Museum als veilige haven

Handreiking voor sociale veiligheidsbeleid in de museumsector

museum vereniging

Inhoudsopgave

Inleiding		03
Leeswijzer en begrippen		04
Hoofdstuk 1	Een visie ontwikkelen	05
Hoofdstuk 2	Risico's in kaart brengen	07
Hoofdstuk 3	Risico's voorkomen of verkleinen	10
Hoofdstuk 4	Omgaan met meldingen en klachten	12
Hoofdstuk 5	Van beleid naar duurzame praktijk	16
Hoofdstuk 6	Toetsen en onderhouden van het beleid	19
Bijlage 1	Wettelijke Verplichtingen	21
Bijlage 2	Termen en definities	23
Bijlage 3	Verdeling verantwoordelijk	24
Relevante en of geraadpleegde documenten		26
Colofon		27

Inleiding

Musea zijn van onschatbare waarde voor de samenleving. Ze verbinden, brengen nieuwe inzichten en zorgen voor herinnering, herkenning en verwondering. In een museum werken dagelijks veel verschillende mensen aan deze mooie en belangrijke opdracht: medewerkers en leidinggevenden, freelancers en stagiairs, vrijwilligers én bezoekers. En er is veel uitwisseling met mensen van buiten de organisatie: kunstenaars wier werk tentoon wordt gesteld, gastcuratoren, medewerkers van bruikleengevers, en andere externen.

Het creëren van een sociaal veilige, open en inclusieve omgeving is voor musea een essentiële voorwaarde om al deze mensen te faciliteren en inspireren om hun werk zo goed mogelijk te kunnen doen - voor én achter de schermen van de tentoonstellingsruimte. Sociaal veiligheidsbeleid kan zo'n omgeving stimuleren.

Het bewustzijn rond grensoverschrijdend gedrag is - mede onder invloed van ***#Metoo*** en ***Blacklives matter*** - de laatste jaren flink toegenomen. Incidenten in de sport, wetenschap, media en ook de cultuursector kregen en krijgen breed aandacht in de media. Er zijn inmiddels verschillende onderzoeken en rapporten verschenen over de oorzaken en beleidsadviezen om dit probleem aan te pakken. En er zijn diverse codes voor goed gedrag en organisaties zoals ***Mores*** die hulp bieden en adviezen geven.

Uit onderzoek bleek dat de cultuursector bijzonder gevoelig is voor grensoverschrijdend gedrag. Zo zijn er relatief veel Zzp'ers en vrijwilligers werkzaam, is er sprake van grote subsidie-afhankelijkheid en zijn er grote verschillen in macht en status. Ook wordt er veel gewerkt op informele werktijden, is de werkdruk hoog en verliezen mensen sneller hun grenzen vanwege de passie die velen voelen voor de artistieke aard van hun werkveld.

Hoewel er inmiddels binnen de sector diverse handreikingen voor beleid zijn verschenen, ontbrak deze nog specifiek voor de museumwereld. Met het beleidskader ***'Veilig de vloer op'*** van de Nederlandse Associatie voor Podiumkunsten (NAPK) als voorbeeld is er door de Museumvereniging een sectorspecifiek kader opgesteld voor de museumsector. Daarom hebben we nieuw en bestaand materiaal langs de museale meetlat gelegd en er maatwerk van gemaakt. In de wetenschap dat sommige musea al ver zijn met het ontwikkelen en uitvoeren van beleid en andere nog aan het begin staan, kan dit kader gebruikt worden als geheugensteun, verdiepingsslag of basisdocument.

Leeswijzer en begrippen

In deze handreiking spreken we over grensoverschrijdend gedrag en over sociale veiligheid. Omdat er in de verschillende publicaties en onderzoeken over dit onderwerp meerdere definities worden gehanteerd, houden we hierbij de omschrijving van Mores aan:

Gedrag dat als grensoverschrijdend of kwetsend wordt ervaren en tot gevolg heeft dat je je niet langer veilig voelt op de werkplek of opleiding. Onder grensoverschrijdend gedrag vallen in ieder geval: discriminatie, seksuele intimidatie, agressie of geweld (waaronder verbale, psychologische of fysieke intimidatie) en pesten.

Sociale veiligheid is de mate waarin mensen hiervan gevrijwaard zijn. Het omvat een omgeving waarin vertrouwen, respect, integriteit, inclusie en openheid centraal staan met duidelijke omgangsregels om misstanden te voorkomen.

Een sociaal veilige werkvloer kan worden bevorderd door de risico's in kaart te brengen, middelen in te zetten om te voorkomen dat deze leiden tot ongewenste omgangsvormen, en een stevig en zichtbaar pakket aan voorzieningen en maatregelen om deze aan te pakken als ze toch plaatsvinden. Naast het beschrijven van ongewenst gedrag is het belangrijk ook gewenst gedrag te benoemen.

Een sociaal veilige werkomgeving kan – naast deze structurele middelen - worden bevorderd door veranderingen in de cultuur op het werk. Denk aan manieren om communicatie over het onderwerp te bevorderen, gedragsregels uitdragen, leidinggevenden die het goede voorbeeld geven, en trainingen hierover aan medewerkers en staf.

In beide onderdelen voorziet deze handreiking voor het maken van sociaal -veiligheidsbeleid in de musea.

Hoofdstuk 1
Een visie ontwikkelen

In musea komen veel verschillende mensen samen: kunstenaars, staf en medewerkers, stagiairs, vrijwilligers én bezoekers. Zowel achter de schermen als in de tentoonstellingsruimte vraagt dit om aandacht voor een inspirerende werkomgeving waarin iedereen zich veilig voelt. Sociaal veiligheidsbeleid helpt je organisatie daarbij. En dat begint met het ontwikkelen van een visie.

Stap 1: Ontwikkel een visie op sociaal veiligheidsbeleid.

Visie ontwikkelen

Als organisatie zo belangrijk vindt. Wat voor een museum wil je zijn, welke waarden horen daarbij? En hoe verhoudt zich dat tot wat je onder sociale veiligheid verstaat?

Die vragen kun je concreet vertalen naar een visie door onder woorden te brengen wat je als organisatie onder gewenst- en ongewenst gedrag verstaat. Hoe wil je dat mensen in jouw organisatie met elkaar omgaan zodat iedereen zich veilig voelt?

- Breng dat in kaart en leg dit naast de kernwaarden van je museum (misschien moet je ze erop aanpassen?).
- Bepaal daarbij ook hoe een veilige omgeving zich verhoudt tot de (artistieke) ambities van je instelling.

Doelen en omgangsregels

Om je visie uit te dragen, koppel je deze aan heldere doelen.

- Agendeer de visie bijvoorbeeld tijdens een vergadering met het bestuur of sessie met het MT.
- En bepaal (bijvoorbeeld jaarlijkse) beleidsdoelen die uit deze visie voortvloeien.

Bijvoorbeeld: MT-leden volgen training in leiderschap rondom sociale veiligheid en grensoverschrijdend gedrag. Het MT agendeert sociale veiligheid structureel (minimaal 2x per jaar). Medewerkers weten waar en hoe ze een melding kunnen doen (≥80% bekendheid in medewerkerstevredenheidsonderzoek).

Tot slot is het belangrijk om je visie te vertalen naar heldere omgangsregels (zie ook hoofdstuk 6):

- Stel deze vast in overleg met je medewerkers.
- En communiceer dit binnen de organisatie, zodat staf en alle medewerkers zich deze regels eigen kunnen maken.

Dit kun je bijvoorbeeld doen door de regels (bottom-up) per team vast te stellen.
Bespreek daarbij vragen als:

- Wat is gewenst en ongewenst gedrag binnen ons team?
- Waar liggen ieders grenzen?
- En hoe maken we dit op een veilige en respectvolle manier bespreekbaar?

Er zijn verschillende manieren om dit goed voor te bereiden. Denk aan het inschakelen van een neutrale gespreksleider. Daarnaast bieden verschillende organisaties teamsessies of trajecten aan om grensoverschrijdend gedrag bespreekbaar te maken. Je kunt ook een andere vorm kiezen zoals rollenspellen met trainingsacteurs of een interactieve theatergroep.

Zo maak je je visie helder, toegankelijk en ‘van iedereen’ binnen je organisatie.

Tip: Op website handreikingcultuurverandering.nl vind je een handige quickscan die toont hoe jouw organisatie ervoor staat op het gebied van sociale veiligheid. Dat geeft inzicht in wat je nog kunt veranderen en verder ontwikkelen.

Hoofdstuk 2
Risico's in kaart brengen

Stap 2: Breng de risico's in kaart

Of het nu om de sport, wetenschap of cultuursector gaat: ongewenste omgangsvormen kunnen overal voorkomen en iedere branche kent zijn eigen gevaren. Ook in de museumwereld zijn er specifieke risico's die horen bij de aard van het werkveld. Welke zijn dat en hoe breng je ze in kaart? Dat is de volgende stap die je als organisatie kunt zetten.

Denk hierbij aan de volgende categorieën:

A) Arbeidsmarktpositie, hiërarchie en keten

- De soms zwakke arbeidsmarktpositie in de musea maakt werkenden kwetsbaar voor grensoverschrijdend gedrag. Veel mensen hebben een tijdelijk contract, of zijn zzp'er. De concurrentie is groot, het aanbod overstijgt vaak de vraag. En de sector is relatief klein waardoor de onderlinge afhankelijkheid groot is. De vrees om een opdracht, samenwerking of netwerkrelatie te verliezen, kan mensen ervan weerhouden om ongewenst gedrag te melden of bespreekbaar te maken.
- Binnen musea bestaat ook een hiërarchische dynamiek. Medewerkers of freelancers kunnen geneigd zijn grenzen te verleggen om hun professionele relatie met hun opdrachtgever of met anderen in het veld te behouden, bijvoorbeeld in het kader van toekomstige projecten of carrièremogelijkheden, zeker omdat het een relatief kleine sector is. Ook dit creëert een kwetsbare positie waarin het lastig is om ongewenst gedrag aan te kaarten.
- Daarnaast is er horizontale concurrentie tussen collega's. In de dynamiek van tijdelijke contracten, projectfinanciering en beperkte doorgroeimogelijkheden kan het voorkomen dat collega's elkaars positie ondermijnen, ten koste van een veilige werkcultuur.
- In de museumwereld wordt veel samengewerkt met mensen van buiten de organisatie. Denk aan tentoonstellingsontwerpers, kunstenaars, beveiligers, technici, cateraars, medewerkers van transportbedrijven en bruikleengevers. Normen en omgangsvormen kunnen per bedrijf/branche verschillen, wat tot misverstanden of grensoverschrijdend gedrag kan leiden. Bovendien maken korte projecten het lastiger om vertrouwen op te bouwen en gedrag tijdig bespreekbaar te maken.

B) Vrijwilligers en stagiairs

- Musea werken regelmatig met vrijwilligers bij onder meer publieksbegeleiding, rondleidingen of educatieve activiteiten. Deze groep - sterk verschillend in achtergrond, leeftijd en ervaring - loopt een groter risico omdat vrijwilligers niet altijd bekend zijn met de afspraken voor omgangsvormen binnen de organisatie.
- Ook stagiairs die door museummedewerkers worden begeleid, in samenwerking met het kunst- en cultuuronderwijs zijn een kwetsbare groep binnen de werkpraktijk. Stages zijn tijdelijk en vaak gekoppeld aan studievoortgang, wat de drempel om iets te melden verhoogt.

C) Hoge verwachtingen en tijdsdruk

- Medewerkers in musea voelen vaak een sterke verantwoordelijkheid voor het succes van een tentoonstelling of evenement. Wanneer deadlines naderen of verwachtingen uiteenlopen, kan de druk oplopen en leiden tot stemverheffing, het maken van denigrerende opmerkingen of het kleineren van collega's.
- Onder bepaalde omstandigheden en in tijden van hoge werkdruk kan dit type gedrag ver volgens genormaliseerd worden. Het zou 'erbij horen' om 'kwaliteit te waarborgen' of 'de klus te klaren'. Dit vormt een risico voor de sociale veiligheid, omdat grensoverschrijdend gedrag hierdoor onzichtbaar of algemeen aanvaardbaar kan worden gemaakt.

D) Gewoontes en gebruiken rond het werk

- In de museumsector wordt soms gewerkt buiten reguliere kantooruren, bijvoorbeeld bij avondopenstellingen, tentoonstellingsopbouw, reizen naar internationale partners of kunst-beurzen. Juist die momenten brengen een verhoogd risico op ongewenste omgangsvormen met zich mee, zeker op momenten dat formele en informele sferen in elkaar overlopen. Denk aan etentjes met externen, borrels na de opening of verblijf in hotels tijdens werkreizen. Grenzen vervagen dan sneller, zeker wanneer alcohol wordt geschonken en/of er sprake is van ongelijke machtsverhoudingen. Het is van belang dat musea hier alert op zijn en ook bij werken buiten de eigen museummuren heldere gedragsregels hanteren.

E) Sekse en diversiteit

Uit onderzoek blijkt dat jonge vrouwen in werksituaties het meeste risico lopen op seksuele intimidatie. In het algemeen worden mannen als dader aangewezen. Gezien de aard van een aantal spraakmakende zaken in de cultuursector lijkt het erop dat hier, relatief vaker dan in andere sectoren, sprake is van man-man intimidatie.

- In Nederland krijgen werknemers met een niet-westerse migratieachtergrond vaker te maken met discriminatie dan gemiddeld. Hetzelfde geldt voor LHBTIQ+ personen en mensen met een beperking. Ook binnen de cultuursector blijft dit een belangrijk aandachtspunt.
- Vrouwen en mensen van kleur die leidinggevende posities gaan innemen in door mannen gedomineerde organisaties, lopen een verhoogd risico op ongewenst gedrag.

Gebrek aan inclusie: Een gebrek aan inclusie vormt een risico omdat toenemende diversiteit niet automatisch leidt tot een veilige en gewaardeerde werkomgeving voor iedereen. Zonder inclusieve cultuur kunnen bestaande uitsluitingsmechanismen juist zichtbaarder en sterker worden.
Dit kan leiden tot gevoelens van onveiligheid, verminderde betrokkenheid en uitval van medewerkers. Hierdoor verliest de organisatie waardevol talent en diverse perspectieven.

F) Passie in plaats van professie

Volgens Mark Deuze, hoogleraar Mediastudies, geldt dat werken in musea, net als in andere culturele sectoren, vaak niet alleen een beroep maar ook een passie is. Medewerkers vereenzelvigen zich sterk met hun werk, waardoor het een belangrijk onderdeel van hun identiteit wordt. Die betrokkenheid kan echter zo ver gaan dat signalen van een ongezonde of onveilige werksituatie minder snel worden herkend of benoemd.

Hoofdstuk 3
Risico's voorkomen of verkleinen

Nadat de risicofactoren in kaart zijn gebracht is het belangrijk om te voorkomen dat deze leiden tot ongewenste omgangsvormen en grensoverschrijdend gedrag. Je volgende stap is daarom het inzetten van gerichte middelen om deze risico's in je eigen organisatie te verkleinen.

Stap 3: Zet middelen in om de risico's te voorkomen of verkleinen

Naar aanleiding van de risico's uit hoofdstuk 2, de volgende suggesties:

A) Arbeidsmarktpositie, hiërarchie en keten

- Richt heldere processen in rondom promotie, intern solliciteren en andere carrièremogelijkheden, zodat iedereen gelijke kansen heeft.
- Maak met je samenwerkingspartners afspraken over het verkleinen van de risico's op ongewenste omgangsvormen onder je eigen personeel en de mensen van buiten de organisatie.
- Maak afspraken over seksueel contact of een liefdesrelatie op de werkvloer. Bespreek dit formeel tijdens werkoverleg of functioneringsgesprekken.

B) Vrijwilligers en stagiairs

- Duidelijke onboarding: leg bij de start gedragscode, verwachtingen en meldroutes uit.
- Veilige feedbackcultuur: maak expliciet dat grenzen aangeven oké is en geen gevolgen heeft voor beoordeling.

C) Hoge verwachtingen en werken onder tijdsdruk

- Maak werkdruk bespreekbaar en plan realistisch: bespreek tijdig de planning, prioriteiten en haalbaarheid van deadlines. Creëer ruimte om aan te geven wanneer de druk te hoog wordt, zonder negatieve consequenties.
- Evalueer en leer van piekmomenten: neem na drukke periodes (zoals tentoonstellingsopbouw) de tijd om te reflecteren op samenwerking, werkdruk en omgangsvormen, en pas werkwijzen waar nodig aan.

D) Gebruiken en gewoontes rond het werk

- Sta niet toe dat er drugs of alcohol gebruikt wordt tijdens werktijd. Treedt op als dit wel gebeurt.
- Maak afspraken over alcohol- en drugsgebruik in de vrije tijd op de werkplek.
  Zorg dat deze afspraken bij iedereen bekend zijn.

Tip: De paradox van passie: zo bewaak je de balans

E) Sekse en diversiteit

- Richt je personeelsbeleid in op diversiteit en zorg ervoor dat mensen met een diverse achtergrond beter aansluiting vinden op de werkvloer.
- Zorg ervoor dat staf en medewerkers weten wat te doen als zij tijdens hun werk te maken krijgen met discriminatie of seksueel grensoverschrijdend gedrag van bezoekers. Dit zou bijvoorbeeld kunnen door het te melden bij de beveiliging. Zorg ervoor dat de beveiliging in zo'n geval een stappenplan heeft hoe te handelen.
- Zorg voor faciliteiten waar iedereen zich veilig en prettig kan omkleden. Bied naast de gender-specifieke ruimtes ook neutrale opties aan, zodat medewerkers van alle genderidentiteiten een passende plek hebben.

Zet voor jouw organisatie op een rij welke risico's het meest prominent zijn en koppel hier acties aan. Maak het onderdeel van je jaarplan en meerjarenplan. En gebruik de Code Diversiteit & Inclusie, Fair Practice Code en Governance Code Cultuur altijd als richtlijn.

Hoofdstuk 4
Omgaan met meldingen en klachten

Stap 4: Stel een vertrouwenspersoon aan

Als je meldingen en klachten krijgt van medewerkers over ongewenste omgangsvormen dan moet je die als organisatie onderzoeken en indien nodig passende maatregelen nemen. De volgende stap is om een vertrouwenspersoon in te stellen en een klachtenregeling te maken.

4.1 Vertrouwenspersoon instellen

Iedereen die binnen een organisatie te maken krijgt met grensoverschrijdend gedrag moet terecht kunnen bij een vertrouwenspersoon. Een vertrouwenspersoon is onafhankelijk en behandelt alle gesprekken vertrouwelijk. Vanaf tien werknemers is het aanstellen van een vertrouwenspersoon wettelijk verplicht.

- Vertrouwenspersonen luisteren naar het verhaal van de medewerker, geven advies en ondersteunen bij mogelijke vervolgstappen. Uiteindelijk bepaalt de persoon zelf of en welke stappen er worden gezet. Bovendien heeft de vertrouwenspersoon niet alleen een reactieve, maar ook een preventieve rol.
- De vertrouwenspersoon kan de organisatie ook adviseren bij het maken of verbeteren van het sociale veiligheidsbeleid.

Intern of extern?

- Voordelen van een interne vertrouwenspersoon is de laagdrempelige benaderbaarheid en kennis van de organisatiecultuur. Nadeel: aarzeling van medewerkers om zich te melden als de vertrouwenspersoon banden heeft met andere betrokkenen of leidinggevenden.
- Voordelen van een externe vertrouwenspersoon: meer objectiviteit en onafhankelijkheid, vooral in kleinere organisaties of organisaties met een sterke hiërarchische structuur. Een mogelijk nadeel is dat deze persoon minder zichtbaar en bereikbaar kan zijn binnen de organisatie, tenzij er actief over gecommuniceerd wordt.
- Sommige organisaties kiezen voor een interne én een externe vertrouwenspersoon. Vaak wordt er ook meer dan één vertrouwenspersoon aangesteld zodat medewerkers kunnen kiezen, bijvo orbeeld door mensen van verschillend geslacht of (culturele) achtergrond aan te stellen.

Zichtbaar en toegankelijk maken

Voor veel medewerkers is het een grote stap om in gesprek te gaan met een vertrouwenspersoon.

- Verlaag drempels in de communicatie en geef heldere informatie over bereikbaarheid van de vertrouwenspersoon. Noem de vertrouwenspersoon ook in je voorlichting over beleid, bijvoorbeeld via de interne nieuwsbrief en/of intranet.

Tip: Als vertrouwenspersoon ga je in gesprek, en dit gesprek is geen melding. Een melding van grensoverschrijdend gedrag hoort bij de leidinggevende thuis. Een gesprek is geen melding. Een melding is geen gesprek. Wie dat niet uitlegt, vergroot het risico op teleurstelling, verwarring en wantrouwen. Karin Bosman. (Vetrouwenspersoon en schrijver van het boek De proactieve vertrouwenspersoon) Een handig hulpmiddel is ook: 'Een vertrouwenspersoon aanstellen'.

4.2 Informeel oplossingstraject

Wanneer een medewerker op tijd hulp zoekt en de situatie nog niet is geëscaleerd, kan gekozen worden voor de volgende informele oplossingen:

Aanspreken (optie 1, zelf doen):

Bij een situatie tussen directe collega's kan de medewerker de persoon van wie last wordt ervaren, zelf daarop aanspreken. De vertrouwenspersoon helpt zo'n gesprek voor te bereiden. Mocht het aanspreken geen effect sorteren, dan kan altijd opgeschaald worden.

Aanspreken (optie 2, door of met leidinggevende):

De medewerker kan er ook voor kiezen om samen met een leidinggevende in gesprek te gaan met de persoon over wie geklaagd wordt, of de leidinggevende vragen om dit gesprek met de beklaagde alleen te doen.

Bemiddelen

Wanneer de medewerker het ongewenste gedrag wil stoppen maar ook de relatie met de lastigvallende collega wil herstellen, kan bemiddeling helpen. De vertrouwenspersoon kan deze rol vanwege diens partijdige positie niet zelf op zich nemen. Een coachend gespreksbegeleider of mediator (met of zonder juridische achtergrond) kan hierbij helpen.

Lees ook: 'Als leidinggevende het gesprek aangaan met de melder' handreiking van Mores.

4.3 Formeel oplossingstraject

Als de klacht te ernstig is of de situatie is uit de hand gelopen, dan kan een formeel onderzoek nodig zijn. Dat onderzoek kan de klacht gegrond verklaren en leiden tot het nemen van passende maatregelen. Een medewerker moet dan eerst een formele klacht indienen bij de werkgever. De werkgever moet daarvoor een onafhankelijke en deskundige commissie instellen. Afhankelijk van de uitkomst en aanbevelingen van het onderzoek kan de werkgever vervolgstappen zetten.

Stap 5: Stel een klachtenregeling in

Het hebben van een klachtenregeling is niet verplicht, maar het bevordert de objectiviteit, transparantie en zorgvuldigheid bij klachten, waarmee je als werkgever voldoet aan de verplichting van de arbeidsomstandighedenwet.

Hoe gaat dit in zijn werk?

1) Een medewerker moet eerst een formele klacht indienen bij de werkgever.
2) De werkgever stelt voor het behandelen van een formele klacht een onafhankelijke en deskundige commissie in welke werkt volgens de klachtenregeling.
3) Afhankelijk van de uitkomst en aanbevelingen van het onderzoek kan de werkgever vervolgstappen zetten.

Voor een werkgever, zeker als de organisatie niet zo groot is, kan het zelf opstellen van een klachtenregeling een grote stap zijn. Vaak kan je hiervoor ook terecht bij de arbodienst, die een klachtencommissie als dienstverlening aanbiedt.

Lees ook: Protocol Klachtenregeling van Mores

Stap 6: Breng de juiste professionals in stelling

4.4 Positie slachtoffer en beklaagde

Positie slachtoffer

Medewerkers die het slachtoffer zijn van grensoverschrijdend gedrag hebben soms psychologische hulp nodig voor verwerking en bij re-integratie. Een vertrouwenspersoon kan dit niet bieden.
De werkgever kan dit door middel van een bedrijfsarts of psycholoog faciliteren. Er zijn doorgaans meerdere interventies vereist; het bieden van een nieuwe, veilige werkomgeving kan daar een onderdeel van zijn, maar vormt geen op zichzelf staande oplossing.

Een medewerker die een formele klacht indient, moet tijdens de behandeling ervan door de werkgever ook beschermd worden tegen benadeling (denk aan ontslag, op een zijspoor worden gezet, etc.). Dit geldt ook wanneer de klacht gegrond is verklaard.

Positie beklaagde

Ook een medewerker die wordt beschuldigd van grensoverschrijdend gedrag zit in een kwetsbare positie. Zeker wanneer het een formele klacht betreft. Ga als werkgever met de beschuldigde medewerker in gesprek over de behoefte aan ondersteuning.
Werkgever en leidinggevenden hebben een neutrale positie bij een formeel onderzoek en mogen die steun zelf niet bieden. Zij kunnen de medewerker verwijzen naar bedrijfsmaatschappelijk werk of een psycholoog van de arbodienst.

Nazorg

Nazorg kun je als organisatie op verschillende manieren inrichten. Het is belangrijk dat de vorm van nazorg aansluit op de behoefte van de betrokkenen.

Zie de pagina van Mores

Hoofdstuk 5
Van beleid naar duurzame praktijk

Stap 7: Draag gedragsregels actief uit

Ongewenste omgangsvormen komen vaak voort uit ingesleten machtsverhoudingen en rollenpatronen en een gebrek aan diversiteit op de werkvloer. Om sociaal veiligheidsbeleid om te zetten in echt duurzame praktijk is een open, inclusieve en lerende organisatiecultuur nodig.
Goede communicatie over omgangsvormen, ontwikkeling van medewerkers en zelf als leidinggevende het goede voorbeeld geven zijn manieren om dat te bereiken.

Tip: Een cultuurverandering vereist aandacht voor het proces:
het lukt alleen in samenspraak, stapsgewijs, en door steeds bij te sturen.
Sociale veiligheid in de Nederlandse wetenschap Van papier naar praktijk.

5.1 Gedragsregels bepalen

Als je wilt dat iedereen in je organisatie sociaal veilig gedrag vertoont, is het handig om je visie te vertalen naar gedragsregels, bijvoorbeeld in de vorm van een gedragscode.

In hoofdstuk 1 werd al genoemd het per team opstellen van de gedragsregels samen met alle medewerkers. Op die manier wordt het echt onderdeel van de organisatie en kan het houvast bieden.

Maak daarbij een duidelijk onderscheid in gewenst en ongewenst gedrag, en benoem helder welk gedrag bijdraagt aan een veilige en respectvolle cultuur en waar de grenzen liggen.

- Zorg bij zo'n overleg voor een veilige, positieve setting waarin openheid en respect centraal staan en iedereen zich gehoord voelt.
- Zet deze gedragscode op papier en maak deze voor iedereen zichtbaar - bijvoorbeeld door het op je prikbord te hangen of te delen op je website - gekoppeld aan je missie en visie.
  Denk daarbij ook aan andere vormen zoals een podcast over dit thema.

Stap 8: Communiceer helder over omgangsvormen

5.2 Communiceren over (on)gewenste omgangsvormen

Als de gedragsregels eenmaal bepaald en vastgelegd zijn, komt het erop aan ze levend te houden:

- Deel de regels met elke nieuwe medewerker, vrijwilliger en zzp'er die je inhuurt ('zo gaan we hier met elkaar om'). Dit geldt ook voor kunstenaars en gastcuratoren die betrokken zijn bij tentoonstellingen.
- Train medewerkers in het geven van feedback op elkaars gedrag en dat van leidinggevenden en medewerkers van buiten.
- Bespreek de gedragsregels tijdens overleggen met het Bestuur en de RvT.

Tip: Protocol Gedragscode

5.3 Leidinggevende als voorbeeld

Leidinggevenden spelen een sleutelrol in het bepalen van de organisatiecultuur binnen musea. Hun gedrag en keuzes weerspiegelen de waarden van het museum. Daarom is het essentieel dat zij het goede voorbeeld geven door gedragsregels actief uit te dragen, helder te communiceren over het doen van een melding en zelf open te staan voor training en ontwikkeling op dit gebied.

'Practice what you preach'

- Laat als werkgever of leidinggevende regelmatig zien waar de organisatie voor staat. Voer actief het gesprek over respectvol gedrag binnen de organisatie en maak duidelijk dat discriminatie, agressie, pesten en seksueel overschrijdend gedrag daar niet bij passen. Zo normaliseer je het gesprek en versterk je een open en veilige cultuur.
- Zorg voor een open deur en een lage drempel voor medewerkers om grensoverschrijdend gedrag te allen tijde kunnen melden. Maak die belofte ook waar.
- Verplaats je als leidinggevende en/of werkgever in je medewerkers en realiseer je hoe ze naar jou als leidinggevende (op)kijken. Neem dat verschil mee in hoe je mensen bejegent.
- Wees je ook bewust van de kwetsbaarheid en gevoeligheid van je medewerkers. Houd daar rekening mee als je grappen of kritische opmerkingen maakt.
- Neem met een nieuwe leidinggevende de tijd om de gedragsregels en de gewenste organisatie cultuur binnen de organisatie door te nemen. Wijs de leidinggevende op diens voorbeeldfunctie en/of zet het onderwerp op de agenda van de eerstvolgende managementvergadering.
- Je kunt bij de nieuwe leidinggevende ook een assessment afnemen en diens competenties/ ontwikkelpunten in kaart brengen. Naar aanleiding hiervan kun je mogelijk training of bijscholing aanbieden.
- Zorg in gesprekken met de personeelsvertegenwoordiging dat het onderwerp 'omgangsvormen op de werkvloer' jaarlijks terugkomt.

Transparant en toegankelijk over meldingen:

- Laat zien waar en hoe je medewerkers ongewenst gedrag kunnen melden en informeer ze over de bescherming tegen benadeling. Dan kunnen ze in een eerder stadium aan de bel trekken en kan escalatie voorkomen worden.
- Communiceer helder wát er gebeurt met signalen en meldingen. Dit geeft vertrouwen en biedt omstanders een duwtje in de rug om in te grijpen of melding te doen.
- Zorg voor bekendheid met Mores, het steun- en adviespunt grensoverschrijdend gedrag. Dit is ter aanvulling op de regelingen van werkgevers. Mores biedt een vangnet van vertrouwenspersonen voor werkenden die daarbij binnen hun eigen organisatie niet terecht kunnen of willen en voor leidinggevenden die willen sparren over een situatie rond grensoverschrijdend gedrag. Bij het adviespunt kunnen organisaties terecht voor informatie over preventieve beleidsmaatregelen.

Ontwikkeling leidinggevenden

Omdat het voorkomen en aanpakken van ongewenste omgangsvormen hoge eisen stelt aan managers en leidinggevenden, verdient het aanbeveling om je kennis en vaardigheden hierin te vergroten. Denk aan trainingen of cursussen over:

- Aard, omvang, risico's en gevolgen van ongewenste omgangsvormen
- Gesprekstechnieken in de omgang met slachtoffers en beklaagden
- Interveniëren in concrete situaties van grensoverschrijdend gedrag
- Omgaan met mensen met diverse achtergrond en positie
- Reflectie op de eigen positie als leidinggevende.

Verdieping rond deze onderwerpen kan ook via training on the job, coaching, of begeleide intervisie.

Hoofdstuk 6
Toetsen en onderhouden van het beleid

Stap 9: Monitor je beleid regelmatig en stel bij waar nodig.

Nadat het beleid gemaakt én uitgerold is, moet het getoetst en in de praktijk bijgesteld worden. Daarom is het regelmatig monitoren en waar nodig bijstellen van je beleid, de volgende stap.

Hoe kun je dit aanpakken?

- Evalueer jaarlijks binnen de organisatie of je eigen gedragsregels worden toegepast, het beleid wordt uitgevoerd en of het ook werkt in praktijk. Doe dit aan de hand van het jaarlijkse verslag van de vertrouwenspersoon. Deze bevat een overzicht van de meldingen/klachten en kan het management en bestuur/Rvt wijzen op lacunes in het beleid.
- Ga ook na of de behandeling van klachten goed is verlopen. Voer deze evaluatie uit onder het personeel, de directie, het management en het bestuur/RvT.
- Het management/directieteam kan deze evaluatie jaarlijks agenderen in het managementoverleg. Daarbij kan de balans worden opgemaakt en voorstellen gedaan voor aanpassingen.

En hoe leg je de verbinding van evaluerend onderzoek naar de werkvloer?

- Bespreek de uitkomst van de evaluatie met het personeel/personeelsvertegenwoordiging.
- Laat het deel uitmaken van het gangbare medewerkers(tevredenheids)onderzoek, bij voorkeur uitgevoerd door een onafhankelijke, deskundige partij.
- Het bestuur of de RvT kan de evaluatie, samen met de bevindingen van de vertrouwens-persoon en het medewerkers(tevredenheids)onderzoek, tot slot meenemen in de jaarlijkse zelfevaluatie.

Evalueren met meerdere organisaties

Sociaal veiligheidsbeleid raakt nauw aan de Fair Practice Code, de Governance Code Cultuur en de Code Diversiteit en Inclusie die alle organisaties in de sector onderschrijven. Het kan een goed idee zijn om deze codes én je sociaal veiligheidsbeleid met meerdere organisaties samen te evalueren.

- Dit kan bijvoorbeeld in de vorm van onderlinge ‘visitatie’. Organisaties bevragen en beoordelen elkaar dan over toepassing en voortgang van beleid.
- Een ‘schouw’ kan onderdeel zijn van deze visitatie, waarbij organisaties elkaar op de werkvloer bezoeken en in gesprek gaan met medewerkers. Hiervan wordt na afloop een verslag gemaakt.
- Een goed moment om dit te doen is in het derde jaar van een (vierjarige) beleidsperiode, voorafgaand aan het schrijven van de beleidsplannen voor de volgende beleidsperiode.

Asis Rafiki door Monika Dahlberg

Bijlage 1
Wettelijke Verplichtingen

Het maken van sociaal veiligheidsbeleid valt op verschillende manieren binnen een wettelijke verplichting. Zowel in de Arbowet, de Wet gelijke behandeling, het Burgerlijk wetboek als het Wetboek van strafrecht komen zaken terug die onder sociaal veiligheidsbeleid vallen.

Arbowet

- Werkgevers zijn verplicht om te zorgen voor veiligheid en gezondheid van hun werknemers op de werkvloer. Daaronder valt het voorkómen van psychosociale arbeidsbelasting, veroorzaakt door ongewenste omgangsvormen zoals pesten, discriminatie, agressie/geweld en seksuele intimidatie.
- Als psychosociale arbeidsbelasting een reëel gevaar vormt binnen een organisatie, is de werkgever verplicht om de risico's in kaart te brengen en om deze weg te nemen of beheersbaar te maken via beleid.
- De werkgever moet zijn veiligheidsbeleid regelmatig toetsen aan de praktijk en waar nodig aanpassen.
- Alle werknemers moeten actief (niet alleen via een mailing) worden voorgelicht over deze risico's en de genomen maatregelen ter voorkoming van ongewenste omgangsvormen.
- Wanneer verschillende werkgevers bij één werkplek betrokken zijn, moeten er gezamenlijke afspraken gemaakt worden over het arbobeleid.
- Als een werkgever verzuimt om beleid te ontwikkelen tegen ongewenste omgangsvormen, kan een vertegenwoordiging van de werknemers zoals de OR een klacht indienen bij de Inspectie SZW.

Wet Gelijke Behandeling

- De Algemene wet Gelijke Behandeling verbiedt discriminatie in werksituaties, uitzonderingen daargelaten.
- Voor seksuele intimidatie geldt een verbod waarvoor geen uitzonderingen gelden.
- De werkgever moet medewerkers beschermen tegen discriminatie en seksuele intimidatie. Daarnaast moet werkgevermelders beschermen tegen 'benadeling': denk aan ontslag na melding en/of niet meer elders aan het werk komen. Deze bescherming geldt ook voor medewerkers die terecht een klacht indienden. Als de werkgever hierin tekortschiet, dan kan de melder een klacht indienen bij het College voor de Rechten van de Mens.

Burgerlijk Wetboek

- Volgens het Burgerlijk Wetboek moet de werkgever voorkomen dat werknemers bij het uitoefenen van hun functie schadelijden.
- De wet stelt de werkgever aansprakelijk wanneer deze daarin tekortschiet - tenzij de werkgever kan aantonen dat de schade het gevolg is van opzet of bewuste roekeloosheid van de werknemer. De bewijslast ligt hiervoor bij de werkgever.

Wetboek van Strafrecht

- Als het slachtoffer aangifte doet en er is sprake van een strafbaar feit, dan treedt het strafrecht in werking.

Bijlage 2
Termen en definities

In dit kader komt een aantal termen voor. Hieronder volgen de formele definities.

Intimidatie
In de zin van artikel 1a lid 2 Wet gelijke behandeling van mannen en vrouwen en artikel 7:646 lid 7 van het Burgerlijk Wetboek. Hier wordt intimidatie omschreven als: ‘gedrag dat met het geslacht van een persoon verband houdt en dat tot doel of tot gevolg heeft dat de waardigheid van een persoon wordt aangetast en dat er een bedreigende, vijandige, beledigende, vernederende of kwetsende omgeving wordt gecreëerd.’

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

Discriminatie
Ongelijke behandeling op grond van leeftijd, seksuele gerichtheid, godsdienst, ras, geslacht, nationaliteit, ziekte of handicap, burgerlijke staat, soort arbeidscontract, politieke overtuiging, arbeidsduur.

Agressie en geweld
Voorvallen waarbij een werknemer psychisch of fysiek wordt lastiggevallen, bedreigd of aangevallen onder omstandigheden die rechtstreeks verband houden met de arbeid.

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

Medewerkers
In deze handreiking is gekozen voor de term algemene term ‘medewerkers’. Hier wordt bedoeld: iedereen die in de sector werkzaam is, ongeacht contractvorm, inclusief vrijwilligers.

Bijlage 3
Verdeling verantwoordelijk

Wie doet wat en is waarvoor verantwoordelijk? Bij het benoemen van de hoofdrolspelers in het sociale veiligheidsbeleid wordt voor het risicomanagement ervan het zogenaamde five lines of defence-model gebruikt.

Eerste lijn: het management

Het management is primair verantwoordelijk

Het directieteam of management is primair verantwoordelijk voor het sociaal veiligheidsbeleid. Bij het voorkomen en aanpakken van ongewenste omgangsvormen heeft de werkgever de regie. Het directieteam of management is verantwoordelijk voor het maken, uitvoeren en aanjagen en heeft een voorbeeldfunctie inzake het sociaal veiligheidsbeleid.

Neem als management passende maatregelen waarbij de belangen van alle partijen worden meegewogen

Als er signalen zijn binnen de organisatie moet het management passende maatregelen nemen. Daarbij moeten de belangen van álle partijen worden meegewogen: de klager, de beklaagde en de organisatie in zijn geheel.

Tweede lijn: hulpstructuren

Zorg voor onafhankelijke hulpstructuren voor ondersteuning en advies

Als het niet is gelukt ongewenst gedrag te voorkomen, dan kunnen ‘hulpstructuren’ binnen de organisatie zaken herstellen en een vangnet vormen. Denk daarbij aan een onafhankelijke vertrouwenspersoon. De vertrouwenspersoon biedt advies en ondersteuning bij het vinden van oplossingen. Ook kan de vertrouwenspersoon het management wijzen op zwakke plekken in het beleid en/of de uitvoering en dit repareren binnen de organisatie.

Derde lijn: interne toezichthouders

- De Ondernemingsraad (OR) en de Raad van Toezicht (RvT) houden intern toezicht op het beleid van de directie.
- De OR is wettelijk verplicht om te controleren of de Arbowet en de wet Gelijke Behandeling worden nageleefd.
- De RvT moet volgens de Governance Code Cultuur toezien of de directie/het management een veilig sociaal werkklimaat kan garanderen. De raad heeft daarbij idealiter meerdere contactpersonen binnen de organisatie - bijvoorbeeld op basis van inhoudelijke portefeuilles.

Vierde lijn: externe toezichthouder (1)

Zorg voor externe controle

De arbodienst kan controle houden via de medewerker tevredenheidsonderzoeken, periodieke geneeskundige onderzoeken en/of risico-inventarisaties in de organisatie. Uitkomsten kunnen erop wijzen dat het sociale veiligheidsbeleid moet worden aangepast of geactualiseerd.

Accountants houden steeds vaker, naast controle op de cijfers, toezicht op het naleven van wet- en regelgeving en doelen binnen organisatie. Het voorkomen en aanpakken van ongewenste omgangsvormen valt daaronder.

Vijfde lijn: externe toezichthouder (2)

(ongevraagde) Externe controle bij meldingen en klachten

Als de eerste vier verdedigingslijnen falen om een sociaal veilig werkklimaat te realiseren, is de Inspectie SZW aan zet. Zij kan de werkgever verplichten tot het maken van een sociale veiligheidsstructuur en een boete uitdelen als de werksituatie onveilig is. De Inspectie controleert op eigen gezag en komt in actie bij meldingen en klachten van de werknemersvertegenwoordiging, zoals de OR.

Relevante en of geraadpleegde documenten

Beleidskader ‘Veilig de vloer op‘
https://socialeveiligheidpodiumkunsten.nl/wp-content/uploads/2022/09/Beleidskader-Sociale-Veiligheid-PK-09.pdf

Beleidskader voor het maken van sociaal veiligheidsbeleid in de popsector
https://vnpf.nl/content/uploads/2023/03/20220426-WNPF_Omgangsvormen-in-de-poppodia-en-festivalwereld_def.pdf

Handboek sociale veiligheid
gw-SVO-handboek-sociale-veiligheid.pdf

Mores
https://www.mores.nl/organisatieadvies

Grensoverschrijdend gedrag Een serie experts pagina door Naomi Ellemers
https://www.uu.nl/sites/default/files/Bundel-grensoverschrijdend-gedrag.pdf

Fair practice code
https://fairpracticecode.nl/

Code diversiteit en inclusie
https://codedi.nl/

Governance Code Cultuur
https://www.cultuur-ondernemen.nl/governance-code-cultuur

De paradox van passie: zo bewaak je de balans
https://www.cultuur-ondernemen.nl/toolkit/de-paradox-van-passie-zo-bewaak-je-de-balans

Een verbindende arbeidsmarkt in een veranderende samenleving
Meer diversiteit op de werkvloer, maar inclusie volgt niet vanzelf
https://www.scp.nl/actueel/nieuws/2025/10/07/een-verbindende-arbeidsmarkt-in-een-veranderende-samenleving

Colofon

Deze handreiking is opgesteld door de Museumvereniging voor vragen of opmerkingen, neem contact op sal-dhahir@museumvereniging.nl

Redactie

Suzanne Levy	Eenstemgeven

Eindredactie

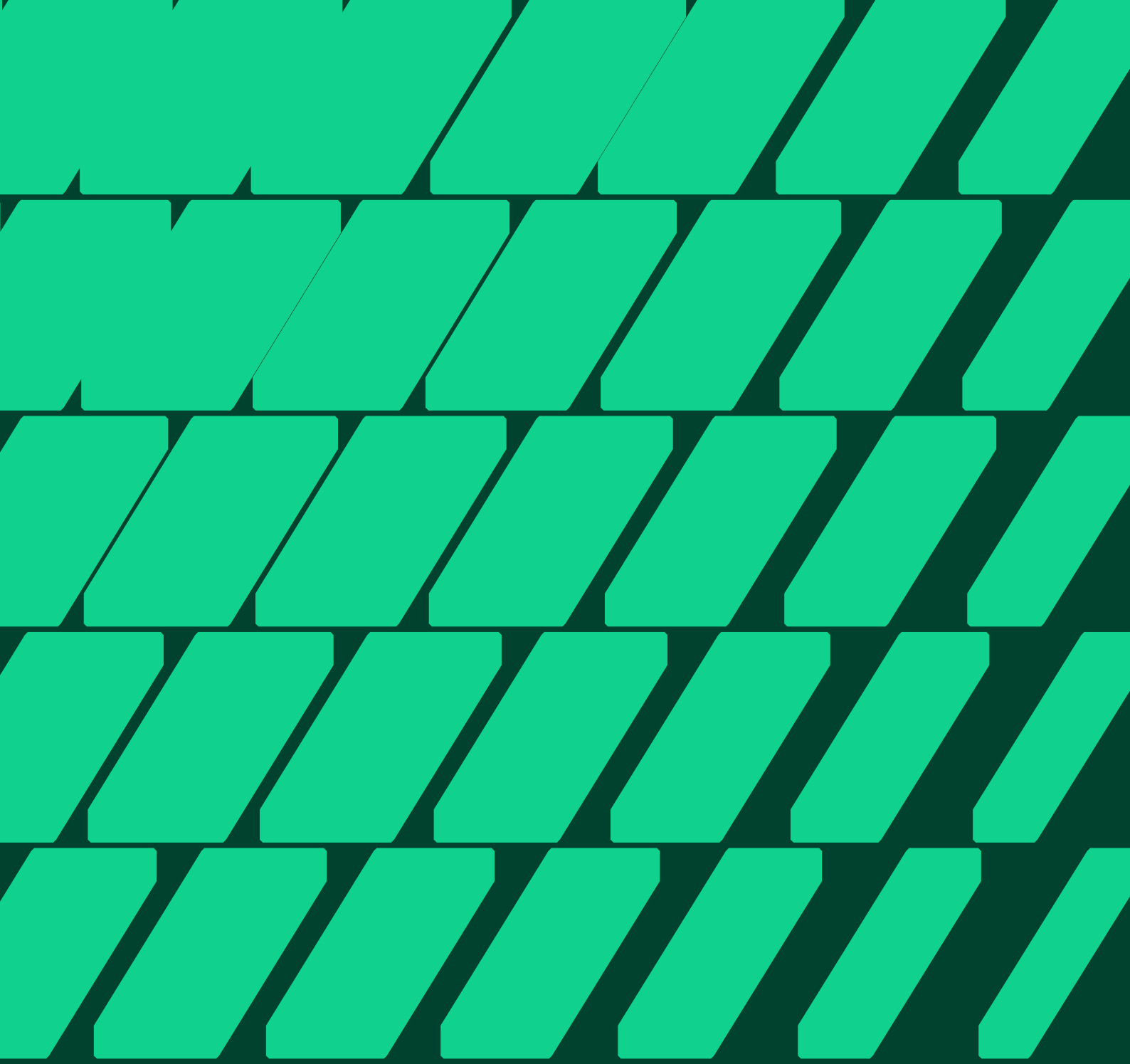
Sarah Al- Dhahir	Medewerker strategie en beleid, De Museumvereniging

Klankbordgroep

Marieke van Bommel	Algemeen directeur, Nationaal Museum van Wereldculturen
Ester van Heuven	Hoofd HR, Het Scheepvaartmuseum

Vormgeving

David Sporken	Spork&



museum vereniging