

rotterdamse raad voor kunst en cultuur

Datum 4 oktober 2022
Betreft samenvatting resultaten onderzoeksrapport sociale veiligheid in de Rotterdamse kunst- en cultuursector
Kenmerk di0251

Per e-mail

Gemeente Rotterdam
College van Burgemeester & Wethouders
T.a.v. de heer S. Kasmi,
wethouder Onderwijs, Cultuur en Toerisme
Postbus 70012
3000 KP Rotterdam

Geachte heer Kasmi,

De Rotterdamse Raad voor Kunst en Cultuur (RRKC) biedt u hierbij een onderzoek aan over sociale veiligheid in de Rotterdamse kunst- en cultuursector dat is uitgevoerd door onderzoekers van het Zijlstra Center (Vrije Universiteit Amsterdam).

In maart 2022 heeft de RRKC de adviesbrief 'Ongehoord geluid' gepubliceerd waarin het aandacht vraagt voor sociale veiligheid in de Rotterdamse culturele sector. Dit opdat symptomen van een onveilige werksituatie, zoals intimidatie, discriminatie of machtsmisbruik, zoveel mogelijk worden voorkomen. Onder sociale veiligheid verstaat de RRKC de mate van afwezigheid van potentiële oorzaken van een onveilige situatie en de mate van aanwezigheid van beschermende maatregelen tegen deze potentiële oorzaken. Om een dekkend beeld te krijgen van de huidige situatie omtrent sociale veiligheid schrijft de RRKC in haar adviesbrief dat aanvullend onderzoek nodig is. Dit onderzoek is in opdracht van de RRKC uitgevoerd door onderzoekers van het Zijlstra Center (Vrije Universiteit Amsterdam).

Het doel van dit onderzoek is om een beeld te krijgen hoe het is gesteld met de sociale veiligheid in de Rotterdamse cultuursector en om te kijken op welke manieren het verbeterd kan worden. Het onderzoek is uitgevoerd middels het afnemen van interviews met bestuurders/directeuren van Rotterdamse cultuurinstellingen over de maatregelen en interventies die momenteel worden ingezet om de sociale veiligheid te waarborgen dan wel te verbeteren. Aangezien de doelgroep van dit onderzoek de directeuren zijn, kan dit onderzoek geen uitspraken doen over de effectiviteit of beleefde ervaring van het beleid van de directeuren. Suggesties over het verkrijgen van deze inzichten vanuit de medewerkers zijn te lezen onder de aanbevelingen.

Uit het onderzoek blijkt dat sociale veiligheid over het algemeen prominent op de agenda staat van de Rotterdamse instellingen binnen het cultuurplan. Het belang van sociale veiligheid wordt alom erkend, zeker na de recente incidenten, en ook wordt erkend dat het belangrijk is er onderzoek naar te doen, het bespreekbaar te maken en er beleid voor in te richten. De mate waarin sociale veiligheid op de agenda staat verschilt echter per instelling, en voor een deel per branche. Met name grote instellingen voeren er actief het gesprek over, zowel binnen de instelling als met andere instellingen, en zorgen ervoor dat het onderwerp 'leeft' bij hun medewerkers. Voor kleine instellingen is het vaker zoeken naar hoe ze het een plek kunnen geven, wat de goede vorm is om het op de agenda te zetten en hoe ze het kunnen bespreken.

Verder zijn de maatregelen en interventies zeer diffuus en is de kennisuitwisseling tussen instellingen vaak minimaal. Hoewel het belang algemeen erkend wordt, ontbreekt het vaak aan kennis en kunde. Dit gaat ten koste van de effectiviteit van de maatregelen en de efficiëntie van de uitvoering ervan. Vaak is nog geen sprake van een coherent, *integraal* sociaalveiligheidsbeleid, maar vooral van losstaande maatregelen.

rotterdamse raad voor kunst en cultuur

Op basis van het onderzoek hebben de onderzoekers een aantal aanbevelingen geformuleerd. Deze richten zich vooral op de instellingen in het culturele veld – zowel directeuren als leden van de besturen en Raden van Toezicht, maar deels ook op de Gemeente Rotterdam.

- Laat onderzoek uitvoeren naar de *ervaren* sociale veiligheid van medewerkers binnen de Rotterdamse cultuursector.
- Geef sociale veiligheid een plaats op de agenda in het directeurenoverleg.
- Creëer informatiebijeenkomsten/netwerken waar kennis en ervaring uitgewisseld wordt.
- Zet periodiek surveys uit naar ervaringen omtrent sociale veiligheid.
- Organiseer de toegang tot een vertrouwenspersoon collectief.
- Stel eisen aan subsidiering.

Wij hopen dat alle betrokkenen uit de Rotterdamse kunst- en cultuursector deze aanbevelingen ter harte zullen nemen, om zo gezamenlijk de sociale veiligheid te versterken. We vernemen graag uw reactie op dit onderzoek. Uiteraard zijn de onderzoekers bereid om het rapport aan u toe te lichten.

Met vriendelijke groet,



Carlos Gonçalves
voorzitter RRC



Rento Zoutman
secretaris RRC

Bijlage: Onderzoeksrapport sociale veiligheid in de Rotterdamse kunst- en cultuursector

cc: Gemeenteraad Rotterdam, Directeurenoverleg & Rotterdamse Culturele Basis

Onderzoeksrapport sociale veiligheid in de Rotterdamse kunst- en cultuursector

Drs. Stijn Klarenbeek

September, 2022

Managementsamenvatting

In maart 2022 heeft de Rotterdamse Raad voor Kunst en Cultuur (RRKC) de adviesbrief '[Ongehoord geluid](#)' gepubliceerd waarin het ingaat op sociale veiligheid in de Rotterdamse cultuursector. Om een dekkend beeld te krijgen van de huidige situatie omtrent sociale veiligheid schrijft RRKC in haar adviesbrief dat aanvullend onderzoek nodig is. Het doel van dit onderzoek is om een beeld te krijgen hoe het is gesteld met de sociale veiligheid in de Rotterdamse cultuursector, en om te kijken op welke manieren het verbeterd kan worden. In het onderzoek staan de volgende twee vragen centraal:

1. In hoeverre staat sociale veiligheid op de agenda van Rotterdamse cultuurinstellingen?
2. Welke maatregelen, protocollen of interventies worden ingezet om de sociale veiligheid binnen de Rotterdamse cultuursector te bevorderen?

Het onderzoek is uitgevoerd middels het afnemen van interviews met bestuurders/directeuren van Rotterdamse cultuurinstellingen over de maatregelen en interventies die momenteel worden ingezet om de sociale veiligheid te waarborgen dan wel te verbeteren. Op basis van de resultaten van de interviews geeft het onderzoek 1) een beschrijving van de huidige stand van zaken omtrent de sociale veiligheid in de Rotterdamse cultuursector gezien vanuit het perspectief van de directeuren, en 2) een aantal aanbevelingen die de sociale veiligheid kunnen waarborgen dan wel verbeteren. Aangezien de doelgroep van dit onderzoek slechts de directeuren zijn kan dit onderzoek geen uitspraken doen over de effectiviteit of beleefde ervaring van het beleid van de directeuren.

Uit het onderzoek blijkt dat sociale veiligheid over het algemeen prominent op de agenda staat van de Rotterdamse instellingen binnen het cultuurplan. Het belang van sociale veiligheid wordt alom erkend, zeker na de recente incidenten, en ook wordt erkend dat het belangrijk is er onderzoek naar te doen, het bespreekbaar te maken en er beleid voor in te richten. Specifiek voor de Rotterdamse cultuursector wordt de casus [Andeweg](#) vaak aangehaald als omslagpunt; sindsdien is de bewustwording sterk gegroeid. De mate waarin sociale veiligheid op de agenda staat verschilt echter per instelling, en voor een deel per branche. Met name grote instellingen voeren er actief het gesprek over, zowel binnen de instelling als met andere instellingen, en zorgen ervoor dat het onderwerp 'leeft' bij hun medewerkers. Voor kleine instellingen is het vaker zoeken naar hoe ze het een plek kunnen geven, wat de goede vorm is om het op de agenda te zetten en hoe ze het kunnen bespreken. Ook de vorm waarin het op de agenda staat en besproken wordt, verschilt per organisatie. Bij sommige instellingen is het een vast onderdeel van vergaderingen, bij anderen is het meer informeel geregeld.

Verder blijkt uit het onderzoek dat verschillende instellingen actief bezig zijn met sociale veiligheid en het vormgeven van beleid, terwijl andere instellingen erg op zoek zijn naar hoe ze het moeten aanpakken; met name kleine instellingen worstelen hiermee. Verder zijn de maatregelen en interventies zeer diffuus, en is de kennisuitwisseling tussen instellingen vaak minimaal. Hoewel het belang algemeen erkend wordt, ontbreekt het vaak aan kennis en kunde. Dit gaat ten koste van de effectiviteit van de maatregelen en de efficiëntie van de uitvoering ervan. Vaak is nog geen sprake van een coherent, *integraal* sociaalveiligheidsbeleid, maar vooral van losstaande maatregelen.

Op basis van het onderzoek hebben we de volgende aanbevelingen geformuleerd die de sociale veiligheid binnen de Rotterdamse cultuursector bevordert:

- Laat onderzoek uitvoeren naar de ervaren sociale veiligheid van medewerkers binnen de Rotterdamse cultuursector
- Geef sociale veiligheid een plaats op de agenda in het directeurenoverleg
- Creëer informatiebijeenkomsten/netwerken waar kennis en ervaring uitgewisseld wordt
- Zet periodiek surveys uit naar ervaringen omtrent sociale veiligheid
- Organiseer de toegang tot een vertrouwenspersoon collectief
- Stel eisen aan subsidiering

Inhoudsopgave

1. Aanleiding	5
2. Onderzoeksopzet	8
3. Theoretisch kader	10
3.1 Sociale veiligheid	10
3.2 Soft controls	11
4. Resultaten	12
4.1 Belang onderzoek	12
4.2 Sociale veiligheid cultuursector Rotterdam	13
4.3 Interventies op het gebied van sociale veiligheid	14
4.4 Aanbevelingen vanuit de sector	18
5. Conclusies en aanbevelingen	20
5.1 Conclusies	20
5.2 Aanbevelingen	22
6. Referenties	24
Appendix A. Vragenlijst interviews	25

1. Aanleiding

In maart 2022 heeft de Rotterdamse Raad voor Kunst en Cultuur (RRKC) de adviesbrief ‘[Ongehoord geluid](#)’ gepubliceerd waarin het ingaat op sociale veiligheid in de Rotterdamse cultuursector. In de adviesbrief ziet RRKC sociale veiligheid als “de mate van afwezigheid van potentiële oorzaken van een onveilige situatie en de mate van aanwezigheid van beschermende maatregelen tegen deze potentiële oorzaken” (RRKC, 2022: 4). Het maakt een onderscheid tussen ‘objectieve’ sociale veiligheid wat zich beperkt tot feitelijke en juridische onwettelijkheid en ‘subjectieve’ sociale veiligheid wat wordt beleefd en wat mensen psychologisch of fysiek waarnemen en ervaren. Om een goede analyse van het fenomeen te maken is het belangrijk beide aspecten mee te nemen. In de adviesbrief ziet RRKC verder – mede op basis van ander onderzoek – in totaal zes risicofactoren voor de cultuursector die het gevaar van een sociaal onveilige (werk)omgeving vergroten:

1. Veel informele contacten
2. Grote statusverschillen
3. Een competitieve sfeer
4. Relatief grote baanonzekerheid
5. De betrokkenheid van publiek als derde partij (overschrijdend gedrag op de werkvloer door iemand die geen werkgever of (tijdelijke) collega is, in dit geval het publiek)
6. Het gedoogeffect van ‘artisticiteit’ (het idee dat onder het mom van ‘de kunst’ alles is toegestaan)

In een [reactie](#) van Said Kasmi, Rotterdamse wethouder voor Onderwijs, Cultuur en Toerisme, erkent hij het belang van het onderwerp. Tegelijkertijd stelt Kasmi dat verder onderzoek naar de mate van sociale veiligheid binnen de Rotterdamse cultuursector een opdracht is die “vanuit de sector zelf gegeven moet worden”. Volgens Kasmi zou de adviesbrief dan ook gericht moeten zijn aan het directeurenoverleg, niet zozeer aan de gemeente. Wat ons als onderzoekers betreft is het een gedeelde verantwoordelijkheid van de sector en de gemeente, en zou laatstgenoemde hier wel degelijk een rol in moeten spelen.

Enkele maanden na de publicatie van de adviesbrief van RRKC publiceerde de Raad voor Cultuur in juni 2022 het onderzoek ‘[Over de grens](#)’. In dat onderzoek worden soortgelijke factoren aangegeven als veroorzakers van sociale onveiligheid. In aanvulling daarop noemt het ook 7) gebrek aan inclusie, 8) microagressie en 9) de werkplek en de (fysieke) aard van het werk van kunstenaars. Het samenspel van deze factoren kan leiden tot sociale onveiligheid, grensoverschrijdend gedrag en andere integriteitsschendingen. In hoeverre hier sprake van is, is nooit precies vast te stellen: de meldingen die gedaan worden vormen slechts ‘het topje van de ijsberg’. Om de sociale veiligheid te bevorderen en de incidenten bespreekbaar te maken is een combinatie van ‘hard’ en ‘soft’ controls nodig. Met hard controls worden formele maatregelen bedoeld die bepaald gedrag afdwingen; terwijl soft controls staan voor interventies gericht op het veranderen van de organisatiecultuur (zie ook §3.2).

In de adviesbrief haalt RRKC het beleidskader sociale veiligheid podiumkunsten ‘[Veilig de vloer op](#)’ aan, dat als hard control een *five lines of defense*-model hanteert (NAPK, 2021). Dit model verdeelt de organisatie in vijf ‘lijnen’ die elk hun eigen verantwoordelijkheid dragen voor het sociaal veiligheidsbeleid. Zo vormt het management de eerste lijn, dat primair verantwoordelijkheid is voor het maken en uitvoeren van het sociaal veiligheidsbeleid. Vervolgens vormen de hulpstructuren, zoals HR en de vertrouwenspersoon, de tweede lijn. Interne toezichthouders vormen de derde lijn; externe toezichthouders de vierde. Ten slotte vormt de laatste toezichthouder, bijvoorbeeld de inspectie, de vijfde lijn. De mate van

samenwerking tussen de vijf lijnen bepaalt voor een groot deel de effectiviteit van het sociaal veiligheidsbeleid.

Naast deze hard controls zijn soft controls nodig die een cultuurverandering kunnen bewerkstelligen, zoals de noodzaak van een ‘machtsvrije dialoog’ (niet de macht van de spreker, maar de kracht van de argumenten vormt het uitgangspunt van besluitvorming) en ‘bewustwording van het standaard referentiepunt’ (kenmerken als etnische achtergrond en gender bepalen deels de mate van sociale veiligheid). RRKC wijst op verschillende initiatieven die in het kader van de hard en soft controls momenteel van kracht zijn, binnen en buiten Rotterdam. Verschillende instellingen hebben vertrouwenspersonen aangesteld en er zijn platforms als Mores en protocollen als Veilig op de vloer in het leven geroepen. Ook zijn er verschillende landelijke initiatieven, zoals Cultuur en Ondernemen en de Fair Practice Code. In Rotterdam zijn er bovendien organisaties, zoals MAAS Theater en Dans, MAMA en de Willem de Kooning Academie, die zich landelijk inzetten voor een sociaal veilig werkveld en kunstvakonderwijs.

Een ander initiatief is het platform Cultuur Inclusief – een netwerk van directeuren en leidinggevenden van Rotterdamse culturele instellingen – wat in 2021 hun manifest publiceerde waarin het zich inzet voor het aanpakken van institutioneel racisme binnen de cultuursector (Cultuur Inclusief, 2021). Ze zien het als hun kerntaak om ruimte te maken voor ontmoeting en beoefening van cultuur voor alle Rotterdammers. Als we zelf niet inclusief en divers zijn, zo schrijven ze in het manifest, kunnen we deze taak niet waarmaken. Het doel is dan ook om de ‘voorgenomen veranderingen om te zetten in actie’. Het risico is hierbij dat je aanloopt tegen ‘vastgeroeste systemen, ingesleten patronen en gevestigde posities’. Om dit tegen te gaan staat het voor ‘duurzame verandering in beleid en organisatie’ en werkt het aan een ‘concrete aanpak’. Aan de hand van de volgende vier doelstellingen wil Cultuur Inclusief dit realiseren:

1. Zorgen voor meer culturele diversiteit binnen de organisaties

Het doel is om bij de volgende cultuurplanperiode (start 2025) een ‘substantieel deel’ van het personeel te laten bestaan uit mensen met een cultureel diverse achtergrond. Ze willen dit realiseren door de werving- en selectieprocedures opnieuw in te richten, kennis hierover uit te wisselen en eventueel plaats te nemen in elkaars sollicitatiecommissies. Ook vinden ze dat er meer in- en doorstroom moet komen in de sector en binnen hun eigen instellingen, vooral bij belangrijke posities.

2. Zorgen voor training en begeleiding

Aan de hand van een trainings- en begeleidingstraject wordt een impuls gegeven aan de instroom van nieuw personeel, en nieuwe leden van raden van toezicht en besturen. Ook bieden ze mensen met een bi-culturele achtergrond die aan het begin staan van hun loopbaan in de culturele sector een traineeprogramma aan. Zij kunnen in werktijd rekenen op ondersteuning van een mentor, en krijgen ruimte voor scholing en netwerk- en intervisiebijeenkomsten.

3. Zorgen voor een veilige werkomgeving

Om discriminatie, racisme en vooringenomenheid actief te bestrijden worden medewerkers aangemoedigd om misstanden aan te kaarten. Om dit gemakkelijker te maken worden externe vertrouwenspersonen aangesteld, en worden gedragscodes zichtbaar voor medewerkers en publiek.

4. Zorgen voor gelijkwaardigheid in de programma's

Aan alle kunstenaars, artiesten, schrijvers en programmamakers worden fair pay en passende erkenning voor hun werkzaamheden gegarandeerd. Ook attendeert men elkaar op eventueel latent racisme in programmering, educatie en publiciteit. Ook

programmeurs, curatoren en jury's moeten voldoende oog hebben voor uitsluiting en racisme in hun vak.

Om deze doelstellingen te realiseren organiseert Cultuur Inclusief twee keer per jaar een netwerkbijeenkomst voor directeuren en leidinggevendenden. In die bijeenkomsten worden 1) ervaringen met uitsluiting en racisme met elkaar gedeeld, 2) experts uitgenodigd om het te bespreken, 3) de mechanismen erachter benoemd, en wordt 4) een concreet actieplan opgesteld om deze mechanismen ontklaar te maken. Eén keer per jaar staat de bijeenkomst in het teken van de ervaringen van de medewerkers, waarbij hun verhalen en ideeën een podium krijgen. Verder worden trainingen op het gebied van onbewuste vooroordelen, culturele sensitiviteit en inclusieve werving georganiseerd.

Naast de genoemde initiatieven en het five lines of defense-model noemt de Raad voor Cultuur (2022: 40-48) verschillende interventies die gedaan kunnen worden om sociaal onveilige situaties te voorkomen. Zo is het belangrijk dat *bewustwording* wordt gecreëerd, is de rol van *leidinggevendenden* belangrijk, geeft het opstellen van *codes* een formeel kader van wat wel en niet toelaatbaar is, hebben *instituten* als vertrouwenspersonen en Mores een correctieve functie in gevallen van sociale onveiligheid, zijn er *nieuwe functies* als intimiteitscoördinatoren en sensitivity readers in het leven geroepen om sociale veiligheid te waarborgen,

Ten slotte geeft het onderzoeksrapport van de Raad voor Cultuur (2022: 7) verschillende aanbevelingen die sociale veiligheid moeten waarborgen en verbeteren. Voor de kunstinstituten zijn de volgende aanbevelingen geformuleerd (47-48; 58).

- Voer een dialoog over (de risico's op) grensoverschrijdend gedrag
- Stel een interne gedragscode op
- Maak een risico-inventarisatie
- Zorg dat iedere werknemer wordt getraind op het gebied van sociale veiligheid
- Faciliteer de toegang tot een vertrouwenspersoon
- Bied zzp'ers meer zekerheid
- Leidinggevendenden dienen het juiste gedrag voor te leven
- Ontwerp een draaiboek met een helder stappenplan

Verder zijn voor het Rijk de volgende aanbevelingen geformuleerd (Raad voor Cultuur, 2022: 48; 57):

- Zorg dat bestaande wet- en regelgeving beter wordt geïmplementeerd
- Zorg voor structurele ondersteuning van Mores
- Richt een expertisecentrum in voor de cultuur- en mediasector
- Laat structureel onderzoek doen

Tegen de achtergrond van voorgaande is dit onderzoek uitgevoerd. In hoofdstuk 2 staat de onderzoeksopzet beschreven, met daarin de onderzoeksvragen en -methoden. Hoofdstuk 3 vormt het theoretisch kader op basis waarvan dit onderzoek is uitgevoerd. In hoofdstuk 4 staan de resultaten beschreven. Ten slotte zijn in hoofdstuk 5 de conclusies en aanbevelingen geformuleerd.

2. Onderzoeksopzet

Zoals beschreven in het eerste hoofdstuk zijn er verschillende initiatieven van kracht – zowel regionaal als landelijk – die de aandacht voor sociale veiligheid moeten vergroten en bij moeten dragen aan het voorkomen van grensoverschrijdend gedrag in de brede zin. Ook zijn enkele onderzoeken uitgevoerd die een globaal beeld geven van de huidige situatie. Om een dekkend beeld te krijgen van de huidige situatie omtrent sociale veiligheid in de Rotterdamse cultuursector schrijft RRKC in haar adviesbrief dat aanvullend onderzoek nodig is. Het doel van dit onderzoek is om een beeld te krijgen hoe het is gesteld met de sociale veiligheid in de Rotterdamse cultuursector, en om te kijken op welke manieren het verbeterd kan worden. In het onderzoek staan de volgende twee vragen centraal:

1. In hoeverre staat sociale veiligheid op de agenda van Rotterdamse cultuurstellingen?
2. Welke maatregelen, protocollen of interventies worden ingezet om de sociale veiligheid binnen de Rotterdamse cultuursector te bevorderen?

Het onderzoek zal worden uitgevoerd middels het afnemen van interviews met bestuurders/directeuren van Rotterdamse cultuurstellingen over de maatregelen en interventies die momenteel worden ingezet om de sociale veiligheid te waarborgen dan wel te verbeteren. (Voor de volledige lijst interviewvragen, zie appendix a.) In de interviews staan, onder andere, de volgende vragen centraal:

- In hoeverre vormt sociale veiligheid een onderwerp van gesprek met de medewerkers? Waar blijkt dat uit?
- Welke concrete interventies worden vanuit het bestuur gedaan om de sociale veiligheid te bevorderen? Op welke manier dragen ze bij aan sociale veiligheid?
- Wat zou verder nog gedaan kunnen worden om de sociale veiligheid te verbeteren?
- In hoeverre heeft u hiervoor de ruimte en de middelen?

Op basis van de resultaten van de interviews geeft het onderzoek 1) een beschrijving van de huidige stand van zaken omtrent de sociale veiligheid in de Rotterdamse cultuursector gezien vanuit het perspectief van de directeuren, en 2) een aantal aanbevelingen die de sociale veiligheid kunnen waarborgen dan wel verbeteren. Aangezien de doelgroep van dit onderzoek slechts de directeuren zijn kan dit onderzoek geen uitspraken doen over de effectiviteit of beleefde ervaring van het beleid van de directeuren.

Bij het selecteren van de respondenten is rekening gehouden met de grootte van de organisatie, de verschillende branches binnen de cultuursector, en is gestreefd naar een diverse groep respondenten in termen van geslacht, leeftijd en culturele achtergrond. Dit leverde een steekproef op van 14 respondenten. Vervolgens is aan deze respondenten gevraagd het interviewverzoek te delen met collega's, zodat via *snowball sampling* een grotere steekproef kon worden samengesteld. Via deze weg heeft echter niemand zich aangemeld. Dit maakt de steekproef enigszins beperkt, en daarmee niet volledig representatief voor het geheel aan Rotterdamse cultuurstellingen binnen het cultuurplan. Niettemin geven de resultaten een goed overzicht van de huidige interventies op het gebied van sociale veiligheid gezien de diversiteit van de organisaties van de respondenten. Het is hiermee vooral een inventariserend onderzoek wat in grote lijnen een beeld geeft. Vervolgonderzoek kan dit beeld verder inkleuren, bijvoorbeeld door te onderzoeken hoe medewerkers sociale veiligheid ervaren.

De anonimiteit van de respondenten is volledig gewaarborgd. Alle citaten en parafraseringen zijn niet-herleidbaar gemaakt tot een persoon of organisatie.

De RRKC is opdrachtgever van dit onderzoek. Het onderzoek is uitgevoerd door drs. Stijn Klarenbeek, als onderzoeker verbonden aan de VU, en begeleid door prof. dr. Rob van Eijbergen, hoogleraar integriteit van organisaties aan de VU.

Ten slotte bedanken we alle respondenten voor hun medewerking en hun openheid. Ook dank aan RRKC voor hun vertrouwen in ons als onderzoekers.

3. Theoretisch kader

In dit onderzoek staan de concepten ‘sociale veiligheid’ en ‘soft controls’ centraal. In respectievelijk §3.1 en §3.2 worden deze twee concepten toegelicht op basis van sociaalwetenschappelijke literatuur. Naast de twee centrale concepten heeft de Nederlandse Associatie voor Podiumkunsten (2021) een beleidskader geschreven, wat in dit onderzoek ook ten dele gehanteerd zal worden. In het beleidskader wordt gesteld dat een integraal beleid rondom sociale veiligheid bestaat uit de volgende zes onderdelen (NAPK, 2021: 4):

1. Een visie op het waarom van sociaal veiligheidsbeleid, passend bij de kernwaarden van de organisatie
2. Een overzicht van de specifieke risico's op ongewenste omgangsvormen
3. Een lijst van middelen die ingezet kunnen worden om deze risico's weg te nemen of te beperken
4. Een heldere klachtenstructuur gericht op signaleren en aanpakken
5. Gedragsregels, communicatie en training om te zorgen voor breed gedragen motivatie
6. Instrumenten om het gevoerde beleid te evalueren en bij te stellen.

3.1 Sociale veiligheid

Vanuit de literatuur is er een redelijk eenduidig beeld over wat sociale veiligheid inhoudt. Het wordt gedefinieerd als ‘de perceptie over de reactie op het nemen van interpersoonlijke risico's in de werkomgeving’ (Edmondson, 1999). Volgens Edmondson is sociale veiligheid een gezamenlijk geloof dat het team veilig is om interpersoonlijke risico's te nemen. Mensen durven zich kwetsbaar op te stellen. Het is het gezamenlijke gevoel van fiducia dat het team een lid niet in verlegenheid brengt, afwijst of straft omdat degene zich uitspreekt. Deze fiducia komt voort uit wederzijds respect en vertrouwen tussen de leden van het team, maar het gaat verder dan dat. Het teamklimaat wordt gekarakteriseerd door interpersoonlijk vertrouwen en wederzijds respect, waarin mensen zichzelf kunnen zijn. Dit klimaat wordt opgebouwd door gedeelde ervaringen.

Een andere wijze van verwoording is dat sociale veiligheid verwijst naar de mate waarin mensen geloven dat hun collega's en meerderen hen niet zullen straffen of verkeerd zullen begrijpen wanneer zij risico's nemen, zoals zich uitspreken (Detert & Burris, 2007). Het markeert de mate waarin men gelooft dat anderen je het voordeel van de twijfel willen geven als je risico's neemt (Edmondson, Kramer & Cook, 2004). Sociale veiligheid gaat dus over het verminderen van interpersoonlijke risico's, de risico's die mensen lopen in het onderlinge contact, op het werk. Deze risico's zijn onlosmakelijk verbonden met onzekerheid en veranderingen (Schein & Bennis, 1965). Recent meta-onderzoek heeft in algemene termen aangetoond dat een sociaal veilige groep medewerkers in staat stelt om zich veilig op het werk te voelen, om te groeien, leren, bij te dragen en effectief hun werk uit te voeren, in een snel veranderende wereld (Edmondson & Lei, 2014).

De definitie van Edmondson wordt in de literatuur het meeste aangehaald. Edmondson werkt de definitie uit in een zeven-item schaal – het meest gebruikte instrument om sociale veiligheid te meten. In ons onderzoek hanteren we de definitie van Edmondson (1999) en werken we op basis van de zeven criteria. De item-criteria zijn:

- Fouten worden niet tegen je gebruikt;
- Teamleden zijn in staat problemen en lastige kwesties bespreekbaar te maken;
- Teamleden wijzen anderen niet af omdat zij anders zijn;
- Het is veilig om risico's te nemen in het team;

- Het is gemakkelijk om hulp te vragen aan andere leden van het team;
- Niemand in het team ondermijnt opzettelijk de inspanningen van de ander;
- Teamleden gebruiken en waarderen de unieke vaardigheden en talenten van zichzelf en van elkaar.

3.2 Soft controls

Onder *soft controls* verstaan we controlemaatregelen en interventies die erop gericht zijn risicovol gedrag vroegtijdig te signaleren en een cultuur gericht op ethisch handelen te bevorderen. In tegenstelling tot *hard controls* (regels, protocollen, procedures) zijn soft controls alle niet-tastbare factoren in organisaties die kunnen helpen bij het realiseren van doelen en het managen van risico's. Soft controls vormen hiermee geen alternatief voor *hard controls*, maar veel eerder een aanvulling erop. Ook hard controls zijn nodig, om duidelijk te maken wat het gedrag is dat de organisatie verlangt. Hard controls blijken echter ineffectief zonder soft controls: alleen in combinatie met elkaar beïnvloeden ze het gedrag van mensen. Muel Kaptein (2016) heeft een soft control-model uitgewerkt waarin acht componenten centraal staan.

I. Helderheid: Hoe helderder medewerkers weten wat er van hen wordt verwacht, hoe groter de kans dat ze dat ook echt doen.

II. Bespreekbaarheid: Hoe meer ruimte er is binnen de context van een organisatie om morele dilemma's voor te leggen, hoe meer zij leren van anderen.

III. Voorbeeldgedrag: Hoe beter het voorbeeldgedrag van de top van een organisatie, hoe beter het gedrag van medewerkers, en omgekeerd; slecht voorbeeld doet slecht volgen.

IV. Betrokkenheid: Hoe meer leidinggevend betrokken zijn bij medewerkers, hoe beter het gedrag.

V. Uitvoerbaarheid: Hoe meer mensen kunnen beschikken over de juiste kennis en kunde, hoe beter ze kunnen doen wat van hen wordt verwacht.

VI. Transparantie: Hoe beter mensen het gedrag van anderen en zichzelf kunnen waarnemen, hoe beter ze in staat zijn het eigen gedrag aan te passen aan de verwachting van anderen.

VII. Aanspreekbaarheid: Hoe veiliger mensen zich voelen om calamiteiten en morele kwesties te melden en om andere mensen daarop aan te spreken, hoe meer ze dat ook daadwerkelijk zullen doen.

VIII. Handhaving: door middel van belonen van gewenst en straffen van ongewenst gedrag.

4. Resultaten

In dit hoofdstuk beschrijven we de resultaten van het onderzoek. De resultaten vormen een analyse van de informatie die we hebben opgehaald uit de interviews. Op sommige vlakken zijn duidelijke patronen naar voren gekomen; op andere vlakken zitten de respondenten (verder) uit elkaar. Om recht te doen aan de verscheidenheid in antwoorden worden in dit hoofdstuk naast de patronen ook de zogeheten *outliers* (statistische uitschieters die niet bij de andere waarnemingen lijken te passen) besproken.

4.1 Belang onderzoek

Alle respondenten zien het belang van dit onderzoek in. Ze noemen het ‘nuttig en zinvol’ dat het wordt uitgevoerd, soms zelfs ‘noodzakelijk’. “Er zijn zoveel verschrikkelijke dingen gebeurd, dus je kan er niet genoeg aandacht aan besteden. Meer onderzoek is absoluut nodig.” Enkele respondenten wijzen op signalen over of eerdere situaties van sociale onveiligheid, wat aangeeft dat het onderwerp blijvend aandacht verdient. In veel gevallen is ook gewezen op het rapport van de Raad voor Cultuur, dat ten tijde van de uitvoering van dit onderzoek is gepubliceerd. Voor veel respondenten zijn de conclusies herkenbaar, en zijn ze van mening dat de Rotterdamse cultuursector geen uitzondering is. “Het rapport onderstreept nogmaals dat de cultuursector erg kwetsbaar is ten aanzien van sociale veiligheid.”

Aan de andere kant is een aantal respondenten bang voor ‘dubbel werk’. “Er gebeurt op dit moment al heel veel, mijn angst is dat we straks een code hebben en allerlei vinkjes moeten afstrepen, maar niet echt aan de slag gaan in de sector,” zo stelde een respondent. “Het kost veel tijd en schiet zijn doel inmiddels voorbij. Laten we niet over verschillende schijven verschillende dingen uitvinden, maar in Rotterdam aansluiten bij wat er landelijk gebeurt.” Ook heeft een respondent diens zorgen uitgesproken over de vraag of het perspectief van kleine organisaties voldoende wordt meegenomen. Naar zijn/haar idee gebeurt dat nog altijd te weinig, en worden ‘grote’ instellingen als de maat der dingen genomen, met als gevolg dat de conclusies van onderzoeken en aanbevelingen niet toepasbaar en/of niet haalbaar voor kleine organisaties zijn. Niettemin is de algemene opvatting dat onderzoek doen van belang is en dat het onderwerp meer aandacht verdient. “Veel zaken spelen al jarenlang, ik vind het nu tijd dat er verandering teweeg gebracht mag worden.” En: “De sector moet gezonder worden,” zo stelde een ander.

Het onderwerp sociale veiligheid staat dan ook steeds vaker en steeds centraler op de agenda van cultuurinstellingen, zo geven de meeste respondenten aan. Specifiek voor de Rotterdamse cultuursector wordt de casus Andeweg vaak aangehaald als omslagpunt. “Sinds Andeweg is er een shockwave door de sector gegaan, er is meer bewustwording.” “We zitten nog niet op het moment van gesprek maar nog op het moment van woede, daar moeten we eerst doorheen. Aan de andere kant vind ik het wel goed dat er veel aandacht aan besteed wordt, rondom inclusiviteit en diversiteit en grensoverschrijdend gedrag, dat staat nu hoog op de agenda. We zijn nog niet waar we willen zijn, maar het is wel goed dat die bewustwording groeit.” Zeker na concrete aanleidingen komt het onderwerp op de agenda te staan: “Als er nu iets gebeurt, bijvoorbeeld rondom The Voice, dan roepen we meteen iedereen bij elkaar voor een gesprek.”

De vorm waarin het besproken wordt en op de agenda staat, verschilt per organisatie. Bij sommige instellingen is het een vast onderdeel van vergaderingen, bij andere instellingen is het meer informeel geregeld. “In vergaderingen proberen we altijd te bespreken dat fouten maken mag, dat je een probleem nooit in je eentje mag hebben, dat je het moet delen, dat je open naar elkaar kan zijn.” Een aantal instellingen gebruikt het functioneringsgesprek voor het agenderen

van sociale veiligheid. “We voeren wel gesprekken. Elke 6 maanden hebben we functioneringsgesprekken, en daarnaast zitten we ook elke maandag met elkaar en dan bespreken we ook dingen die minder goed gingen, zoals bijvoorbeeld bij evenementen.”

Een klein aantal respondenten geeft echter ook aan dat het bij hun organisatie niet op de agenda staat – met name bij kleinere organisatie is dat het geval. “Bij ons staat sociale veiligheid niet op agenda, overleggen zijn heel gericht op productie. In vergaderingen praten we ook wel informeel en er is wel ruimte om iets te vertellen, maar het is nog geen duidelijk onderwerp van gesprek.” In veel gevallen staan ze er wel open voor, maar ontbreekt het aan de kennis en middelen om dit goed vorm te geven.

4.2 Sociale veiligheid cultuursector Rotterdam

Vrijwel alle respondenten herkennen de risicofactoren die door RRKC zijn opgesteld; veel respondenten hebben deze factoren benoemd en toegepast op hun eigen organisatie. Ook herkennen ze de conclusies uit het rapport van de Raad voor Cultuur. Hoewel de conclusies uit het rapport de respondenten niet hebben verbaasd, geven ze aan dat ze over het algemeen niet of niet goed weten hoe het gesteld is met de sociale veiligheid binnen de Rotterdamse cultuursector als geheel. Ze vermoeden vaak dat het niet beter of slechter gesteld is dan het landelijk gemiddelde. “Vergeleken met andere sectoren is het niet heel slecht gesteld denk ik, er heerst geen overhangende cultuur die zorgt dat iets echt slecht is. Gaat vaak genoeg iets mis, maar dat komt niet voort uit iets structureels. Het zijn meer maatschappelijke problemen, niet iets eigen aan de sector zelf.” Sommigen stellen verder dat niet duidelijk kan worden gezegd dat het in een bepaalde branche beter of slechter gesteld is met de sociale veiligheid. “Het is net zo verschillend als dat de sector divers is; er zijn heel kleine en heel grote organisaties, en zeer platte en zeer hiërarchische. Het gaat over het oneigenlijk gebruik maken van macht en bij hiërarchie ontkom je daar niet aan.”

Aan de andere kant geven enkele respondenten aan dat er verschillen zijn tussen het *soort* instellingen en de *grootte* ervan. “Mijn indruk is dat er een verschil is tussen producerende en bemiddelende instellingen. Bemiddelende zijn vaak wat zakelijker, bijvoorbeeld een poppodium, daar heb je een programmeur die met de band en het publiek contact heeft. Dat is anders dan een choreograaf die met een groep dansers iets perfect wil maken, dat is een heel andere relatie. Mijn gevoel is dat het bij intensieve artistieke relaties het vaakst mis gaat. Daar worden ook meer extreme eisen gesteld.” Dit vermoeden wordt door veel respondenten gedeeld. Ook op het gebied van grootte zouden verschillen bestaan. “Er is een te groot verschil tussen gevestigde instellingen en nieuwkomers, niet per se per branche. Je wordt niet serieus genomen als nieuwkomer, het worden ‘kleintjes’ genoemd. Daar zit onbewust gif in.”

Een andere risicofactor die vaak is benoemd (en ook door RRKC is signaleerd) is de relatief grote baanonzekerheid en de competitieve sfeer die in de sector hangt. “Er werken veel jonge mensen voor lage tarieven. Hoewel er een positieve sfeer hangt en alles heel leuk is, is het niet een heel formeel georganiseerde sector. Daarom moet je goed nadenken over hoe je sociale veiligheid gaat waarborgen. Door losse dienstverbanden krijg je minder gecontroleerde arbeidsrelaties zonder derde partij, zoals HRM-afdeling.” Ook de competitieve sfeer is regelmatig genoemd. “Het risico op sociale onveiligheid is misschien wel groter dan in andere sectoren omdat er veel gedreven mensen rondlopen die hoge eisen opleggen aan zichzelf en hun omgeving,” zo stelde een respondent. “Als je niet oppast ben je 24/7 aan het werk,” stelde een ander. Hier ligt het gevaar wat inherent is aan alle kunstinstellingen, namelijk het idee dat leeft dat je ‘het doet omdat je het leuk vindt’, aldus een respondent. “Maar dit gaat voorbij aan

het feit dat het gewoon werk is. Het gevaar is dat mensen te veel geven omdat hun hart erin ligt.”

In aanvulling daarop worden gebrek aan inclusie en microagressies genoemd als factoren die sociale onveiligheid in de cultuursector in de hand werken. “Tachtig procent van directieleden is grijs, wit, hetero; daar zit alledaags *toxic masculinity* in. Opmerkingen als ‘Jij zit hier toch alleen omdat je een vrouw van kleur bent’ maken dit nog duidelijker,” vertelde een respondent. Dit beeld wordt door veel respondenten bevestigd. “Hoogopgeleid, wit, hetero; dan voel je je veilig. Mensen in meest comfortabele positie zijn het meest onwrikbaar en moeilijk, die schieten vaak in de verdediging. Voor mensen in een minderheidsgroep zoals met handicap, leerprobleem, die lastiger meekunnen of die de taal van sector niet kennen, is het een stuk onveiliger.”

Hoewel veel respondenten aangeven dat er reden tot zorg is in de cultuursector met betrekking tot sociale veiligheid, krijgen zij zelf weinig tot geen signalen van medewerkers binnen over ervaringen daaromtrent. Slechts enkele respondenten geven aan weleens een melding of een signaal binnen te hebben gekregen. Vaak gaan deze signalen over ervaringen met derden (het publiek, de gasten op het terras, omwonenden, etc.) of over ervaringen uit het verleden. “We hebben wel een historie, het is hier ooit heel directief geleid en daar dragen we nog steeds de sporen van. Er was een heftige, harde cultuur, een afrekencultuur, waar medewerkers publiekelijk de maat werden genomen,” zo vertelde een respondent. Een respondent die zelf wel signalen heeft ontvangen vertelde: “En er zijn ook wel eens situaties tussen collega’s onderling, dat ze voelen dat een collega eerder dingen voor elkaar krijgt en dat geeft soms scheve blikken. Soms komt ook naar voren dat collega’s het met elkaar niet zo prettig vinden en de werkomgeving dan ook als minder prettig ervaren, dat proberen we wel te adresseren bij teamcoaching. Deze signalen zijn met name naar mij of mijn teamleiders gekomen.” Verder gaan de signalen die binnenkomen vooral over discriminatie, jezelf kunnen zijn en jezelf durven uit te spreken, machtsverhoudingen en (seksuele) intimidatie.

De meeste respondenten ontvangen zelf dus niet of nauwelijks signalen over hun eigen organisatie. Wel horen ze veel over andere cultuurinstellingen, aangezien het onderlinge contact en de wisseling in personeel vaak hoog is. “Veel medewerkers hebben hun hart gelucht over sociale onveiligheid bij een andere organisatie. Ik ben toen op zoek gegaan naar een partij bij wie ik dit kon delen, maar heb dit niet kunnen vinden,” aldus een respondent. “Er kwamen steeds meer verhalen naar buiten dat er [bij organisatie x] donkere zaken gebeurden, de directeur heeft meerdere beschuldigingen van grensoverschrijdend gedrag op zijn naam, zowel werkethisch als seksueel grensoverschrijdend gedrag. Persoonlijk ken ik 3 of 4 verhalen, maar ik heb gehoord dat er zo’n 10 mensen zijn geweest die een eigen verhaal hebben. De man in kwestie is zeer gevierd en werkt er nog steeds.” Het probleem is dat “wij niet goed weten wat we ermee moeten. We hebben de gemeente gemaild, die zeiden dat ze ook niet echt wisten wat ze konden doen.” Dit is een terugkerend thema in de gesprekken: vaak is de wil er wel om iets te doen aan sociale onveiligheid, maar ontbreekt het aan kennis en middelen om dat ook daadwerkelijk te doen.

4.3 Interventies op het gebied van sociale veiligheid

Bovenstaande casus roept de vraag op in hoeverre er mogelijkheden zijn om meldingen te doen van sociale onveiligheid en welke interventies momenteel worden gedaan om het te voorkomen en te corrigeren. Hierbij kan een onderscheid worden gemaakt tussen maatregelen/interventies die sectorbreed genomen worden en die losse instellingen op eigen initiatief nemen.

Vanuit de verschillende branches binnen de cultuursector worden verschillende maatregelen genomen ter bevordering van de sociale veiligheid, waarvan een aantal voorbeelden is gegeven in het eerste hoofdstuk van dit rapport. Respondenten wijzen hierbij vooral op de CAO's en verschillende protocollen. "Vanuit de CAO en een soort vakbond heb je een protocol en er is een vertrouwenspersoon vanuit de sector (Theater en Dans) waar je als beroepsacteur naartoe kan. Dat is centraal geregeld." Voor veel respondenten is dat ook het meest belangrijke gremium om beleid voor sociale veiligheid te implementeren: landelijk, onderverdeeld per branche.

Naast sectorale zijn er ook regionale (in dit geval Rotterdamse) gremia waarbinnen maatregelen genomen (kunnen) worden. In dit kader wordt het directeurenoverleg – wat zo'n vijf keer per jaar plaatsvindt en waarbij alle directeuren binnen het Rotterdamse cultuurplan aanwezig zijn – door veel respondenten genoemd als mogelijkheid. Op dit moment, zo geven alle respondenten echter aan, staat sociale veiligheid in het geheel niet op de agenda van het directeurenoverleg. "We hebben een directeurenoverleg waarin alle cultuurinstellingen vertegenwoordigd zijn, maar dit onderwerp is nog nooit aan de orde geweest. Ik denk omdat het gezien wordt als de verantwoordelijkheid van de individuele instellingen, niet van de sector. Dat kan veranderen als er een code of standaard ontstaat, want die is er nu niet."

De vraag is of het directeurenoverleg een relevant gremium is om maatregelen te nemen/het gesprek te voeren ten behoeve van sociale veiligheid. "Er wordt wel kennis gedeeld en er wordt over gesproken, maar ik heb niet gezien dat er binnen de gemeente Rotterdam of binnen het directeurenoverleg veel aandacht aan wordt gegeven. Het wordt geadresseerd, maar elkaar er echt op aanspreken zie ik weinig. Wij kijken vooral naar de museumsector, ook qua corona-protocollen bijvoorbeeld," aldus een museumdirecteur. Dit wordt gedeeld door andere respondenten: "Het directeurenoverleg is wel nuttig om dingen in te brengen waar we mee bezig zijn en te horen waar anderen mee bezig zijn, maar minder nuttig om dingen echt te organiseren."

Veel respondenten geven de voorkeur om maatregelen te nemen op het niveau van de branche, en minder op het regionale niveau. Wel vinden ze het directeurenoverleg een belangrijk moment om ervaringen en kennis uit te wisselen, de *best practices* te delen en elkaar te hulp schieten bij bijvoorbeeld het opstellen van een gedragscode – ook op het gebied van sociale veiligheid. Daarnaast geven veel respondenten aan dat er veel informeel onderling contact is. "Informeel overleg met vrienden uit de sector," is iets wat regelmatig terugkwam. "Ik heb ook wat kortere lijntjes met bepaalde organisaties, daar probeer ik ook zoveel mogelijk uit te wisselen, zij lopen tegen precies dezelfde problemen aan," zo zei een andere respondent.

Naast de overkoepelende maatregelen, protocollen en CAO's nemen cultuurinstellingen ook individueel maatregelen om sociale veiligheid te bevorderen. Of en in hoeverre dit gebeurt, verschilt echter sterk per organisatie; met name de organisatiegrootte is een belangrijke factor. Voor kleine instellingen is het vaak ingewikkelder om een formeel beleid te voeren omtrent sociale veiligheid, gezien ze er de tijd en middelen niet voor hebben. Zo vertelde een directeur van een kleine instelling: "Waar ik nu bijvoorbeeld zakelijk leider ben hebben we geen kantoor, iedereen is ZZP'er en niet afhankelijk qua inkomen van ons. Dus is het lastig om zicht te houden, mensen die ontevreden zijn kunnen ook gewoon weglopen, dat maakt het ingewikkeld om beleid te voeren en te implementeren." Veel instellingen binnen het cultuurplan hebben een beperkte grootte, wat een risico vormt voor de sociale veiligheid aangezien er lastig beleid tegen gevoerd kan worden. Zo geven meerdere respondenten aan dat het in de praktijk niet mogelijk is om een interne vertrouwenspersoon aan te stellen omdat de informele contacten binnen zulke

instellingen hoog zijn, wat de drempel verhoogt om ernaartoe te stappen. Een externe vertrouwenspersoon is echter relatief kostbaar.

Niettemin staat het onderwerp – ook bij kleine instellingen – op de agenda en worden er veel verschillende maatregelen genomen en interventies gedaan om sociale veiligheid als thema levendig te houden en te zorgen voor een sociaal veilige werkomgeving. De uitbraak van de coronacrisis gaf instellingen hiervoor de tijd en ruimte, zo geven veel respondenten aan. “Tijdens corona is ons gevraagd om een plan op te stellen over wat we doen aan sociale veiligheid. We hebben toen een gedragscode opgesteld en een video gemaakt die op de website en in het gebouw draait. Ook hebben we heldere huisregels opgesteld. Verder is de afspraak gemaakt dat als er iets misgaat, we degene die het aanwakkert verwijderen, dan wel de mogelijkheid geven om met mij in gesprek te gaan. Op alle WC’s hangen brieven dat je iets onveilig of onprettigs kan melden bij de bar. Dit zijn meer experimenten, het moet zich nog bewijzen.”

Deze ‘experimenten’ geven de verscheidenheid aan maatregelen aan die zijn genomen. Een andere respondent zegt hierover het volgende: “Tijdens de coronacrisis hebben we de ruimte gekregen om een cultuurverandering door te voeren; van hiërarchisch en top down naar open met ruimte voor (zelf)ontwikkeling. We hebben het hele managementteam veranderd, er zijn nieuwe managers aangesteld met een leiderschapsprofiel dat zich richt op de open cultuur; ze hebben een ontwikkel-assessment gedaan zodat ze hun medewerkers kunnen coachen en begeleiden. De punten waren: creëert een motiverende context voor het team, stimuleert het team tot gezamenlijke prestaties, zet de toon in het team en stuurt daarmee de groepsdynamiek en bouwt vertrouwensrelaties op met teamleden.”

De maatregelen en interventies kunnen worden opgedeeld in formele enerzijds en informele anderzijds. Formeel gezien refereren veel respondenten aan de verschillende codes en protocollen die (vaak landelijk) ingericht zijn. Daarnaast geeft ongeveer de helft van de respondenten aan een gedragscode te hebben opgesteld; met name grote organisaties hebben dit. Soms is het iets wat slechts op papier staat, in andere gevallen is het een ‘levend’ document waar regelmatig aan gerefereerd wordt. “Wij hebben sinds 2019 een gedragscode, die we vaak gebruiken en we vaak naar verwijzen, zoals in (functionerings)gesprekken met medewerkers.” Een aantal respondenten geeft aan geen gedragscode te hebben, maar wel voornemens te zijn er een op te stellen. “Ik vind dat er ook een gedragsprotocol moet komen, die is er nu niet. De code of governance volgen we wel gewoon.”

Om een beeld te krijgen van de ervaringen omtrent sociale veiligheid voert een aantal instellingen periodiek medewerkerstevredenheidsonderzoek (mto) uit – soms op formele basis, in andere gevallen meer informeel. Ook in dit geval geldt dat met name de grote instellingen dit uitvoeren en dat het voor kleine organisaties lastig te organiseren is. “Nog nooit gedaan. Je spreekt mensen na afloop van een programma wel eens van hoe gaat het. Met 5 medewerkers is het lastig om onherleidbaar tevredenheidsonderzoek te doen, dus beter een informeel gesprek.” Aan de andere kant heeft het ook voordelen: “Zodanig kleine organisatie dat we met iedereen een gesprek voeren. Aan het einde van het traject voeren we evaluatiegesprekken. We willen nu ook een enquête uitzetten bij de vrijwilligers. Ook aan het nadenken wat voor bedrijfscultuur we neer willen zetten.” Een andere respondent vertelde: “Wekelijks evalueer ik met alle mensen als gezelschap. Hoe gaat het, waar loop je tegenaan, wat gaat er goed en wat kan anders? Daarnaast houd ik 1 of 2 keer per jaar een functioneringsgesprek met iedereen die in dienst is. Daar is een serieus format voor ontwikkeld samen met de collega’s. Je bent dus

zelf betrokken geweest bij de criteria waarop je wordt beoordeeld. Ik streef naar een gezamenlijke conclusie in het gesprek.”

Bij de meeste instellingen worden echter nog geen mto's uitgevoerd. Zoals gesteld wordt wel informatie opgehaald uit evaluatie- en functioneringsgesprekken, waar sociale veiligheid vaak ook een onderwerp van gesprek is. Ook op teamdagen of stafoverleggen is het vaak onderdeel van gesprek. Echter is het vaak nog niet geformaliseerd. Een respondent gaf aan voornemens te zijn het uit te voeren: “Dat doen wij nog niet, ik had het gepland voor dit jaar maar staat gepland. Ik heb daar een extern bureau voor ingehuurd waar ik dat mee samen doe, we kijken naar de vragen die er dan in komen en dat gaat ook zeker over sociale veiligheid.”

Een andere formele interventie is het aanstellen van een vertrouwenspersoon (vp), wat zowel intern als extern georganiseerd kan worden. Alle respondenten van grotere instellingen hebben een vertrouwenspersoon aangesteld, soms een interne, andere keren of externe en in enkele gevallen allebei. Veel geven aan dat een combinatie van intern en extern het meest wenselijk is. “Vanzelfsprekend hebben we een vertrouwenspersoon, nu een interne maar er komt een externe bij. Als een probleem intern opgelost kan worden is dat fijn, maar als dat niet kan dan moet de mogelijkheid er zijn voor een externe.” Een enkele instelling heeft iemand uit het bestuur aangewezen om als vertrouwenspersoon te fungeren, wat in het kader van onafhankelijkheid niet wenselijk is.

Bij een aantal instellingen wordt de vertrouwenspersoon actief ingezet bij trainingen, voorstelrondes en onboarding. “Ze komt één keer per jaar bij mij verslag uitbrengen. Ze is nu bij de OR en RVT geweest om zich voor te stellen. Vanmiddag hebben we een personeelsbijeenkomst waarbij ze wordt voorgesteld en een presentatie geeft over wat haar werk inhoudt, hoe ze te werk gaat en waarmee je bij haar terecht kan,” aldus een respondent. Een andere vertelde: “Bij alle medewerkers is de vertrouwenspersoon in het voortgangsgesprek opnieuw onder de aandacht gebracht, dat staat voor dit jaar ook weer gepland. Op intranet staat het ook. Bij een sessie onbewuste vooroordelen kwam het ook ter sprake dat mensen brieven en mails niet altijd lezen, dus dat een kennismaking met de vp belangrijk is zodat medewerkers het weten. We hebben af en toe zo'n voorstelrondje gedaan maar als je 2 jaar verder bent is een groot deel van je personeelsbestand veranderd en zou je het opnieuw moeten doen, dus dit is echt iets wat we dit jaar een plek moeten geven.” Vertrouwenspersonen koppelen jaarlijks terug in de vorm van een jaarverslag, waarin volgens de respondenten staat dat ze over het algemeen geen meldingen binnenkrijgen of gesprekken voeren.

Ondanks de aandacht die verschillende instellingen aan de vertrouwenspersoon geven, wordt er niet of nauwelijks gebruik van gemaakt door de medewerkers, zo geven de respondenten aan. Verder hebben kleine instellingen in bijna alle gevallen geen vertrouwenspersoon aangesteld, omdat een interne weinig zin heeft binnen een klein personeelsbestand, en een externe te kostbaar is, zo geven ze aan.

Dit laatste is een terugkerend punt wat bij veel respondenten naar voren is gekomen. Hoewel verschillende instellingen actief bezig zijn met sociale veiligheid en het vormgeven van beleid, zijn andere instellingen erg op zoek naar hoe ze het moeten aanpakken; met name kleine instellingen worstelen hiermee. Verder zijn de maatregelen en interventies zeer diffuus, en is de kennisuitwisseling tussen instellingen vaak minimaal. Hierbij wordt ook vaak gewezen op de beperkte tijd en middelen. “Je moet mensen kunnen opleiden en dat mist in de culturele sector, veel diversiteit maar organisaties hebben niet de slagkracht of geld om iets in te richten waardoor je echt inclusief kan zijn.” Een ander stelt: “Culturele instellingen zijn altijd onder

gefinancierd, moeilijk om te organiseren in de waan van de dag. Dat draagt niet bij aan sociale veiligheid.” Aan de andere kant relativeert een aantal respondenten deze stelling: “Het is altijd makkelijk om te zeggen ‘Ik heb geen geld’, maar dit zijn geen grote investeringen die je hoeft te doen.” Niettemin zijn er over het algemeen (grote) verschillen tussen kleine en grote instellingen in de interventies die momenteel worden gedaan.

Naast de genoemde protocollen en maatregelen nemen individuele instellingen vaak zelf allerlei verschillende initiatieven. Zo heeft een aantal instellingen een safety protocol voor bezoekers van hun instelling, wat wordt uitgereikt bij binnenkomst en bijvoorbeeld op de toiletten ook te zien is. Daar staat op welke stappen je kan ondernemen bij het ervaren van sociale onveiligheid, zoals het toestappen naar barpersoneel of de beveiliging. Ook heeft een instelling het telefoonnummer van de manager erbij staan, waar op de avond zelf naartoe gebeld kan worden. Op verschillende plaatsen in de instelling hangen posters met deze informatie.

Verder heeft een instelling een inclusieraad in het leven roepen waarin medewerkers zitten die teksten redigeren en advies geven over de feestkalender. Ook hebben meerdere instellingen een discriminatieprotocol ingesteld; en worden er campagnes gevoerd tegen pesten. Daarnaast doet een aantal instellingen aan voorlichting en training in het kader van sociale veiligheid in het algemeen, en antiracisme en onbewuste vooroordelen in het bijzonder. “We hebben nu ook een training over onbewuste vooroordelen, daar zijn de teams door elkaar gemixt om dat onderwerp te bespreken. Ik doe daar ook aan mee en dan merk ik wel dat mijn deelname aan een groep wel door een deel bepaalt hoe ver mensen willen gaan.” Een andere respondent geeft aan dat ze drie trainingen per jaar verzorgt, specifiek over antiracisme en communicatieve vaardigheden. Bij sommige instellingen is dit tevens onderdeel van het onboarding-traject, waar inclusie en diversiteit een onderdeel van is. In de onboarding besteden ze aandacht aan de missie en visie, de rol richting de samenleving, diversiteit, talentontwikkeling, de strategie en toekomst en de cultuurverandering.

Naast de formele maatregelen en interventies is een aantal instellingen ook actief bezig met informele interventies, zoals het creëren van een open cultuur en het zorgen voor de juiste *tone at the top*. “Het goede voorbeeld geven, een luisterend oor zijn voor de artiesten en zorgen dat er geen situaties ontstaan zoals een relatie tussen een artiest en een ondergeschikte. Er zijn helemaal geen regels voor, het moet dus uit onszelf komen. Wij hebben regels die we hanteren en geven aan wat we verwachten, en dat mensen aan de bel moeten trekken als er iets is. Het is belangrijk om dat vertrouwen al vanaf het begin te hebben, daar zijn geen protocollen aan te pas gekomen,” aldus een respondent. Ook in dit geval geldt dat met name kleine organisaties meer terugvallen op gewoontes dan op protocollen: “Het zit er bij ons ook een beetje in, in grotere organisaties heb je misschien meer protocollen.” Een andere respondent zei: “Er zijn nu geen protocollen voor klachten, het is altijd een soort vriendenorganisatie geweest maar nu zijn we geprofessionaliseerd en krijgen we veel meer geld van gemeente, daar komen eisen bij kijken.” Ondanks alle interventies die momenteel gedaan worden, blijft het geheel vaak diffuus, zo geven verschillende respondenten aan. Het is vaak nog geen coherent integriteitsbeleid. “We hebben een hoop puzzelstukjes liggen, maar nog geen hele puzzel.”

4.4 Aanbevelingen vanuit de sector

Ten slotte zijn de respondenten gevraagd om zelf aanbevelingen te formuleren om sociale veiligheid als onderwerp op de agenda te krijgen. Ook is gevraagd welke interventies gedaan zouden moeten worden om een sociaal veiligere werkomgeving te creëren. Veel respondenten hebben hun zorg uitgesproken over ZZP'ers en vrijwilligers, die in een preciaire arbeidspositie zitten. Ook is het voor hen vaak onduidelijker waar ze terecht kunnen bij situaties van sociale

onveiligheid. Als aanbeveling wordt een algemeen loket of contactpersoon genoemd voor deze groepen. “Je zou hen bijvoorbeeld een papiertje kunnen geven met contactpersonen. Als de richtlijnen overal hetzelfde zijn weet een ZZP’er of een vrijwilliger ook eerder wat diegene kan doen bij een klacht.” Niet alleen voor ZZP’ers en vrijwilligers, maar voor alle medewerkers binnen de cultuursector zou een meer duidelijke structuur moeten komen voor klachten of meldingen, noemen veel respondenten. “Je hebt natuurlijk de code of conduct, maar iets met een duidelijke structuur zoals de *fair practice code* zou helpen, bijvoorbeeld met hoe je gesprekken aan kan gaan en informatie voor medewerkers waar ze naartoe kunnen stappen. Het voelt alsof we altijd het wiel moeten uitvinden terwijl ik denk dat deze informatie al ergens ligt. Die tools zouden ook bij een subsidieaanvraag genomen kunnen worden als voorwaarde, dan kan je het meenemen en wordt het gemeengoed.” Ongeveer de helft van de respondenten is het verder eens met de stelling dat concreet beleid omtrent sociale veiligheid als voorwaarde voor subsidiering moet worden genomen.

In het kader van voorgaande wordt informatie-uitwisseling het meest genoemd als aanbeveling. Dit gebeurt nu nog onvoldoende, zo geven alle respondenten aan, waardoor kennis verloren gaat en er inefficiënt beleid wordt gevoerd. “De sector is geen voorbeeld van gezamenlijkheid, alle instellingen zijn erg op zichzelf gericht. Dat wil ik veranderen. Op het vlak van ongewenst gedrag vind ik dat de sector veel opener en transparanter moet zijn over wat er allemaal gebeurt. Er moeten vaker ontmoetingen zijn; leer van elkaar, bespreek dingen met elkaar.” Een andere respondent stelde: “Er is behoefte aan een expertisecentrum voor dit gebied, en ook op het gebied van bijvoorbeeld fondsen werven of financiën. Het wiel wordt heel vaak opnieuw uitgevonden, organisaties moeten het ook zelf doen en leren, maar als er van de sector meer professionalisering wordt gevraagd, dan moeten er ook faciliteiten zijn.” “Het is belangrijk dat een netwerk ontstaat waarin je dat soort dingen aan elkaar kan vragen. Juist omdat de instellingen erin zo pluriform zijn,” aldus een andere respondent. “En tools geven, handvatten aanbieden met hoe we dan verder kunnen. Ik vraag alles nu aan de Raad van Toezicht, maar die weten vaak ook niet hoe en wat, dus het zou heel fijn zijn om wat handvatten aangereikt te krijgen.”

Aan de andere kant wijzen meerdere respondenten op de risico’s voor toenemende bureaucratie en papierwerk. “Niet nog meer protocollen en documenten, je intrinsieke motivatie is genoeg. Een paar doelstellingen met cijfers zijn nuttig. Als je een quota nodig hebt dan klopt het al niet, je moet intrinsieke motivatie hebben, het gaat niet om een briefje om te laten zien dat we voldoen.” Een andere respondent verwoordde het als volgt: “Het belangrijkste is dat er een gezamenlijke cultuur moet ontstaan, meer samenwerken, met de cultuurinstellingen maar ook daarbuiten, er zijn veel groepen daarbuiten die er ook aandacht aanbesteden, die hebben bijvoorbeeld veel binding met de wijken en dat zijn gewoon belangrijke spelers in het veld voor die samenwerkingen.”

5. Conclusies en aanbevelingen

In dit hoofdstuk staan de conclusies en aanbevelingen beschreven. In §5.1 wordt antwoord gegeven op de twee onderzoeksvragen. Op basis daarvan staan vervolgens in §5.2 aanbevelingen geformuleerd die de sociale veiligheid binnen de Rotterdamse cultuursector kunnen vergroten.

5.1 Conclusies

In deze paragraaf wordt aan de hand van het theoretisch kader en de resultatenbeschrijving antwoord gegeven op de twee onderzoeksvragen. Het theoretisch kader dient als ‘meetlat’ waartegen de resultaten in hoofdstuk 4 afgemeten gaan worden.

Onderzoeksvraag 1. In hoeverre staat sociale veiligheid op de agenda van Rotterdamse cultuurinstellingen?

Uit het onderzoek blijkt dat sociale veiligheid over het algemeen prominent op de agenda staat van de Rotterdamse instellingen binnen het cultuurplan. Het belang van sociale veiligheid wordt alom erkend, zeker na de recente incidenten, en ook wordt erkend dat het belangrijk is er onderzoek naar te doen, het bespreekbaar te maken en er beleid voor in te richten. Specifiek voor de Rotterdamse cultuursector wordt de casus Andeweg vaak aangehaald als omslagpunt; sindsdien is de bewustwording sterk gegroeid.

De mate waarin sociale veiligheid op de agenda staat verschilt echter per instelling, en voor een deel per branche. Met name grote instellingen voeren er actief het gesprek over, zowel binnen de instelling als met andere instellingen, en zorgen ervoor dat het onderwerp ‘leeft’ bij hun medewerkers. Voor kleine instellingen is het vaker zoeken naar hoe ze het een plek kunnen geven, wat de goede vorm is om het op de agenda te zetten en hoe ze het kunnen bespreken. Het gebrek aan formele protocollen wordt hierbij vaak genoemd als heikel punt. Ook zijn er verschillen per branche, hoewel dat niet altijd even sterk geldt. Over het algemeen zijn instellingen waarbij fysiek contact bij het werk hoort (zoals theater- en dansinstellingen) meer bezig met sociale veiligheid dan, bijvoorbeeld, musea. Verder valt op dat meer diverse en inclusieve instellingen eveneens meer aandacht aan het onderwerp geven, vaak gekoppeld aan thema’s als diversiteit, inclusie, antiracisme en anti-pestten.

Ook de vorm waarin het op de agenda staat en besproken wordt, verschilt per organisatie. Bij sommige instellingen is het een vast onderdeel van vergaderingen, bij anderen is het meer informeel geregeld, waarbij het af en toe informeel ter sprake komt. Een klein aantal respondenten geeft echter ook aan dat het bij hun organisatie niet op de agenda staat – met name bij kleinere organisatie is dat het geval.

Onderzoeksvraag 2. Welke maatregelen, protocollen of interventies worden ingezet om de sociale veiligheid binnen de Rotterdamse cultuursector te bevorderen?

Vanuit de verschillende branches binnen de cultuursector worden verschillende maatregelen genomen ter bevordering van de sociale veiligheid, zoals CAO’s en verschillende protocollen. Naast de overkoepelende maatregelen, protocollen en CAO’s nemen cultuurinstellingen ook individueel en op eigen initiatief maatregelen om sociale veiligheid te bevorderen. Of en in hoeverre dit gebeurt, verschilt sterk per organisatie; met name de organisatiegrootte is een

belangrijke factor. Voor kleine instellingen is het vaak ingewikkelder om een formeel beleid te voeren omtrent sociale veiligheid, gezien ze er de tijd en middelen niet voor hebben. Bij grote instellingen staat het onderwerp hoger op de agenda en wordt er actiever beleid op gevoerd.

Ongeveer de helft van de instellingen heeft een gedragscode opgesteld. Soms is het iets wat slechts op papier staat, in andere gevallen is het een 'levend' document waar regelmatig aan gerefereerd wordt. Bij de meeste instellingen worden geen mto's uitgevoerd; wel wordt informatie opgehaald uit evaluatie- en functioneringsgesprekken, waar sociale veiligheid vaak ook een onderwerp van gesprek is. Ook op teamdagen of stafoverleggen is het vaak onderdeel van gesprek. Alle respondenten van grotere instellingen hebben een vertrouwenspersoon aangesteld, soms een interne, andere keren of externe en in enkele gevallen allebei; kleine instellingen hebben dit over het algemeen niet. Verder wordt bij een aantal instellingen de vertrouwenspersoon tevens actief ingezet bij trainingen, voorstelrondes en onboarding. Ook heeft een aantal instellingen een safety protocol voor bezoekers van hun instelling, waarop staat aangegeven wat bezoekers kunnen doen als ze sociale onveiligheid ervaren.

Naast deze meer algemene maatregelen heeft een aantal instellingen verschillende losse interventies ingericht. Zo heeft een instelling een inclusieraad in het leven roepen waarin medewerkers zitten die teksten redigeren en advies geven over de feestkalender. Ook hebben meerdere instellingen een discriminatieprotocol opgesteld, en worden er campagnes gevoerd tegen pesten. Daarnaast doet een aantal instellingen aan voorlichting en training in het kader van sociale veiligheid in het algemeen, en antiracisme en onbewuste vooroordelen in het bijzonder.

Naast de formele maatregelen en interventies is een aantal instellingen ook actief bezig met informele interventies, zoals het creëren van een open cultuur en het zorgen voor de juiste *tone at the top*.

In het beleidskader van NAPK wordt een integraal beleid rondom sociale veiligheid gedefinieerd aan de hand van de volgende zes onderdelen (NAPK, 2021: 4):

1. Een visie op het waarom van sociaal veiligheidsbeleid, passend bij de kernwaarden van de organisatie
2. Een overzicht van de specifieke risico's op ongewenste omgangsvormen
3. Een lijst van middelen die ingezet kunnen worden om deze risico's weg te nemen of te beperken
4. Een heldere klachtenstructuur gericht op signaleren en aanpakken
5. Gedragsregels, communicatie en training om te zorgen voor breed gedragen motivatie
6. Instrumenten om het gevoerde beleid te evalueren en bij te stellen.

Zoals in de beantwoording van de eerste onderzoeksvraag is beschreven voldoen de meeste instellingen aan punt 1 en 2. Alle instellingen erkennen het belang van sociale veiligheid en zien de specifieke risico's die bij de sector in het algemeen en hun soort instelling in het bijzonder komen kijken. In hoeverre dit uitgedacht en uitgewerkt is, verschilt per instelling, maar in de algemene zin is de basis voor een integraal sociaalveiligheidsbeleid in orde. Op punt 3 ontbreekt het vaak aan concrete maatregelen, vaak omdat (kleine) instellingen niet goed weten wat ze kunnen doen, of oplopen tegen financiële of praktische bezwaren. Een aantal – met name grote – instellingen neemt echter een groot scala aan maatregelen, vaak toegepast op hun specifieke instelling en voortkomend uit de risico's die daaruit voortkomen. Op punt 4 zien we hetzelfde patroon. Veel instellingen hebben nog geen formele klachtenstructuur ingericht. Sommige instellingen lossen dit op door een vertrouwenspersoon aan te stellen, maar

instellingen die dit niet hebben nemen dit probleem niet weg. Een aantal instellingen heeft wel een formele klachtenstructuur, soms voor medewerkers, andere keren voor zowel medewerkers als voor bezoekers. Ook op punt 5 zien we eveneens zeer sterke verschillen tussen organisaties. Een aantal instellingen is zeer actief bezig met trainingen, zoals in het kader van antiracisme, discriminatie, inclusie en diversiteit. Ook hebben ze een gedragscode opgesteld die ‘leeft’ in de instelling. Dit zijn echter maar een beperkt aantal instellingen. Wat betreft punt 6 ontbreken evaluatie-instrumenten over het algemeen. De meeste instellingen voeren evaluatiegesprekken met medewerkers, waar het onderwerp sociale veiligheid soms ter sprake komt, maar van formele instrumenten is vaak geen sprake. Zo worden er weinig mto’s uitgevoerd of ander onderzoek gedaan naar ervaringen van sociale veiligheid. In de gevallen dat er geëvalueerd wordt, gebeurt dit vaak in de informele sfeer.

Concluderend stellen we dat hoewel verschillende instellingen actief bezig zijn met sociale veiligheid en het vormgeven van beleid, andere instellingen erg op zoek zijn naar hoe ze het moeten aanpakken; met name kleine instellingen worstelen hiermee. Verder zijn de maatregelen en interventies zeer diffuus, en is de kennisuitwisseling tussen instellingen vaak minimaal. Hoewel het belang algemeen erkend wordt, ontbreekt het vaak aan kennis en kunde. Dit gaat ten koste van de effectiviteit van de maatregelen en de efficiëntie van de uitvoering ervan. Vaak is nog geen sprake van een coherent, *integraal* sociaalveiligheidsbeleid, maar vooral van losstaande maatregelen.

5.2 Aanbevelingen

Zoals aangegeven in hoofdstuk 1 heeft de Raad voor Cultuur op basis van hun onderzoek verschillende aanbevelingen geformuleerd om het beleid omtrent sociale veiligheid beter vorm te geven. Naast de aanbevelingen die in het eerste hoofdstuk opgesomd staan, heeft het vier aanbevelingen geformuleerd voor de gehele cultuur- en mediasector (Raad voor Cultuur, 2022: 57; 66):

- Maak een eind aan de onbekendheid met procedures
- Stel een overkoepelende klachtencommissie in voor de gehele sector
- Zet in op meer diversiteit en inclusie
- Breng de financiële beloningen meer op gelijke hoogte

Wij steunen deze vier aanbevelingen. Daarnaast hebben we – meer specifiek gericht op de Rotterdamse cultuursector en op basis van de resultaten van dit onderzoek – een aantal additionele aanbevelingen geformuleerd.

- **Laat onderzoek uitvoeren naar de ervaren sociale veiligheid van medewerkers binnen de Rotterdamse cultuursector**
Naast dit onderzoek is het van belang om te onderzoeken hoe de maatregelen en interventies ervaren worden door de medewerkers. Het is belangrijk dat dit een breed, onafhankelijk en professioneel onderzoek wordt, waarbij ‘medewerkers’ in de meeste ruime zin wordt opgevat, waaronder vrijwilligers, zzp’ers, tijdelijk personeel, uitzendkrachten, enzovoorts vallen. De uitkomsten van dat onderzoek en de conclusies uit dit rapport tezamen moeten de basis vormen van de strategie om de sociale veiligheid in de sector te bevorderen.
- **Geef sociale veiligheid een plaats op de agenda in het directeurenoverleg**
Het directeurenoverleg is momenteel voornamelijk ingericht als gremium waar strategische zaken worden besproken; sociale veiligheid staat niet op de agenda. Om het

onderwerp levend te houden en ervaringen uit te wisselen is het belangrijk dat het onderwerp wel op de agenda komt, zodat de instellingen van elkaar leren wat ze doen op dit gebied en waar ze elkaar kunnen aanvullen. Vanwege de verschillen in grootte en branche van de instellingen is het echter niet altijd nuttig om op dit niveau beleid te implementeren. Het doel is dan ook vooral om van elkaar te leren en ervaringen uit te wisselen, wat juist op regionaal vlak van belang kan zijn.

- **Creëer informatiebijeenkomsten/netwerken waar kennis en ervaring uitgewisseld wordt**

Naast het directeurenoverleg moeten andere informatiebijeenkomsten en netwerken (bijvoorbeeld per branche) worden opgericht waar kennis en ervaring worden uitgewisseld, bijvoorbeeld als het gaat om het opstellen van een code of conduct of het aanstellen van een vertrouwenspersoon. Veel organisaties werken nu langs elkaar heen door het beperkte contact, waardoor het wiel vaak opnieuw uitgevonden moet worden. Dit zorgt voor inefficiënt en soms ineffectief beleid. Informatiebijeenkomsten en netwerken waar sociale veiligheid op de agenda staat moeten bijdragen aan de uitwisseling van best practices.

- **Zet periodiek surveys uit naar ervaringen omtrent sociale veiligheid**

Naast het professionele, onafhankelijke onderzoek is het belangrijk om periodiek grootschalige surveys onder medewerkers uit te zetten binnen alle instellingen van het cultuurplan om de ervaren sociale veiligheid te monitoren. Ook hier is het belangrijk dat zowel de medewerkers op contract, als ook de ZZP'ers, de oproepkrachten en de vrijwilligers worden meegenomen.

- **Organiseer de toegang tot een vertrouwenspersoon collectief**

Voor met name kleine instellingen is het (financieel) ingewikkeld om een externe vertrouwenspersoon aan te stellen. Daarnaast is het instellen van een interne vertrouwenspersoon vaak niet effectief vanwege de beperkte omvang van de instelling, waardoor (het gevoel van) de vertrouwelijkheid er snel af gaat. Om toch alle medewerkers de toegang tot een vertrouwenspersoon te verlenen kan het op meer collectief niveau georganiseerd worden. Zo kunnen de kosten worden gedeeld, en neemt bovendien de kennisuitwisseling tussen de instellingen toe. Ook kan de vertrouwenspersoon aan meerdere instellingen tegelijkertijd training en voorlichting geven.

- **Stel eisen aan subsidiering**

Aan alle instellingen binnen het cultuurplan mogen eisen worden gesteld aan hun integriteitsbeleid en de maatregelen omtrent sociale veiligheid. Zo mag verwacht worden dat ze een gedragscode en een klachtenprocedure hebben opgesteld, en dat ze toegang tot de vertrouwenspersoon hebben geregeld. Ook moeten instellingen sociale veiligheid actief op de agenda plaatsen van bijvoorbeeld onboarding-trajecten, evaluatiegesprekken en teamdagen. Het is belangrijk om dergelijke eisen te stellen zonder te vervallen in nodeloze bureaucratie.

6. Referenties

- Cultuur Inclusief Rotterdam. (2021). Manifest. Geraadpleegd op: <https://cultuur-inclusief.com>.
- Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open?. *Academy of management journal*, 50(4), 869-884.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly*, 44(2), 350-383.
- Edmondson, A. C., Kramer, R. M., & Cook, K. S. (2004). Psychological safety, trust, and learning in organizations: A group-level lens. *Trust and distrust in organizations: Dilemmas and approaches*, 12, 239-272.
- Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 1(1), 23-43.
- Edmondson, A. C. (2018). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. John Wiley & Sons.
- Kaptein, M. (2016). *Basis voor soft control*. Publicatie KPMG.
- Nederlandse Associatie voor Podiumkunsten. (2021). *Veilig de vloer op. Beleidskader voor het maken van sociaal veiligheidsbeleid in de podiumkunsten*. Geraadpleegd op: https://napk.nl/wp-content/uploads/2021/10/Veilig_de_vloer_op_-_Beleidskader_Sociale_Veiligheid_Podiumkunsten.pdf.
- Raad voor Cultuur. (2022). *Over de grens. Op weg naar een gedeelde cultuur*. Geraadpleegd op: <https://www.raadvoorcultuur.nl/documenten/adviezen/2022/06/21/over-de-grens>.
- Rotterdamse Raad voor Kunst en Cultuur. (2019). *De stad is meervoud. Advies over meer diversiteit in de sector*. Geraadpleegd op: https://www.rrkc.nl/wp-content/uploads/2019/05/RRKC_Advies-Inclusiviteit.pdf.
- Rotterdamse Raad voor Kunst en Cultuur. (2022). *Ongehoord geluid. Adviesbrief over sociale veiligheid in de Rotterdamse cultuursector*. Geraadpleegd op: <https://www.rrkc.nl/sociale-veiligheid>.
- Schein, E. H., & Bennis, W. G. (1965). *Personal and organizational change through group methods: The laboratory approach*. New York: Wiley.

Appendix A. Vragenlijst interviews

Thema	Vragen
Inleidend	Hoe ziet uw organisatie eruit qua personeelsbestand? Hoe is het, in algemene zin, in uw ogen gesteld met de sociale veiligheid binnen de Rotterdamse cultuursector, en in uw organisatie in het bijzonder? In hoeverre vormt sociale veiligheid een onderwerp van gesprek met de medewerkers? Waar blijkt dat uit? Krijgt u weleens signalen van medewerkers over sociale veiligheid/integriteit? Wat doet u daarmee als directeur?
Inhoudelijk	Worden er MTO's uitgevoerd? Wat komt daaruit? Vormt sociale veiligheid/integriteit er een onderdeel van? Hoe wordt de sociale veiligheid gemonitord? Welke concrete interventies worden vanuit het bestuur gedaan om de sociale veiligheid te bevorderen? Op welke manier dragen ze bij aan sociale veiligheid? Zijn er algemene richtlijnen, standaarden? Worden er sectorbreed interventies/maatregelen gedaan, of is dit aan de individuele organisaties om zelf te doen? Is er contact tussen de directeuren van verschillende Rotterdamse cultuurinstellingen omtrent deze onderwerpen? Zijn er in uw ogen grote verschillen tussen verschillende sectoren binnen de Rotterdamse cultuursector? Hebben medewerkers toegang tot een vp? Een interne of externe? Wordt daar gebruik van gemaakt? Is er contact met de vp, jaarverslag, terugkoppeling? Geven ze traingen/voorlichting? Zijn ze kenbaar? Vacature, voorlichting? Heeft uw organisatie een meldprotocol? Een klachtenregeling? Heeft uw organisatie een gedragscode?
Afsluitend	Wat zou verder nog gedaan kunnen worden om de sociale veiligheid te verbeteren? In hoeverre heeft u hiervoor de ruimte en de middelen? Wat hoopt u dat uit dit onderzoek komt, en wat zou ermee moeten gebeuren?

	Zijn er nog dingen die niet gevraagd zijn, maar die mogelijk wel relevant zijn?
--	---