
 - ☐ Ja – geregeld en toegepast
 - ☐ Gedeeltelijk – aanwezig, maar verbetering nodig
 - ☐ Nee – nog regelen
 - ☐ Niet van toepassing – motiveer waarom
- Is duidelijk beschreven welk gedrag gewenst en ongewenst is?
 - ☐ Ja – geregeld en toegepast
 - ☐ Gedeeltelijk – aanwezig, maar verbetering nodig
 - ☐ Nee – nog regelen
 - ☐ Niet van toepassing – motiveer waarom
- Sluiten de gedragsregels aan bij de kernwaarden en dagelijkse praktijk van de organisatie?
 - ☐ Ja – geregeld en toegepast
 - ☐ Gedeeltelijk – aanwezig, maar verbetering nodig
 - ☐ Nee – nog regelen
 - ☐ Niet van toepassing – motiveer waarom
- Is sociale veiligheid onderdeel van breder personeels- en organisatiebeleid?
 - ☐ Ja – geregeld en toegepast
 - ☐ Gedeeltelijk – aanwezig, maar verbetering nodig
 - ☐ Nee – nog regelen
 - ☐ Niet van toepassing – motiveer waarom
- Zijn verantwoordelijkheden voor sociale veiligheid duidelijk belegd?

Risico's

- Zijn de specifieke risico's op sociale onveiligheid binnen de eigen organisatie in kaart gebracht?
- Is daarbij gekeken naar formele én informele machtsposities?
- Is aandacht besteed aan tijdelijke medewerkers, zzp'ers, vrijwilligers en stagiairs?
- Zijn risico's door werkdruk, nachtwerk, vermoeidheid en personeelsschaarste onderzocht?
- Is gekeken naar informele cultuur, alcohol, backstage-situaties en de verhouding tussen werk en privé?
- Is gekeken naar discriminatie, uitsluiting en posities waarin mensen minder gemakkelijk voor zichzelf kunnen opkomen?
- Zijn informatie, gedragsregels en meldvoorzieningen ook fysiek, digitaal, informatief en sociaal toegankelijk voor verschillende groepen werkenden?

- Zijn risico's in de samenwerking met bezoekers, artiesten, crews, beveiliging, horeca en leveranciers meegenomen?
- Zijn relevante sociale veiligheidsrisico's verwerkt in de RI&E en het plan van aanpak?

Preventie en organisatiekracht

- Is duidelijk wie verantwoordelijk is voor HR en personeelsbeleid?
- Beschikt de organisatie over voldoende interne of externe HR-deskundigheid?
- Worden medewerkers regelmatig gesproken over samenwerking, werkdruk en sociale veiligheid?
- Zijn personeelsprocessen zoals roostering, promotie en opdrachten voldoende transparant?
- **Worden leidinggevenden ondersteund en getraind in hun verantwoordelijkheid voor sociale veiligheid, bijvoorbeeld in signaleren, aanspreken, omgaan met meldingen en voorbeeldgedrag?**
- **Worden leidinggevenden ook beoordeeld op de manier waarop zij bijdragen aan een sociaal veilige werkomgeving?**
- **Wordt bij werving, selectie en benoeming van leidinggevenden expliciet aandacht besteed aan sociale veiligheid, leiderschap en omgangsvormen?**
- Zijn er duidelijke afspraken over alcohol en drugs tijdens en rondom het werk?
- Is onboarding rond sociale veiligheid geregeld voor alle groepen werkenden?
- Zijn er afspraken over sociale veiligheid met relevante externe samenwerkingspartners?

Gedragregels en cultuur

- Kent iedere medewerker de gedragsregels?
- Worden de gedragsregels regelmatig besproken en niet alleen schriftelijk gedeeld?
- Kunnen medewerkers leidinggevenden en andere invloedrijke functionarissen aanspreken?
- Wordt ongewenst gedrag consequent besproken, ongeacht functie of status?
- Is er ruimte voor afwijkende meningen en professionele kritiek?
- Worden medewerkers ondersteund bij het geven en ontvangen van feedback?
- Gelden de gedragsregels ook tijdens informele werkgerelateerde momenten en in het contact met externen?

Vertrouwelijke ondersteuning

- Heeft iedereen toegang tot een onafhankelijke vertrouwenspersoon?
- Is voor medewerkers gemakkelijk te vinden wie dat is en hoe deze persoon kan worden bereikt?
- Is duidelijk dat een gesprek met een vertrouwenspersoon geen melding aan de werkgever is?
- Is bekend dat Mores een aanvullend extern steun- en adviespunt biedt voor werkenden in de culturele, creatieve en mediasector?

Signaleren, melden en klachten

- Is duidelijk wat de organisatie verstaat onder een signaal, melding en formele klacht?
- Is duidelijk wanneer een melding over sociale veiligheid een andere route vraagt, bijvoorbeeld de meldregeling voor vermoedens van misstanden onder de Wet bescherming klokkenluiders?
- Weten medewerkers bij wie zij een melding kunnen doen?
- Is er een alternatieve meldroute wanneer de melding over de reguliere verantwoordelijke gaat?
- Wordt vooraf uitgelegd wat met een melding gebeurt en welke vertrouwelijkheid wel en niet kan worden geboden?
- Zijn afspraken gemaakt over de opvolging van meldingen?
- Is bescherming tegen benadeling onderdeel van het beleid?
- Is geregeld hoe een formele klacht onafhankelijk kan worden behandeld?

- Is binnen de organisatie bekend dat VNPF-leden en hun medewerkers gebruik kunnen maken van de klachtencommissie van de Stichting Sociale Veiligheid Podiumkunsten?

Rollen en verantwoordelijkheden

- Is duidelijk wie eindverantwoordelijk is voor het sociaalveiligheidsbeleid?
- Kennen leidinggevendenden hun verantwoordelijkheid?
- Is duidelijk wat de rol van HR is en dat HR niet dezelfde vertrouwelijkheid biedt als een vertrouwenspersoon?
- Is de rol van de vertrouwenspersoon duidelijk afgebakend?
- Is duidelijk welke rol OR of PVT heeft?
- Heeft het intern toezichthoudend orgaan zicht op het sociaalveiligheidsbeleid?
- Is geregeld wat gebeurt wanneer een melding de directeur-bestuurder of een andere eindverantwoordelijke betreft?
- Weet de organisatie wanneer externe deskundigheid nodig is?

Monitoring en verbetering

- Wordt het sociaalveiligheidsbeleid ten minste jaarlijks geëvalueerd?
- Worden medewerkers en medezeggenschap daarbij betrokken?
- Wordt informatie van verschillende bronnen gecombineerd en niet uitsluitend gekeken naar het aantal meldingen?
- Rapporteert de vertrouwenspersoon waar passend geaggregeerd over trends en aandachtspunten?
- Ontvangt het intern toezichthoudend orgaan voldoende informatie om toezicht te kunnen houden?
- Worden verbetermaatregelen schriftelijk vastgelegd?
- Is duidelijk wie verantwoordelijk is voor de uitvoering ervan?
- Wordt gecontroleerd of verbetermaatregelen daadwerkelijk zijn uitgevoerd?
- Wordt het beleid tussentijds aangepast wanneer nieuwe risico's of belangrijke organisatieveranderingen daar aanleiding toe geven?

Uitkomst

De zelfscan is geen puntensysteem waarbij een hoge score automatisch betekent dat een organisatie sociaal veilig is.

Gebruik vooral de antwoorden 'gedeeltelijk' en 'nee' om prioriteiten voor verbetering te bepalen. Kijk daarbij eerst naar basisvoorwaarden die ontbreken, zoals een bereikbare vertrouwenspersoon, duidelijke meldroute, heldere verantwoordelijkheden of onafhankelijke klachtbehandeling.

Herhaal de zelfscan periodiek, bijvoorbeeld jaarlijks, en vergelijk de uitkomsten om te zien welke onderdelen zijn verbeterd en waar aanvullende aandacht nodig blijft.

Bijlage 3: Waar kan ik terecht?

Waar kan ik terecht bij vragen of zorgen over sociale veiligheid?

(dit moet gedeeltelijk door de organisatie zelf ingevuld worden en kan vervolgens dienen als los informatieblad of iets dergelijks)

Je hoeft niet meteen te weten of wat je hebt meegemaakt 'ernstig genoeg' is, of welke formele naam daarbij hoort. Ook als je twijfelt, kun je een situatie bespreken.

Welke route passend is, hangt af van wat je wilt: iets vertrouwelijk bespreken, een probleem oplossen, de organisatie informeren of een formele klacht laten beoordelen.

Ik wil eerst vertrouwelijk met iemand praten

➤ Vertrouwenspersoon

Bij een vertrouwenspersoon kun je vertrouwelijk bespreken wat je hebt meegemaakt of waarover je twijfelt.

De vertrouwenspersoon luistert, helpt je de situatie te ordenen en bespreekt mogelijke vervolgstappen. Jij bepaalt in beginsel zelf wat je daarna wilt doen.

Een gesprek met een vertrouwenspersoon is geen melding aan de werkgever.

Contact binnen onze organisatie:

Naam: [...]

E-mail: [...]

Telefoon: [...]

Ik wil buiten mijn eigen organisatie met iemand praten

➤ Mores

Mores is het steun- en adviespunt grensoverschrijdend gedrag voor de culturele, creatieve en mediasector.

Wanneer je niet terechtkunt of wilt bij een vertrouwenspersoon van je eigen organisatie, kun je contact opnemen met een onafhankelijke vertrouwenspersoon van Mores. Dit is beschikbaar voor onder meer werknemers, zzp'ers, vrijwilligers, stagiairs en studenten. Aan de begeleiding door een vertrouwenspersoon van Mores zijn geen kosten verbonden.

Een vertrouwenspersoon van Mores biedt een luisterend oor en ondersteunt, maar bemiddelt of onderzoekt de klacht niet.

Actuele contactgegevens: zie Mores: <https://www.mores.nl/>

Ik wil dat mijn organisatie weet wat er speelt

➤ Melding bij de organisatie

Een melding doe je bij de functionaris die daarvoor binnen jouw organisatie is aangewezen, bijvoorbeeld een leidinggevende, HR, directie of andere meldfunctionaris.

Met een melding informeer je de organisatie over een concrete situatie. De organisatie moet vervolgens beoordelen wat er speelt en welke vervolgstap passend is.

Een melding betekent niet automatisch dat een formeel onderzoek wordt gestart.

Melden binnen onze organisatie:

Bij: [...]
E-mail/telefoon: [...]

Alternatieve meldroute wanneer de melding deze persoon betreft:

Bij: [...]
E-mail/telefoon: [...]

Mijn melding gaat over de directeur-bestuurder of andere eindverantwoordelijke
Gebruik dan niet de reguliere meldroute wanneer daardoor onvoldoende onafhankelijke
behandeling mogelijk is.

De organisatie moet hiervoor een alternatieve route hebben, bijvoorbeeld naar de voorzitter
van het intern toezichthoudend orgaan of een andere vooraf aangewezen onafhankelijke
functionaris.

Alternatieve route binnen onze organisatie:

Bij: [...]
E-mail/telefoon: [...]

Ik wil een formele klacht laten beoordelen

➤ Klachtencommissie Stichting Sociale Veiligheid Podiumkunsten

Organisaties die lid zijn van de VNPF en hun medewerkers kunnen gebruikmaken van de
onafhankelijke klachtencommissie van de Stichting Sociale Veiligheid Podiumkunsten.

Een formele klacht kan schriftelijk worden ingediend bij de organisatie waar het vermeende
ongewenste gedrag plaatsvond of rechtstreeks bij de klachtencommissie. De onafhankelijke
commissie onderzoekt de klacht en brengt advies uit over mogelijke vervolgstappen.

Voor VNPF-organisaties zijn de kosten van de behandeling volgens de huidige regeling voor
rekening van de organisatie waar de klacht is neergelegd. Omdat tarieven en procedures
kunnen wijzigen, hoort dergelijke informatie niet vast in deze handreiking maar op een
actuele webpagina.

Actuele procedure en contactgegevens: zie Stichting Sociale Veiligheid Podiumkunsten.

<https://socialeveiligheidpodiumkunsten.nl/>

Ik heb gezondheidsklachten of ondersteuning bij herstel nodig

➤ Bedrijfsarts of andere zorgprofessional

Wanneer een situatie gevolgen heeft voor je mentale of fysieke gezondheid, kun je
ondersteuning nodig hebben die een vertrouwenspersoon of leidinggevende niet kan
bieden.

Afhankelijk van de situatie kun je bijvoorbeeld terecht bij de bedrijfsarts, huisarts, of andere
passende zorgprofessional.

Bedrijfsarts/arbodienst van onze organisatie:
[...]

Ik vermoed een misstand waarbij het maatschappelijk belang in het geding

➤ Meldregeling vermoedens van misstanden (klokkenluidersregeling)

Een vermoeden van een misstand in de zin van de Wet bescherming klokkenluiders is niet hetzelfde als iedere melding over sociale veiligheid. Wanneer het maatschappelijk belang in het geding is, kan de afzonderlijke meldregeling voor vermoedens van misstanden van toepassing zijn. De organisatie maakt duidelijk waar deze regeling te vinden is en hoe intern of extern kan worden gemeld.

Meldregeling van onze organisatie: [...]

Ik wil hulp bij een arbeidsrechtelijke vraag

Bij een arbeidsrechtelijk conflict of wanneer je juridisch advies nodig hebt, kan ondersteuning van bijvoorbeeld een vakbond, rechtsbijstandsverlener of arbeidsrechtadvocaat passend zijn.

Een vertrouwenspersoon kan helpen om verschillende mogelijkheden te verkennen, maar biedt zelf geen juridische vertegenwoordiging.

In een acute of strafbare situatie

Wanneer sprake is van direct gevaar moet eerst voor de onmiddellijke veiligheid van betrokkenen worden gezorgd. Wanneer mogelijk sprake is van een strafbaar feit, kan daarnaast contact met de politie of juridisch advies passend zijn.

Een interne melding of klachtenprocedure vervangt een eventuele strafrechtelijke route niet.