



HANDREIKING beschermd besturen

Om het gesprek aan te gaan, bewustwording te vergroten en je te laten weten waar je terecht kunt wanneer een situatie daarom vraagt.

Inleiding

In de podiumkunstensector is de afgelopen jaren terecht steeds meer aandacht voor sociale veiligheid op de werkvloer. Het gaat daarbij om het voorkomen van ongewenste omgangsvormen door een werkomgeving te creëren waarin medewerkers beschermd zijn en zich beschermd voelen. En ook om het beperken van negatieve gevolgen van grensoverschrijdend gedrag voor alle betrokkenen.

Complexe positie directeur-bestuurder

Voor medewerkers bestaan er inmiddels duidelijke richtlijnen, procedures en ondersteuningsstructuren om die veiligheid te waarborgen. Voor jou als directeur-bestuurder ontbreekt zo'n expliciet kader echter vaak. Terwijl je je in een complexe positie bevindt: als boegbeeld van de organisatie, werknemer van de raad van toezicht en eindverantwoordelijke voor een veilige werkomgeving.

Bovendien blijft de maatschappelijke, politieke en media-aandacht voor grensoverschrijdend gedrag toenemen. Dat maakt dat het niet langer om incidentele kwesties gaat, maar om structurele uitdagingen die zowel jouw organisatie als jouw eigen positie direct raken. Situaties waarin sprake is van grensoverschrijdend gedrag of beschuldigingen daarvan kunnen bestuurlijk, juridisch en persoonlijk diep ingrijpen. In de sector zijn er de afgelopen jaren helaas veel voorbeelden geweest die dit duidelijk maken.

Tijd voor een cultuuromslag

Om zowel de sociale veiligheid van de organisatie als jouw eigen te waarborgen, is bewustwording essentieel. Voorop staat dat iedereen invloed heeft op de sociale veiligheid, verantwoordelijkheid draagt voor het eigen gedrag en aanspreekbaar is op de manier waarop hij of zij daaraan bijdraagt.

Maar hoe maak je het onderwerp nu op een goede manier bespreekbaar? Hoe voorkom je rolverwarring? En hoe handel je zorgvuldig en proportioneel in situaties die onder druk staan?

Daarom is op initiatief van een aantal directeur-bestuurders uit de sector, de werkgroep Sociale Veiligheid directeur-bestuurders in het leven geroepen. Zij hebben, in samenwerking met de NAPK, VSCD, Stichting Sociale Veiligheid Podiumkunsten en Bureau &MAES, het initiatief genomen voor het schrijven van deze handreiking: *Beschermde Besturen*. Een praktische gids met relevante wet- en regelgeving, voorbeelden uit de praktijk, verwijzingen naar passende ondersteuning en de belangrijkste lessen en adviezen uit de sector.

Primair bedoeld voor directeur-bestuurders in de podiumkunsten: van gezelschappen, schouwburgen, concertzalen en andere podiumkunstinstellingen. Daarnaast is deze handreiking ook waardevol voor leden van de raad van toezicht die hun kennis over hun rol, taken en verantwoordelijkheden willen verdiepen, en voor vertrouwenspersonen en adviseurs die kunnen bemiddelen in deze situaties.

Drie terugkerende situaties

De handreiking helpt je bij situaties die in de praktijk regelmatig voorkomen:

1. Ongewenste omgangsvormen richting jou als directeur-bestuurder door toezichthouders of stakeholders;
2. Beschuldigingen (terechte of onterechte) van ongewenste omgangsvormen aan jouw adres als directeur-bestuurder;
3. Beschuldigingen (terechte of onterechte) van ongewenste omgangsvormen aan het adres van collega-directeuren, binnen een gedeelde directie of daarbuiten.

In de praktijk lopen deze situaties vaak door elkaar en bestaan er verschillende perspectieven op wat er precies speelt. Juist daarom is het belangrijk dat je als directeur-bestuurder goed bent toegerust om hierin zorgvuldig te navigeren.

Governancemodel

In deze handreiking gaan we uit van het raad-van-toezichtmodel, waarin bestuur en toezicht gescheiden zijn en rollen, taken en verantwoordelijkheden formeel zijn belegd (maar in de praktijk niet altijd als eenduidig ervaren worden). Voor organisaties met een bestuur-directiemodel, waarin deze verantwoordelijkheden formeel bij het bestuur liggen, zijn veel van deze inzichten ook bruikbaar, maar de formele verantwoordelijkheden, meldroutes en werkgeversrol kunnen net even anders liggen. Vertaal de handreiking daarom altijd naar het eigen governancemodel.

Aan de slag

Deze handreiking past in de lijn van een aantal andere publicaties. Zo verscheen in 2025 het advies van de Raad voor Cultuur 'Toezicht in de culturele sector: een kunst apart' hoe het toezicht op organisaties in de culturele sector beter kan en moet. In hetzelfde jaar verscheen het whitepaper 'De onraad van toezicht' door Sjarel Ex, Jaap van Manen en Mark Michaela over de werking van de Governance Code Cultuur en de praktijk van bestuur en toezicht bij culturele organisaties.

Deze publicatie is specifiek gericht op de positie van directeur-bestuurders in de podiumkunsten. Het is bewust een **handreiking en geen handleiding**. Iedere organisatie en iedere situatie is anders. Afhankelijk van waar jouw organisatie staat, kun je met deze handreiking zelf aan de slag of verwijzen we naar relevante hulpbronnen, experts en organisaties die je verder kunnen helpen.

We hopen dat deze handreiking een waardevol vertrekpunt biedt: om het gesprek aan te gaan, bewustwording te vergroten en je te laten weten waar je terecht kunt wanneer een situatie daarom vraagt.



Ruim twee jaar geleden constateerden wij, Mirjam van Tiel en Sewan Mumcuyan, dat er relatief weinig aandacht is voor de positie van de directeur-bestuurder als het gaat om sociale veiligheid. Terwijl dit onderwerp terecht hoog op de agenda staat in de culturele sector, blijft de kwetsbaarheid van deze rol vaak onderbelicht. Een directeur-bestuurder opereert in een complexe omgeving met uiteenlopende interne en externe belangen, terwijl er binnen de sector voor deze positie in relatie tot sociale veiligheid nog weinig structurele ondersteuning en kaders zijn. Vanuit die constatering zijn we samen met een werkgroep en diverse betrokkenen aan de slag gegaan met de handreiking.

“Ik heb in mijn loopbaan ervaren dat sociale veiligheid géén vanzelfsprekendheid is en ben intrinsiek gemotiveerd om dit te waarborgen voor mijn medewerkers. Met onze handreiking Beschermd Besturen kunnen we het gesprek verbreden naar de sociale veiligheid van directeur-bestuurders zelf. Dat was een hiaat in de discussie, terwijl de urgentie groot is, omdat veel directeuren hiermee te maken krijgen. Voor mij is hiermee de cirkel rond.”

—MIRJAM VAN TIEL, ZAKELIJK DIRECTEUR-BESTUURDER THEATER OOSTPOOL

“Hopelijk biedt de handreiking praktische handvatten voor zowel directeur-bestuurders als toezichthouders en draagt zij bij aan een breder gesprek over het verder versterken en professionaliseren van de governance in onze sector en de weerbaarheid van directeur-bestuurders.”

—SEWAN MUMCUYAN, DIRECTEUR-BESTUURDER STADSSCHOUWBURG UTRECHT

Leeswijzer

5 Is het al te laat?

1 Casus

De handreiking Beschermd Besturen start met een fictieve casus die als een rode draad door de handreiking loopt en aan het eind van elk hoofdstuk illustreert welke betekenis de inzichten hebben voor deze situatie.

11 Wie is waarvoor verantwoordelijk?

2 Rollen & verantwoordelijkheden

In dit hoofdstuk bespreken we de specifieke positie van directeur-bestuurders. Rolverwarring, loyaliteitsconflicten en de bijzondere verhouding met de raad van toezicht maken je positie kwetsbaar. We schetsen welke valkuilen en spanningsvelden je kunt tegenkomen in de praktijk.

18 Wat kun je vooraf regelen?

3 Preventief handelen

Dit hoofdstuk biedt een concreet stappenplan: van governance en procedures tot de manier waarop je als directeur-bestuurders actief bijdraagt aan een veilige organisatiecultuur.

23 Wat doe je als het misgaat?

4 Protocollen en adviezen

Ondanks dat je als directeur-bestuurder alle preventieve maatregelen hebt genomen, kan er iets misgaan. Dit hoofdstuk geeft handvatten en protocollen voor de eerste signalen van een crisis, een onderzoek naar aanleiding van een melding of klacht, of plotselinge aandacht van (sociale) media.

28 Welke kaders geven houvast?

5 Wet- en regelgeving en gedragscodes

We schetsen de relevante wet- en regelgeving en de gedragscodes binnen de sector. Wat gaat goed, waar ontstaan spanningsvelden en welke hiaten zijn er? Dit hoofdstuk biedt een overzicht dat je helpt je positie te begrijpen en risico's te signaleren.

34 Waar kun je terecht voor hulp?

6 Ondersteuning

We geven in dit hoofdstuk een overzicht van beschikbare vormen van ondersteuning en advies, zodat je weet waar je terecht kunt in moeilijke situaties en hoe je binnen je organisatie daarmee aan de slag kunt.

41 Wat kun je morgen al doen?

7 Aan de slag

Geen tijd om de hele handreiking te lezen? Ga dan gelijk naar hoofdstuk 7, met daarin een overzicht van de belangrijkste inzichten en to-do's: wat werkt wel, wat werkt niet, en hoe kun je de sociale veiligheid in je organisatie structureel verbeteren?

47 Begrippenlijst

48 Verantwoording

49 Bronnen

51 Gespreksstarters



1

Is het al te laat?

Wie is wie in deze casus?



Eva van Daelen

zakelijk directeur-bestuurder



Milan Vermeer

artistiek directeur-bestuurder



Charissa Pinas

voorzitter raad van toezicht



Hans Zoetemelk

lid rvt, bestuurlijk/bedrijfsmatig profiel



Rebecca van Swieten

lid rvt, juridisch profiel



Margret Campbel

lid rvt, financieel profiel



Avery ten Cate

lid rvt, creatief profiel

In deze handreiking staat een fictieve casus centraal. De casus wordt belicht vanuit drie perspectieven: dat van de zakelijk directeur, artistiek directeur en de voorzitter van de raad van toezicht van theatergezelschap *Collectief Maekers*. Elk perspectief laat andere uitdagingen, belangen en spanningen zien.

De casus loopt als rode draad door de handreiking. In elk hoofdstuk – of het nu gaat om preventie, protocollen, wet- en regelgeving, culturele codes of lessen uit de praktijk – laten we steeds zien wat dit betekent voor de zakelijk en artistiek directeur en voor de rol van de raad van toezicht. Op deze manier combineren we kennis over regels en procedures met inzicht in menselijke dynamiek, organisatiecultuur en de complexiteit van besluitvorming als er sprake is van sociale onveiligheid.

Door de casus stap voor stap te volgen, ontstaat een praktisch en realistisch kader waarin je de thema's van deze handreiking kunt plaatsen en toetsen: wat zou jij doen, welke maatregelen zijn passend, en hoe kun je een organisatie zo inrichten dat veiligheid, respect en duidelijkheid voor iedereen gewaarborgd zijn?

Eva van Daelen

zakelijk directeur *Collectief Maekers*

Voor zakelijk directeur **Eva van Daelen** van theatergezelschap *Collectief Maekers* begint de situatie rondom de artistiek directeur Milan Vermeer niet met de melding bij HR of met de anonieme brief.

Het begint maanden eerder. Ze heeft het gedrag van Milan zien veranderen. Medewerkers die net iets stiller worden wanneer hij binnenkomt. Een collega die na een scherpe, sarcastische grap van Milan zichtbaar tranen in de ogen krijgt. En er zijn spanningen rond de productie: een coproducent die afhaakt, een stagiaire die vroegtijdig vertrekt zonder duidelijke uitleg.

Ze weet hoe belangrijk de inzet van Milan is voor het succes van het gezelschap. Ze besluit met hem in gesprek te gaan, al vindt ze dat moeilijk. Maar ze hebben een jarenlange, bijna vriendschappelijke relatie; dit moeten ze toch samen kunnen bespreken? Ze vraagt hem of hij het beeld herkent dat in de afgelopen maanden is ontstaan? “Wil je in gesprek met een coach, een vertrouwenspersoon? Of moeten we samen breder kijken naar de cultuur in de organisatie?”

Milan reageert: “Ik wil gewoon dat de voorstelling goed wordt. Dat is ook mijn opdracht zoals in het laatste Kunstenplan staat: het gezelschap naar een artistiek hoger plan trekken.”

Ze probeert uit te leggen dat het niet alleen over

kwaliteit en scherpte gaat, maar over wat het met mensen doet. Hij wuift het weg, tot haar frustratie. Ze doet nog verschillende pogingen, maar Milan ziet het probleem niet.

Een paar weken later dient een medewerker een formele melding in bij HR, met woorden als ‘onvoorspelbaar gedrag’ en ‘onveiligheid en machtsmisbruik’. Eva voelt dat ze dit nu niet meer kan parkeren en dat er verdere actie nodig is. Ze besluit dit punt op de agenda te zetten van de aankomende vergadering met de raad van toezicht, waar ook Milan aanwezig zal zijn, en mailt voorzitter **Charissa Pinas**.

De vergadering

Eva probeert in de vergadering zo zorgvuldig mogelijk haar verhaal te doen. Ze wil niemand beschadigen maar wel recht doen aan de signalen en de melding. Ze voelt zich in eerste instantie gehoord door Charissa; ze is een ervaren bestuurder. Die luistert scherp, stelt vragen en toont begrip voor de situatie. Maar Charissa geeft ook aan: “We houden het voor nu klein”.

Ook de andere leden onderschrijven die route:

“Laten we niet op de zaken vooruit lopen.”

“Eerst de feiten op tafel.”

“Een zorgvuldig proces is het belangrijkste.”

Vervolgens verschuift het gesprek naar het Kunstenplan en de daarin gemaakte beloften.

“Hoe verhouden deze signalen zich tot de afspraken en ambities uit het Kunstenplan?” vraagt Hans. Lid van de raad van toezicht Rebecca vult aan: “Milan is echt belangrijk voor het gezelschap. Als hij afhaakt hebben we een groot probleem.” Alleen lid Avery blijft dicht bij de kern. “Maar wat betekent dit voor de mensen op de vloer?”

Die vraag blijft bij Eva hangen. Daar zit precies haar zorg, maar die krijgt voor haar gevoel in de rvt niet hetzelfde gewicht. Charissa geeft Eva de opdracht een externe vertrouwenspersoon in te schakelen en de rvt op de hoogte te houden. Eva hoort het en geeft aan het op te pakken. Maar ergens voelt ze al: dit zou wel eens groter kunnen worden dan ik kan dragen.

Na afloop belt Charissa haar nog even. Eva deelt haar twijfels. Ze wil de medewerkers serieus nemen, maar worstelt ook met haar loyaliteit naar Milan. En ze weet niet of het nu goed was dat er in de vergadering alleen over het proces is gesproken; hadden ze het niet ook over de inhoud van de klacht moeten hebben? Charissa stelt haar gerust: “We doen het stap voor stap.”



Anonieme brief

Wanneer enkele dagen later de anonieme brief van meerdere medewerkers binnenkomt bij de rvt, verandert echter alles. Eva herkent het beeld uit de brief, maar ze heeft de indruk dat sommige zaken groter zijn gemaakt dan dat zij het heeft ervaren.

In een snel belegde rvt-vergadering kijkt ze naar Milan wanneer de inhoud wordt besproken. Hij reageert nu zichtbaar geraakt en defensief.

“Dit herken ik echt niet,” zegt hij emotioneel.

Eva reageert. “Ik weet dat je het goede wil doen, maar dit is ook hoe het door mensen is ervaren”, zegt ze. “We moeten hier echt iets mee.”

Milan staat op en loopt door de kamer. Eva probeert het beeld te nuanceren, maar merkt dat ze niet meer tot hem doordringt.

“Milan, misschien is het goed als je even afstand neemt. Naar buiten toe communiceren we dat het om persoonlijke omstandigheden gaat”, hoort Eva Charissa plotse-ling zeggen. Eva ziet hoe Milan verstijft en vindt het zelf ook een forse maatregel.

Bij de rondvraag krijgt Eva het woord. Ze vraagt zich hardop af: “Was dit echt nodig? En wat is onze rol als gezelschap hierin geweest? Hadden we dit eerder kunnen zien aankomen?”

Het is geen aanval, maar de vraag schuurt. De reactie is aarzelend. Dan zegt Hans:

“Maar Eva, jij maakt hier toch ook onderdeel van uit? Is alles wel voldoende gedocumenteerd? Had jij de signalen niet eerder moeten zien als zakelijk directeur?”

Eva schrikt. Ze heeft het gevoel dat ze ineens tegenover de rvt komt te staan. Tegelijkertijd wil ze de relatie met de rvt, haar werkgever, goed houden. Daarom zegt ze even niets.

Aan het einde van de vergadering wordt besloten tot een extern onderzoek. Milan wordt tijdelijk op non-actief gesteld. Naar buiten toe blijft het verhaal klein: persoonlijke omstandigheden, rust.

De buitenwereld

Een dag later belt een journalist naar Eva: de wethouder wil een onderzoek. Is Eva het daarmee eens? Ze is verbaasd en voelt zich voor het blok gezet: ze wist niet dat de wethouder al was geïnformeerd door de rvt en voelt zich gepasseerd. De journalist dringt aan: er doen meerdere geruchten de ronde. Kan zij nú reageren?

Eva voelt hoe de situatie haar inhaalt. Wat intern nog zoekend en kwetsbaar was, wordt naar buiten toe definitief. Kort daarna verschijnt het artikel. Haar uitspraken lijken op papier harder dan bedoeld. De situatie wordt

niet met naam en toenaam beschreven, maar is wel duidelijk genoeg.

Nasleep

's Avonds zit ze op de bank, moe, haar notities naast zich. Had ze eerder moeten ingrijpen? Had ze Milan steviger moeten begrenzen, of juist beschermen tijdens de vergadering? Heeft ze de rvt te vroeg geïnformeerd of was ze te direct, te open?

Ze voelt zich klem zitten, tussen haar verantwoorde-lijkheid voor de veiligheid van medewerkers en een rvt die haar inschatting steeds kritischer lijkt te bevragen. Waar zij eerst de schakel was tussen organisatie en toezicht, lijkt ze nu zelf onderdeel van het probleem te worden. Dat kan toch niet de bedoeling zijn? Ze voelt zich er alleen voor staan. ●



**Eva's verhaal
beluisteren?**

7.40 min

Milan Vermeer

artistiek directeur Collectief Maekers

Voor artistiek directeur Milan komt het gesprek met Eva onverwacht.

“Er zijn mensen die jouw manier van werken als onveilig ervaren,” zegt ze.

Hij begrijpt niet waar dit vandaan komt.

“Onveilig?” zegt hij. “We werken toch altijd onder druk? Dat hoort bij het proces, vooral in de laatste weken voor de première.”

Milan doet er alles aan om het gezelschap naar een hoger niveau te tillen. Dat is ook een van de ambities zoals beschreven in hun laatste subsidieaanvraag. In zijn beleving hoort spanning bij het maakproces; het schuurt nu eenmaal als je iets goeds wilt maken. Hij herkent zich echt niet in het beeld dat Eva schetst.

Eerste signalen

“Dit is topsport, Eva.”

“Dat snap ik,” antwoordt Eva. “Maar er zijn ook signalen dat mensen moeite hebben met hoe dingen gaan. Je directheid, je sarcasme soms.” Milan ervaart dat anders en voelt zich door haar niet gehoord.

De melding van een medewerker bij HR die volgt, overvalt hem volledig. Waar komt dit ineens vandaan?

Er wordt een rvt-vergadering belegd waarin wordt gesproken over de melding. Het voelt ongemakkelijk;

gaat dit over zijn gedrag of over iets groters? En sinds wanneer worden er termen als onveilig en onvoorspelbaar gebruikt? Hij is eerlijk gezegd blij wanneer in de vergadering besloten wordt het klein te houden, en eerst de feiten te onderzoeken. Toch blijft het knagen dat Eva zich niet volledig achter hem schaaft. Waar is haar loyaliteit? Waarom vertrouwt ze hem niet in zijn goede bedoelingen?

Reputaties op het spel

Niet veel later volgt de anonieme brief van de medewerkers. Voor Milan voelt de brief absurd en tegelijkertijd bedreigend. In de ingelaste vergadering met de rvt merkt hij dat hij vooral moet reageren op beeld dat al gevormd lijkt. Op reputaties die op het spel staan. Terwijl de brief wordt voorgelezen, voelt Milan de spanning bij hem oplopen. Hij probeert de woorden te plaatsen, maar herkent zijn eigen intenties er niet in. Voor hem voelt het alsof zijn manier van werken, waar hij jarenlang waardering voor kreeg, ineens in een ander licht is komen te staan.

Wanneer Charissa voorstelt dat hij tijdelijk afstand moet nemen, klapt er iets.

“Gaaf het hier nog over mij?” vraagt hij. “Of alleen over hoe dit eruitziet naar buiten?”

Niet gehoord

Later, als hij al een paar dagen thuis zit, hoort hij over het onderzoek en over de berichtgeving in de media.

Wat intern nog een onderzoekend gesprek was, is naar buiten toe al een compleet verhaal geworden. Hij heeft het gevoel de grip op de situatie te verliezen.

De weken erna wordt hij op feestjes of bij vrienden raar aangekeken. Was dit maar eerder serieus met hem besproken, dan had hij nog controle gehad over het verhaal. Hij voelt zich niet gehoord, niet beschermd en kwetsbaar. Waar is zijn stem in dit verhaal gebleven? Hij blikt terug, samen met zijn partner. Natuurlijk had hij zich bewuster moeten zijn van hoe zijn woorden bij anderen aankwamen. Misschien was hij te veel gericht geweest op het resultaat. Maar dit? Tegelijkertijd blijft er een ongemakkelijke gedachte hangen die hij niet goed wil toelaten: dat het beeld dat anderen van hem hebben misschien niet volledig losstaat van wat er gebeurd is. ●



**Milan's verhaal
beluisteren?**

3.46 min



Charissa Pinas

voorzitter raad van toezicht *Collectief Maekers*

Voor Charissa begint het met een mailtje van Eva. Er is een melding binnengekomen over ongewenst gedrag van Milan bij HR van een medewerker. Nog niet heel duidelijk, maar wel serieus.

Ze voelt gelijk dat het een dunne lijn is waarop ze moet balanceren. Te snel ingrijpen kan onrust veroorzaken, te lang wachten kan schadelijk zijn. Ze besluit vooral: voorlopig klein houden. Dit moet zorgvuldig worden opgepakt.

Stap voor stap

In de rvt-vergadering staat het onderwerp bovenaan de agenda. De voltallige rvt is aanwezig, deels fysiek, deels online. Eva en Milan zijn er beiden. Charissa opent de vergadering met de mededeling over de melding. Ze merkt gelijk hoe lastig het is om de ernst van de signalen te wegen van een afstand. Ze is afhankelijk van wat Eva, Milan en medewerkers met hen delen.

Het onderwerp leidt tot verschillende vragen. Naast haar zit Hans, een ervaren CEO, die de nadruk legt op

stabiliteit en rust in deze fase. Iedereen knikt. Op het scherm verschijnt vanuit Frankrijk Rebecca, het juridische lid, die het belang van zorgvuldigheid benadrukt. Margret, de financieel deskundige, bladert door de stukken en stelt korte vragen over risico's en aansprakelijkheid. Avery, een creatief ondernemer, vraagt aan Eva hoe het voor haar is.

De conclusie die langzaam ontstaat: rust bewaren, niet opschalen en tijd kopen.

Charissa belt na afloop nog even met Eva. Zij deelt in het gesprek haar zorgen. “We doen het stap voor stap”, antwoordt Charissa. “In de volgende vergadering zetten we het weer op de agenda.”

Lastige vergadering

De situatie escaleert sneller dan verwacht. In de loop van de week wordt er een anonieme brief rechtstreeks naar de raad van toezicht gestuurd. Geen losse signalen meer, maar een gezamenlijk statement van meerdere

medewerkers over Milan. De toon is helder en zorgvuldig, maar ook onmiskenbaar ernstig: onvoorspelbaar gedrag, subtiele vormen van uitsluiting, discriminatie en een te hoge werkdruk.

Ze heeft hem meerdere keren gelezen. Niet alleen de inhoud valt op, ook de vorm: meerdere ondertekenaars, een gedeeld verhaal, de keuze om direct naar de rvt te gaan. Dat zegt iets, ook over de organisatie. Maar omdat er weinig concrete voorbeelden in staan, ligt ook de vraag open hoe ze met de rvt zorgvuldig kan handelen, zonder de inhoud al als vaststaand aan te nemen. Wanneer de rvt opnieuw bijeenkomt, is de sfeer anders. Milan en Eva ogen beiden aangeslagen. Charissa opent het gesprek vriendelijk, maar ook afstandelijker dan de vorige keer. Hans is nadrukkelijk aanwezig en bepaalt de toon, tot enig ongenoegen van Charissa.

“Deze brief verandert de situatie compleet,” begint hij de vergadering.





Hij had haar vooraf al op hoge poten gebeld: “De voltallige directie moet aftreden, dit gaat verder dan alleen Milan.” Dit gaat voor Charissa te ver en neemt het op voor Eva. “We bespreken het wel in de vergadering.”

Even afstand nemen

Rebecca benadrukt dat het proces zorgvuldig moet verlopen en dat de rvt moet waken voor de beeldvorming voor de organisatie. Margret vraagt wie hiervan al op de hoogte is: de wethouder, de media? Avery reageert emotioneel: “Dit is geen signaal meer. Dit lijkt een patroon. De medewerkers moeten echt beschermd worden.” De stilte die daarop volgt blijft hangen in de kamer.

Charissa probeert structuur in de vergadering te brengen, maar voelt dat ze langzaam de grip verliest. Eva benoemt de signalen die zij heeft gezien, het belang van de brief. Milan herkent zich niet in het beeld en reageert emotioneel.

Dan doet Charissa een voorzichtig voorstel:

“Milan, misschien is het goed als je even afstand neemt. Een paar dagen. Naar buiten toe communiceren we dat het om persoonlijke omstandigheden gaat.”

Op het moment dat ze het uitspreekt, voelt Charissa al dat haar voorstel zwaar zal landen. Toch ziet ze geen andere uitweg om ruimte te creëren. Ze twijfelt of ze Milan hiermee recht doet, maar voelt ook de druk van de situatie en de verantwoordelijkheid naar de organisatie. In haar hoofd weegt ze continu: wat is nu zorgvuldig, en wat is nodig?

Milan verlaat boos de vergadering. Na zijn vertrek moet iedereen het even laten bezinken. Daarna formuleren ze actiepunten:

- Hans houdt de regie op de woordvoering.
- Rebecca zet de lijnen uit voor een extern onderzoek.
- Margret brengt de financiële gevolgen in kaart.
- Avery benadrukt dat medewerkers beschermd moeten worden en neemt contact op met de OR.

Regie houden

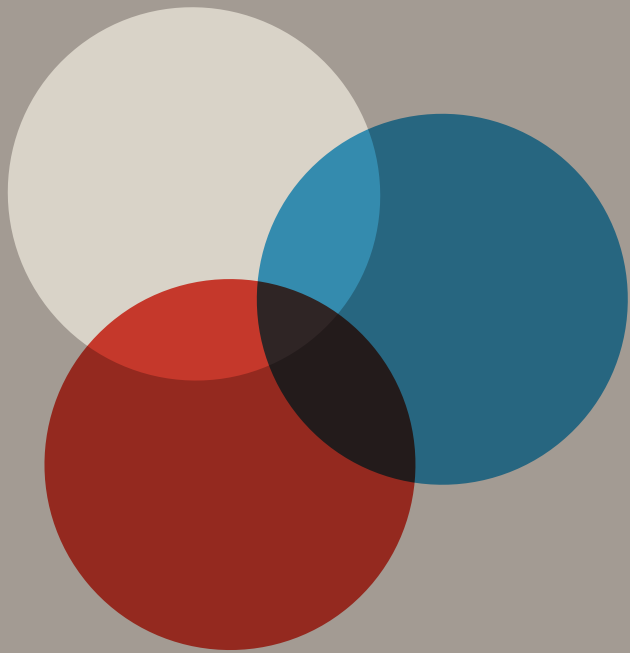
De strategie om rust te bewaren houdt geen stand. Die avond besluit ze, op aandringen van Hans, de wethouder te informeren. Ze twijfelt kort, maar kiest ervoor de regie te houden. De reactie van de wethouder is direct: er moet een onafhankelijk onderzoek komen.

Later leest ze in de krant dat Eva met een journalist heeft gesproken. Ze is geïrriteerd, ze had dat anders gewild, in afstemming met haar. Waarom heeft Eva de hoorn er niet opgegooid toen de pers belde? Charissa merkt hoe elke stap zich nu vermenigvuldigt in betekenis. Daaronder blijft één vraag terugkomen: hoe stuur je een organisatie waarin niemand nog hetzelfde verhaal vertelt? ●



**Charissa's verhaal
beluisteren?**

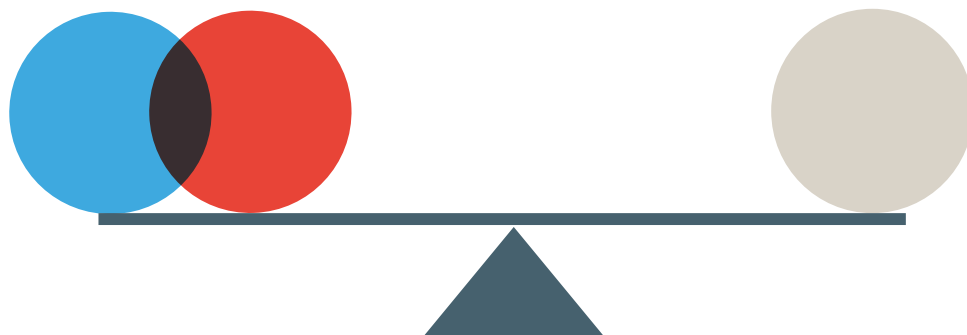
7.40 min



2

Rollen en verantwoordelijkheden

De sociale veiligheid van directeur-bestuurders wordt in belangrijke mate bepaald door helderheid tussen directeur-bestuurder (zowel artistiek als zakelijk) en de raad van toezicht. Een overzicht van hun belangrijkste taken en verantwoordelijkheden.



De meeste misverstanden zie ik vaak ontstaan door onderlinge verrassingen. Als bestuurder en toezichthouder elkaar enkel tijdens de formele vergadering informeren, kunnen ontwikkelingen die voor de één inmiddels normaal zijn, voor de ander als een grote verrassing komen. Dat werkt twee kanten op: ook een veranderende visie of gedachte van de toezichthouder moet tijdig met de bestuurder worden gedeeld. Daarom geloof ik sterk in informeel contact: even bellen, mailen of koffie drinken. Niet als bemoeienis, maar om te bouwen aan een veilige, transparante en vertrouwelijke onderlinge relatie. Zodat er in die relatie ook ongemakkelijke en kritische vragen gesteld kunnen worden.”

— HARMEN VAN DER HOEK, ZAKELIJK DIRECTEUR NITE EN CLUB GUY & RONI

2.1 Rolverdeling tussen directeur-bestuurder en raad van toezicht

Binnen culturele instellingen werken bestuur en toezicht volgens een **dualistisch model**: een of meerdere directeur-bestuurders leiden de organisatie, terwijl de raad van toezicht (rvt) toezicht houdt op het functioneren van het bestuur. In de praktijk is deze verhouding echter complex. De directeur-bestuurder is enerzijds **eindverantwoordelijk voor de organisatie en het gezicht naar buiten toe**, en vaak ook de initiator van veranderingen in beleid en cultuur. Tegelijkertijd is hij of zij **werknemer van de rvt**, die verantwoordelijk is voor benoeming, beoordeling en ontslag. De rvt vervult op zijn beurt meerdere rollen: toezichthouder, adviseur én werkgever. De rvt moet daarbij onafhankelijk opereren, in de culturele sector staat hier vaak alleen een vacatievergoeding tegenover.¹

Wanneer deze rollen onvoldoende scherp zijn gedefinieerd, ontstaat het risico dat verantwoordelijkheden door elkaar

gaan lopen. Inhoudelijke meningsverschillen kunnen dan gemakkelijk persoonlijk gemaakt worden, toezicht kan overgaan in operationele sturing en werkgeversbesluiten kunnen worden verpakt als governance-kwesties. In dergelijke situaties bestaat het gevaar dat conflicten escaleren.

Volgens verschillende analyses ligt de kern van deze problematiek niet zozeer in een gebrek aan regels, maar in de praktijk van governance en machtsverhoudingen. Zoals uitgever, toezichthouder en adviseur Guido van Nispen schrijft: *“Op papier is het toezicht in de culturele sector zorgvuldig geregeld (...) Wie de sector uitsluitend langs deze formele meetlat legt, zou kunnen concluderen dat het toezicht volwassen en professioneel is ingericht. Dat is een misvatting.”* (Van Nispen, **Toezicht zonder tegenmacht**, Cultuurpers). In werkelijkheid ontstaat volgens hem regelmatig een **disbalans tussen macht en tegenmacht**, versterkt door

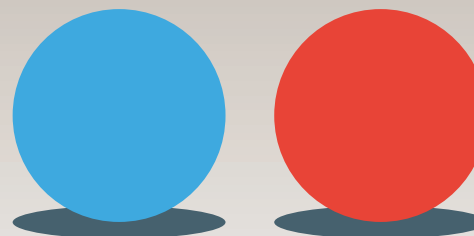
rolverwarring, informele netwerken en een gebrek aan transparantie. Conflicten tussen bestuur en toezicht spelen zich daardoor vaak achter gesloten deuren af en worden pas zichtbaar wanneer reputatieschade al is ontstaan.²

Deze dynamiek maakt de positie van de directeur-bestuurder kwetsbaar. Wanneer toezicht en werkgeverschap niet duidelijk worden gescheiden, kan een bestuurlijk meningsverschil snel veranderen in een vertrouwensbreuk. Dat benadrukt het belang van expliciete afspraken over rolverdeling en transparante besluitvorming. Goede omgangsvormen, wederzijds respect en ruimte voor een open dialoog zijn daarbij essentieel. Wanneer beide partijen hun eigen en elkaars verantwoordelijkheden kennen en respecteren, ontstaat een stevig samenspel en kan het systeem van checks and balances binnen culturele organisaties effectief functioneren.



Vanzelfsprekend is er een taak voor toezicht-houders ten aanzien van sociale veiligheid in de organisatie. Maar de manieren waarop dat toezicht vorm kan krijgen zijn minder vanzelfsprekend. Uiteraard moeten het beleid en de procedures in orde zijn. Maar van even groot belang is het om open te staan voor signalen vanuit de organisatie, en daarbij dan de balans te zoeken tussen toezicht houden en zelf in actie komen.”

— EDUARD NAZARSKI, VOORZITTER RAAD VAN TOEZICHT
THEATER OOSTPOOL



2.2 Zorgplicht van de raad van toezicht

Als werkgever heeft de raad van toezicht een zorgplicht richting de directeur-bestuurder. Dat betekent onder meer:³

→ Actieve bescherming tegen ongewenste omgangsvormen

De toezichthouder draagt actief bij aan een sociaal veilige werkomgeving en treedt alert en zorgvuldig op bij signalen van ongewenst gedrag.

→ Transparantie richting de directeur-bestuurder

De toezichthouder handelt open en voorspelbaar richting de directeur-bestuurder, met tijdige afstemming over relevante gesprekken, evaluaties en besluitvorming.

→ Waarborging van hoor en wederhoor

Bij beschuldigingen of signalen van misstanden wordt altijd het principe van hoor en wederhoor toegepast, met

oog voor zorgvuldigheid en rechtvaardigheid voor alle betrokkenen.

→ Zorgvuldige communicatie binnen de organisatie

De directeur-bestuurder is verantwoordelijk voor de communicatie binnen de organisatie over beleid, besluiten en veranderingen. De raad van toezicht biedt de bestuurder daarbij rugdekking, zeker wanneer veranderingen leiden tot weerstand of spanningen. Waar nodig stemmen raad van toezicht en directeur-bestuurder zorgvuldig af over hun rol en communicatie, zodat hierover geen onduidelijkheid ontstaat binnen de organisatie.

→ Zorgvuldige communicatie tijdens onderzoeken

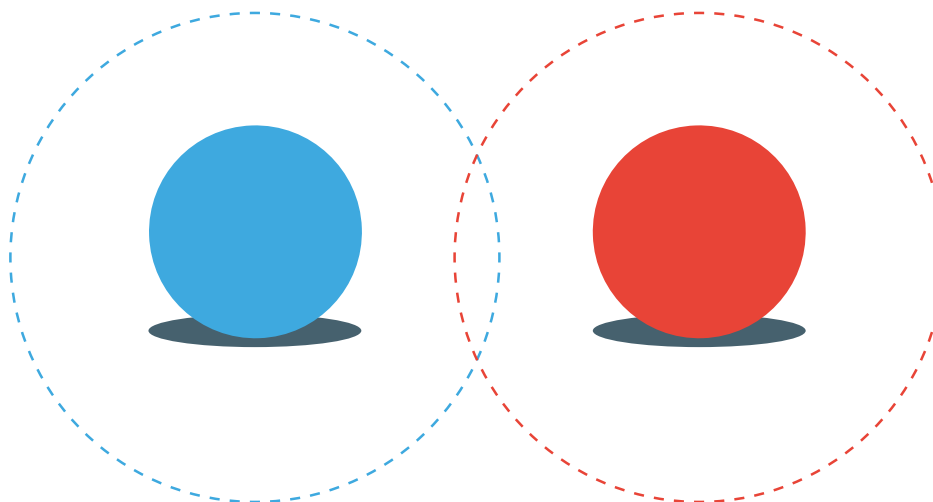
Gedurende onderzoeken wordt terughoudend, feitelijk en respectvol gecommuniceerd, om onnodige onrust en reputatieschade te voorkomen.

→ Tijdige en proportionele besluitvorming

Besluiten worden tijdig genomen en staan in verhouding tot de aard en ernst van de situatie, met aandacht voor zowel mens als organisatie.

→ Zorgplicht richting de organisatie

De toezichthouder heeft niet alleen oog voor de positie en het welzijn van de directeur-bestuurder, maar ook voor het belang, de continuïteit en het goed functioneren van de organisatie als geheel. Dit betekent dat de rvt bij zijn handelen en besluitvorming de gevolgen voor medewerkers, de organisatiecultuur, de continuïteit van de organisatie en het vertrouwen van interne en externe stakeholders meeweegt.



2.3 Verhouding zakelijk en artistiek directeur

Bij podiumkunstinstituten bestaan verschillende vormen van bestuurlijke en artistieke leiding. In producerende gezelschappen komt regelmatig een tweehoofdig directie- of bestuursmodel voor, met een zakelijk directeur-bestuurder en een artistiek directeur-bestuurder. Formeel zijn beide bestuurders gezamenlijk verantwoordelijk voor zowel de artistieke als zakelijke aspecten van de organisatie. In de praktijk wordt vaak gewerkt met een verdeling van portefeuilles, mandaten en besluitvorming. Veel strategische en organisatiebrede vraagstukken worden gezamenlijk gedragen en vragen om gedeelde besluitvorming.

De zakelijk directeur-bestuurder richt zich doorgaans op organisatieontwikkeling, financiën, HR, governance, bedrijfsvoering en externe vertegenwoordiging. De artistiek directeur-bestuurder draagt verantwoordelijkheid voor de artistieke visie, programmering of inhoudelijke koers en vervult in sommige organisaties ook de rol van maker, curator of huisregisseur.

Bij sommige organisaties vallen de rollen van artistiek directeur en maker/regisseur samen in één persoon. Dat kan extra spanning geven. Als regisseur of maker werkt iemand direct met spelers, makers of artistieke teams, vaak in intensieve en hiërarchische maakprocessen. Als artistiek directeur-bestuurder draagt diezelfde persoon ook bestuurlijke verantwoordelijkheid voor cultuur, veiligheid en aanspreekbaarheid. Daarom is het belangrijk expliciet te maken vanuit welke rol iemand handelt, wie kan wie aanspreken op gedrag in het maakproces, en waar medewerkers terecht kunnen als de artistiek directeur zelf onderdeel is van de melding of klacht.

Heldere taakverdeling

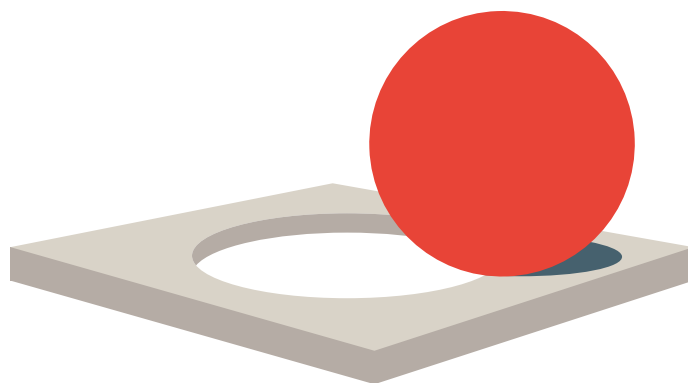
De precieze invulling van de rollen van zakelijk directeur-bestuurder en artistiek directeur-bestuurder verschilt per type instelling. Bij podia, festivals, productiehuisen en andere podiumkunstorganisaties lopen artistieke, zakelijke en publieke verantwoordelijkheden vaak sterker door elkaar

heen dan binnen traditionele producerende gezelschappen. Daarnaast werken veel instellingen met een eenhoofdig bestuur of directiemodel, waarbij één directeur-bestuurder eindverantwoordelijkheid draagt voor zowel de artistieke als zakelijke koers, ondersteund door een managementteam of afdelingshoofden.

Onvoldoende duidelijke afbakening van verantwoordelijkheden en bevoegdheden kan leiden tot:

- spanningen over strategische of artistieke keuzes;
- verwarring bij medewerkers over besluitbevoegdheid;
- vermenging van governancekwesties met inhoudelijke meningsverschillen;
- vergrote kans op persoonlijke conflicten en escalatie.

Heldere taakverdeling, regelmatig overleg en transparante besluitvorming helpen bestuurders en directieleden hun rol, zelfstandig én gezamenlijk, zorgvuldig en veilig uit te oefenen.



Het lijkt vaak het verstandigst om in het geval van crises externe expertise in te huren, maar de reflex van de rvt is niet zelden om op de stoel van de directeur plaats te nemen – met alle soms rampzalige gevolgen van dien. Begrijpelijkerwijs grijpt men dan terug op de mores uit de eigen branche, die nu eenmaal een andere is dan die van de culturele sector.”

– JEFFREY MEULMAN, DIRECTEUR-BESTUURDER VAN DE VERKADEFABRIEK DEN BOSCH EN AUTEUR/SPREKER/COLUMNIST

2.4 Hiaten en spanningsvelden

Als directeur-bestuurder bevind je je vaak op een kruispunt van wettelijke verplichtingen, interne procedures en sectorale codes (link naar hoofdstuk 5). Dat kan leiden tot spanningsvelden rond rolduidelijkheid, ondersteuning en meldingsmogelijkheden. Uit de praktijk herkennen we de volgende thema's:

1. Rol en verantwoordelijkheid

Dubbele standaard bij ongewenst gedrag

Vaak wordt van directeur-bestuurders verwacht dat zij “tegen een stootje moeten kunnen” en zelf problemen oplossen die medewerkers of de keten veroorzaken. Dit verschilt van de bescherming die medewerkers krijgen volgens de Arbowet (§ 5.1) en goed werkgeverschap.

Solistische positie

Directeur-bestuurders hebben vaak geen directe collega's in een vergelijkbare functie en missen collegiale steun en

reflectie. Bij (beschuldigingen van) grensoverschrijdend gedrag kan dit hun positie extra kwetsbaar maken en het lastiger maken om de situatie te duiden, steun te vinden en passende stappen te zetten. Interne steun is vaak beperkt, waardoor risico's op sociale en professionele isolatie toenemen.

2. Ondersteuning en hulpstructuren

Onvoldoende onafhankelijke hulpstructuren

Vertrouwenspersonen zijn er vaak wel, maar directeur-bestuurders maken hier weinig gebruik van. Redenen zijn onder meer het niet de vuile was willen buitenhangen en het ontbreken van een gelijkwaardige sparringpartner.

3. Structuren en sectorale kaders

Hiaten in ketenafspraken en sectorale codes

Er zijn vaak geen concrete afspraken over hoe meldingen in de keten behandeld worden, inclusief klachten over

rvt-leden. Dit plaatst directeur-bestuurders tussen formele kaders en de dagelijkse praktijk.

4. Risico's en gevolgen

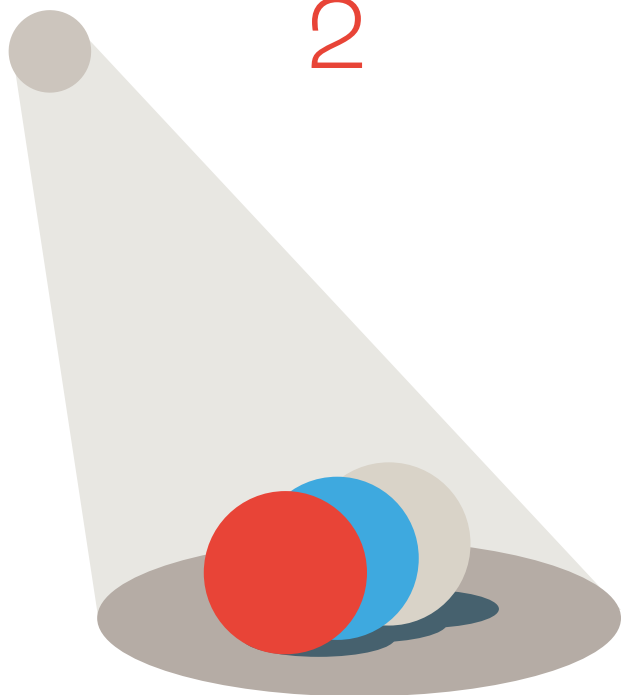
Reputatie- en afbreukrisico

Door de hoge zichtbaarheid van de functie kunnen publieke beschuldigingen grote gevolgen hebben.

5. Dynamiek in maatschappij en organisatie

Verschuivende normen en verwachtingen

Opvattingen over wat als veilig, professioneel en passend gedrag wordt ervaren, veranderen. Maatschappelijke ontwikkelingen en bijvoorbeeld verschillen tussen generaties kunnen ertoe leiden dat feedback, hiërarchie, directheid en machtsverhoudingen verschillend worden beleefd. Wat de één ziet als normale professionele spanning of stevig leiderschap, kan door een ander als onveilig worden ervaren.



2.5 Ondermijning niet-dominante groepen

In de praktijk blijkt dat de positie van directeur-bestuurders uit maatschappelijk niet-dominante groepen – zoals vrouwen, personen met een migratieachtergrond of relatief jonge bestuurders – vaker ter discussie wordt gesteld. Hun functioneren, leiderschapsstijl en besluiten komen hiermee geregeld onder een vergrootglas te liggen. Dit kan resulteren in informele machtsvorming binnen de organisatie, het strategisch inzetten van klachten of procedures, en het negatief framen van hun leiderschapsstijl. Analyses in de culturele sector laten bovendien zien dat bestuurders uit deze groepen gemiddeld korter in functie blijven en vaker blootstaan aan publieke of interne druk.

Voorbeelden uit recente jaren tonen dat discussies over organisatiecultuur, artistieke koers of leiderschap soms sterk gepersonaliseerd raken rond individuele bestuurders.

Media en interne netwerken spelen hierbij een rol, waarbij bestuurders die afwijken van traditionele leiderschapsbeelden vaker strategische of persoonlijke kritiek ervaren. Deze dynamiek benadrukt dat de positie van de directeur-bestuurder niet alleen formeel, maar ook praktisch kwetsbaar is, waarbij afhankelijkheid van de raad van toezicht een belangrijke factor vormt.

Daarnaast laat het rapport *Leiderschap in Kleur* van prof. dr. Judi Mesman zien dat leiders uit niet-dominante groepen niet alleen inhoudelijk, maar ook persoonlijk onder verhoogde druk staan. In het kwalitatieve onderzoek onder veertig bestuurders en leiders van kleur in de (semi-)publieke sector beschrijven veel deelnemers een voortdurende noodzaak om zich aan te passen aan dominante normen, “extra inzet” te moeten tonen om geaccepteerd te worden,



Bij sociale veiligheid gaat ook over de vraag wie wel en niet zichzelf mag en kan zijn op de werkvloer. Geschreven en ongeschreven normen bepalen daarbij vaak wat als gewenst gedrag wordt gezien en laten maar een beperkt gedragsrepertoire toe. Voor de meerderheidsgroep zitten die normen vaak als gegoten, voor anderen betekent het een groot deel van jezelf thuislaten en je aanpassen. Zoals een deelnemer aan het onderzoek ‘Leiderschap in kleur’ zei: “ik doe een laag beroep op het aanpassingsvermogen van de ander.” Oftewel: de aanpassingslast ligt altijd bij de minderheid. Het zou mooi zijn als de meerderheid daarvan een eerlijker deel draagt.”

— PROF. DR. JUDI MESMAN, AUTEUR VAN LEIDERSCHAP IN KLEUR

en voortdurend alert te zijn op stereotypen en mogelijke ondermijning.⁴

Het rapport spreekt in dit verband van een “dubbele belasting”: naast het leiden van de organisatie moeten bestuurders ook navigeren tussen verwachtingen rond hun ‘anders-zijn’, terwijl steun vanuit de top regelmatig ontbreekt. Sommige deelnemers herkenden bovendien kenmerken van de zogenoemde glass cliff: benoemd worden in organisaties die al onder druk staan, waardoor de kans op conflict of falen aanzienlijk groter is. Deze bevindingen illustreren hoe kwetsbaarheid van directeur-bestuurders mede structureel en cultureel wordt geproduceerd, en niet uitsluitend samenhangt met individueel functioneren (Mesman, *Leiderschap in Kleur*, 2024).

2 Wat betekent dit voor de casus?

Eva van Daelen zakelijk directeur

Voor Eva betekent rolduidelijkheid dat zij **haar rol als zakelijk directeur helder scheidt van die van Milan en van de raad van toezicht**. Ze is verantwoordelijk voor de dagelijkse leiding, organisatiebeleid en veiligheid van medewerkers, maar mag niet zelf besluiten over benoeming, ontslag of formele sancties tegen Milan – dat is de rol van de rvt.

Voor haar eigen functioneren betekent dit dat ze duidelijk moet zijn in het signaleren van problemen, medewerkers moet beschermen en protocollen volgt, zonder zelf in de rol van rechter of toezichthouder te stappen.

Milan Vermeer artistiek directeur

Milan bevindt zich in een complexe situatie waarbij **de raad van toezicht** zowel toezichthouder, adviseur als zijn werkgever is. Hij kan expliciet afspraken maken over welke informatie gedeeld wordt, hoe besluiten worden genomen en wie welk mandaat heeft, zodat hij niet buiten spel wordt gezet of verantwoordelijk wordt gehouden voor zaken die tot het toezichts- of werkgeversdomein behoren.

Hij moet erop kunnen vertrouwen dat de raad om zijn reactie vraagt bij beschuldigingen en naar hem luistert. Dit moet altijd **transparant en in goed overleg** gebeuren.

Charissa Pinas voorzitter raad van toezicht

Voor Charissa betekent rolduidelijkheid dat zij als voorzitter van de raad van toezicht duidelijk moet scheiden tussen haar rollen als toezichthouder, adviseur en werkgever van Milan. Ze mag haar positie niet verwarren door te veel op de inhoud of operationele kwesties in te grijpen, maar moet **structuur en kaders bieden** en het proces zorgvuldig begeleiden.

Voor haar eigen functioneren betekent dit dat ze **bewust moet reflecteren op haar eigen handelen**, transparant communiceert over beslissingen, en grenzen respecteert tussen toezicht en directie, zodat zij zowel Milan als de organisatie kan beschermen zonder haar onafhankelijkheid te verliezen.

Tegelijkertijd kan haar positie als vrouw van kleur mede van invloed zijn op **hoe haar leiderschap en handelen worden waargenomen**. Onderzoek laat zien dat bestuurders uit niet-dominante groepen vaker te maken krijgen met verhoogde zichtbaarheid, stereotypering en druk om legitimiteit voortdurend te bewijzen.

3 Preventief handelen

Aanpak op maat

Er is verschil in grootte/capaciteit van organisatie – denk eerst na wat er in huis is, hoe ver je al bent, welke hulp er nog nodig is en hoe je de stappen kunt inrichten. Kijk vooral wat aansluit bij jouw organisatie.

Als directeur-bestuurder heb je een sleutelrol in het bevorderen van sociale veiligheid binnen je organisatie. Een open en veilige cultuur helpt medewerkers om signalen, fouten en twijfels tijdig te bespreken en biedt ook jou als directeur-bestuurder houvast en bescherming. Zeker onder druk, maakt het verschil of er vooraf is geïnvesteerd in onderlinge relaties, verbinding en vertrouwen.

Preventie vraagt dan ook om meer dan het vastleggen van beleid en procedures. Het is ook samen werken aan een sfeer en omgeving waarin spanningen en fouten benoemd kunnen worden. Als bestuurder geef je zelf het goede voorbeeld, maak je ruimte voor open gesprekken en zorg je dat verschillende perspectieven gehoord kunnen worden. Je ziet erop toe dat afspraken in de praktijk worden nageleefd, vraagt actief naar signalen uit de organisatie en stuurt bij wanneer dat nodig is.

Tegelijkertijd is het belangrijk om ook je eigen sociale veiligheid bewust te borgen. Dat begint met het herkennen van risico's, het bespreekbaar maken van spanningen en gedrag en het vastleggen van heldere rollen, afspraken en procedures. De volgende stappen helpen je om sociale veiligheid structureel te versterken en je eigen rol daarin concreet vorm te geven. Ondersteuning bij het implementeren van deze stappen vind je in [hoofdstuk 6](#).

- 1 Breng de risico's in kaart
- 2 Leg verantwoordelijkheden vast
- 3 Versterk cultuur en communicatie
- 4 Agendeer en communiceer
- 5 Implementeer meld- en klachtenprocedures
- 6 Feedback en monitoring
- 7 Werk actief aan sociaal veilig leiderschap
- 8 Borging en continu verbeteren

1

Breng de risico's in kaart

Voer de verplichte **organisatiebrede risico-inventarisatie (RI&E)** uit om knelpunten en mogelijke situaties van grensoverschrijdend gedrag te herkennen (Meer weten? Zie [hoofdstuk 6](#) Podium RI&E). Belangrijke onderdelen van de risicoanalyse zijn de drie pilaren van cultuurverandering:⁵

- **Omgangscultuur:** Onderzoek gedragspatronen en neem maatregelen om een veilige werksfeer te bevorderen.
- **Organisatiecultuur:** Maak een overzicht van de risicofactoren in de organisatie. Dat zijn bijvoorbeeld ongelijke machts- en hiërarchieverdeling, afhankelijkheden, de aard en organisatie van het werk, gebrek aan diversiteit en inclusie, en gebrek aan tijd en prioriteit.
- **Ondersteunend systeem:** Zorg dat meldprocedures goed zijn ingericht en effectief worden toegepast.

Betrek medewerkers bij de analyse en schakel waar nodig arbodeskundigen of organisatie-experts in.

2

Leg verantwoordelijkheden vast

Leg verantwoordelijkheden en routes vast: **wie doet wat bij signalen van ongewenst gedrag**. Neem voor het maken van een duidelijke taakverdeling de volgende stappen:⁶

- Beleg taken helder bij verantwoordelijke personen om de sociale veiligheid te waarborgen, rekening houdend met hun deskundigheid.
- Betrek externe deskundigen voor extra kennis en expertise rondom dit onderwerp, zoals arboprofessionals, vertrouwenspersonen of onderzoekers.
- Stimuleer samenwerking en communicatie tussen de interne en externe verantwoordelijken om een effectieve aanpak te garanderen.
- Adviseer de rvt om op **regelmatige basis contact te onderhouden met de medezeggenschap (OR/PVT)** en waar passend informele momenten te benutten om voeling te houden met de organisatie en medewerkers; in alle gevallen wordt contact met medewerkers en medezeggenschap buiten de reguliere overlegstructuur vooraf afgestemd met de directie.
- Adviseer de rvt om een zogeheten **toezichtvisie** op te stellen waarin gemeenschappelijke waarden, rolopvattingen, onderlinge verwachtingen en de wijze van toezicht houden worden vastgelegd. Neem daarin expliciet op hoe de rvt toezicht houdt op de maatschappelijke missie en op sociale veiligheid. Gebruik de toezichtvisie als praktisch instrument voor de dialoog tussen rvt en bestuurder en voor periodieke reflectie op de eigen rol. [Bron: Cultuur+Ondernemen, 'Een toezichtkader als kompas voor goed toezicht'. (2 maart 2026)]

3

Versterk cultuur en communicatie

- Organiseer **open gesprekken op de werkvloer** (bijvoorbeeld door te oefenen met [de gespreksstarters](#)) over wat wel en niet gewenst is. Stimuleer een aanspreekcultuur waarin feedback en zorgen vroegtijdig bespreekbaar zijn, zonder angst voor repercussies.
- Stimuleer **inspraak en tegenspraak**, zodat medewerkers zich veilig voelen signalen te melden.
- Spreek af **wie binnen de organisatie verantwoordelijk is voor interne en externe communicatie** bij meldingen of onderzoeken, zodat onduidelijkheid en reputatieschade worden beperkt.



Om ongewenste omgangsvormen te voorkomen helpt het om de risico's aan te pakken. Deze zijn primair organisatiegerelateerd, zoals kwetsbare arbeidscontracten of hoge werkdruk. Ook zijn leidinggevers nodig die het gewenste gedrag voorleven, pestgedrag signaleren en adequaat interveniëren. Verder wens ik iedereen een raad van toezicht die haar rol pakt. Om toezicht te houden op beleid, als sparringpartner van de directeur én als goede werkgever wanneer een directeur-bestuurder persoonlijk betrokken raakt bij een casus van ongewenste omgangsvormen, als doelwit of als beschuldigde.”

—ALIE KUIPER, ORGANISATIEADVISEUR VOOR SOCIAAL VEILIG WERKKLIMAAT

Agendeer en communiceer

- Communiceer over de **genomen stappen en beschikbare ondersteuning** binnen de organisatie. Maak duidelijk waarom dit onderwerp voor iedereen relevant is.
- Zorg ervoor dat mensen op **belangrijke posities de werkwijze goed kennen** en laat hen deze uitdragen op een manier die aansluit bij de organisatie en die medewerkers aanspreekt.
- **Evalueer jaarlijks je protocol** rondom sociale veiligheid en bespreek deze met alle medewerkers. Een onderwerp uitdiepen met behulp van een externe professional vergroot het draagvlak voor het belang van sociale veiligheid in je organisatie.

Implementeer meld- en klachtenprocedures

- Benoem een **vertrouwenspersoon** (intern en/of extern) die onafhankelijk en zichtbaar is.
- Stel een **klachtenregeling** op en communiceer deze duidelijk naar iedereen.
- Overweeg een **klokkenluidersregeling** voor ernstige gevallen. Voor organisaties met meer dan vijftig medewerkers (inclusief vrijwilligers die een vergoeding krijgen) is dit verplicht.
- Overweeg een **onafhankelijke beslistafel** vóór escalatie (zie kader).



Wat is een beslistafel?

De regeringscommissaris Seksueel grensoverschrijdend gedrag en seksueel geweld, Mariëtte Hamer, adviseert organisaties om te werken met een onafhankelijke beslistafel. Een beslistafel is een kleine groep onafhankelijke en deskundige personen die een melding zorgvuldig weegt en adviseert over passende vervolgstappen. Daarmee wordt voorkomen dat onder tijdsdruk of vanuit betrokkenheid te snel besluiten worden genomen die de zorgvuldigheid of onafhankelijkheid kunnen beïnvloeden.

De beslistafel:

- beoordeelt niet de schuldvraag;
- verricht geen inhoudelijk onderzoek;
- en stelt geen conclusies vast over gedrag of intenties.

De focus ligt op de vraag: wat is hier passende, proportionele en zorgvuldige opvolging? Dit kan variëren van een verkennend gesprek of bemiddeling tot tijdelijke maatregelen of een extern onderzoek.

Randvoorwaarden voor een beslistafel

- Leg vooraf vast wanneer de beslistafel wordt ingeschakeld en door wie.
- Borg onafhankelijke deskundigheid (bijvoorbeeld op het gebied van governance, sociale veiligheid, juridisch of HR).
- Zorg dat betrokken bestuurders of toezichthouders geen rol hebben in de besluitvorming over de opvolging van hun eigen handelen.
- Maak expliciet onderscheid tussen weging, besluitvorming en uitvoering van maatregelen. Leg besluiten zorgvuldig vast en bewaak de vertrouwelijkheid.

Feedback en monitoring

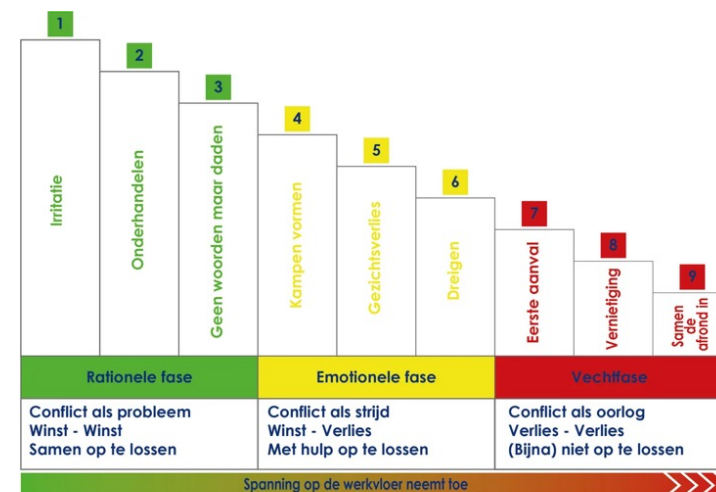
- Meet regelmatig **medewerkerstevredenheid** en verzamel feedback over veiligheid en cultuur.
- Pas de **PDCA-cyclus** toe. Voer een continue verbetercyclus uit (Plan-Do-Check-Act) om de strategie en maatregelen dynamisch en effectief te houden.
- Organiseer **gesprekken** in de organisatie over het geven van feedback, de aanspreekcultuur en sociale veiligheid binnen teams.

Werk actief aan sociaal veilig leiderschap

- Zorg dat je als directeur-bestuurder **reflectief bent op je eigen gedrag**, voorbeeldgedrag laat zien en een psychologisch veilige werkomgeving creëert. Bespreek deze verantwoordelijkheden regelmatig in je functionerings- en beoordelingsgesprekken.
- **Gebruik feedback bij selectie en beoordeling.** Laat bij aanstelling assessments uitvoeren die jouw sociaal veilig leiderschap toetsen en vraag referenties gericht op omgangsvormen en werksfeer.
- Vraag **360 graden feedback**. Betrek rvt, medewerkers en relevante externe stakeholders bij je beoordeling om een volledig beeld te krijgen van je gedrag en invloed op de organisatiecultuur.
- **Voorkom groupthink en organiseer bewust tegenspraak.** Zorg binnen je bestuur, management en rvt voor ruimte voor afwijkende perspectieven, kritische vragen en tegengeluid. Bespreek bij belangrijke besluiten expliciet welke risico's of perspectieven mogelijk onderbelicht zijn gebleven.
- Zorg voor checks and balances bij personeelsbeslissingen. **Hanteer een vier-ogenbeleid** bij aanstellingen, promoties en ontslagen, zodat je nooit als enige verantwoordelijk bent voor belangrijke personeelsbeslissingen.
- Organiseer **trainingen** en intervisie voor bestuurders, leidinggevend, medewerkers en rvt-leden gericht op het herkennen en aanpakken van grensoverschrijdend gedrag.

Borging en continu verbeteren

- Zorg dat preventie **structureel ingebed** wordt in de organisatie, bijvoorbeeld via beleidsplannen, functioneringsgesprekken en audits.
- Stimuleer een **lerende organisatie** waarin ervaringen worden gedeeld en verbeteringen doorgevoerd.
- Laat zien dat je als directie **aanspreekbaar bent** op fouten of ongewenst gedrag.



Managementmodel voor conflictantering: Escalatieladder van Glasl.

Escalatieladder

De escalatieladder van Friedrich Glasl kan behulpzaam zijn om de dynamiek van een conflict te analyseren en te beheersen. Het model kan helpen om te analyseren waar je je op de schaal bevindt en beschrijft hoe een conflict via 9 treden kan escaleren van een rationeel meningsverschil naar conflict ([Meer weten? Klik hier](#)).

3 Wat betekent dit voor de casus?

Eva van Daelen
zakelijk directeur

Voor Eva betekent preventief handelen dat zij **vroegtijdig signalen** van spanning, teruggetrokken gedrag of grensoverschrijdend gedrag oppikt en **bespreekbaar maakt**. Dit doet zij door regelmatig gesprekken te voeren met medewerkers, observaties te delen met Milan en de rvt, en te zorgen voor een beschikbare vertrouwenspersoon. Tegelijkertijd is de ervaring dat het vaak lang duurt voordat mensen zich echt uitspreken tegenover 'de directie'. Gesprekken in de wandelgangen zijn daarvoor niet voldoende. Daarom is het belangrijk om actief **ruimte te creëren** waarin medewerkers met elkaar én met een vertrouwenspersoon kunnen praten. Denk aan organisatiebrede gesprekken en het goed toerusten van het middenmanagement, omdat medewerkers sneller naar hun direct leidinggevende stappen dan naar de directie. Daarnaast is het verstandig om te investeren in de relatie met de rvt. Eva had bijvoorbeeld het initiatief kunnen nemen voor een gezamenlijk etentje.

Milan Vermeer
artistiek directeur

Voorafgaand aan de escalatie had Milan signalen van spanning in repetities en overleggen tijdig kunnen herkennen en zijn eigen scherpe toon en opmerkingen **kritisch kunnen bevragen**. Regelmatige check-ins en open gesprekken met Eva en medewerkers hadden verwachtingen en professionele grenzen kunnen verduidelijken. Regelmatige gesprekken met Milan en de medewerkers hadden ervoor kunnen zorgen dat frustraties en misverstanden vroegtijdig zouden zijn opgemerkt en bijgestuurd, waardoor **escalatie mogelijk voorkomen** had kunnen worden.

Charissa Pinas
voorzitter raad van toezicht

Voor Charissa betekent preventief handelen dat ze als voorzitter van de rvt **alert is op signalen van onveiligheid**, spanningen of teruggetrokken gedrag binnen het gezelschap, en tijdig stappen zet om escalatie te voorkomen. Het is belangrijk dat de rvt met regelmaat evaluaties organiseert, duidelijke procedures afsprekt en externe advies- of vertrouwenspartijen inschakelt in geval van een (naderend) conflict. Ook is het wenselijk om op verschillende bijeenkomsten van het gezelschap aanwezig te zijn om informeel contact te hebben met medewerkers. Het is daarnaast belangrijk dat de rvt jaarlijks contact heeft met **de Ondernemingsraad (OR)** of **Personeelsvertegenwoordiging (PVT)**. Voor haar eigen functioneren betekent dit dat ze proactief toeziet op de organisatiecultuur en veiligheid, terwijl ze haar rol als toezichthouder, werkgever en adviseur scherp scheidt.

4

Protocollen & adviezen

Beginnende crisis

- rust
- zorgvuldigheid
- proportionaliteit

Startend onderzoek naar een directeur- bestuurder

- zorgvuldigheid
- onafhankelijkheid
- snelheid

Omgang met de media

- feitelijk en terughoudend
- bescherm privacy en reputatie
- houd regie

Ook wanneer je alle preventieve maatregelen hebt toegepast, kan het gebeuren dat het toch misgaat. Juist dan zijn duidelijke protocollen van grote waarde. Zij helpen om zorgvuldig, proportioneel en transparant te handelen, beschermen zowel melders als beschuldigen en voorkomen dat er beslissingen genomen worden onder tijdsdruk of emotie. In dit hoofdstuk vind je protocollen en adviezen voor twee fases die zich in de praktijk regelmatig voordoen:

1. Een beginnende crisis
2. De start van een onderzoek naar een directeur-bestuurder

4.1 Bij een beginnende crisis

Een crisis ontstaat vaak door signalen, klachten, geruchten of interne spanningen. In deze fase is het cruciaal om rust, zorgvuldigheid en proportionaliteit te bewaren.

1 Breng de situatie zorgvuldig in kaart

Voordat maatregelen worden genomen, is het belangrijk om vast te stellen wat er precies is gebeurd, wie betrokken zijn en welke procedures van toepassing zijn. Voorkom dat geruchten of aannames de besluitvorming sturen.

2 Betrek de juiste governance-structuur

Afhankelijk van de situatie kan dat betekenen:

- overleg met de voorzitter of de remuneratiecommissie van de raad van toezicht;
- consultatie van een vertrouwenspersoon;
- advies van een externe deskundige (jurist, governance-expert).
- Zet mogelijk een beslistafel in ([zie kader](#) hoofdstuk 3 Preventie)

3 Borg hoor en wederhoor

Als er sprake is van beschuldigingen, moet de betrokkene zo snel mogelijk worden geïnformeerd en de gelegenheid krijgen zijn of haar kant van het verhaal te geven.

Controleer daarom of meldingen daadwerkelijk onder ongewenste omgangsvormen vallen. Niet-passende klachten (bijv. arbeidsconflicten of bezwaren tegen besluiten) moeten worden doorverwezen naar de juiste route (HR). Vertrouwenspersonen moeten bij intake scherp toetsen en doorverwijzen waar nodig.⁷

4 Wees terughoudend met escalatie en media

Niet elk conflict of spanningsveld is een kwestie van ongewenste omgangsvormen. Maak onderscheid tussen arbeidsconflict, governanceconflict en grensoverschrijdend gedrag.

Escaleer alleen proportioneel, om reputatieschade te beperken. En communiceer zorgvuldig naar medewerkers en media, voorkom speculatie en premature conclusies.

5 Ga zorgvuldig om met strategische of onterechte klachten

Een strategische klacht wordt mede ingezet om een ander doel te bereiken, bijvoorbeeld om druk uit te oefenen of iemands positie te verzwakken. Of daarvan sprake is, kan alleen na zorgvuldig onderzoek worden vastgesteld.

De drempel om een klacht in te dienen is vaak hoog. In de praktijk komen strategische of onterecht klachten dan ook niet vaak voor. Maar als het voorkomt, wat doe je dan?

- Wees terughoudend met maatregelen (zoals schorsing) zolang de feiten onduidelijk zijn.
- Onderzoek de klacht en de context zonder vooraf conclusies te trekken.
- Overweeg bij een aantoonbaar onterechte of strategisch ingezette klacht passende consequenties en indien nodig actieve rehabilitatie van de directeur-bestuurder, intern en extern.

→ Communiceer zorgvuldig over aard en voortgang van het onderzoek richting interne en externe stakeholders.

→ Onopgeloste arbeidsconflicten kunnen uitmonden in ongewenste omgangsvormen; ook dan is een gecombineerde aanpak nodig.

6 Neem een anonieme melding serieus en handel zorgvuldig

Een anonieme melding kan belangrijke signalen bevatten, maar biedt vaak minder mogelijkheid om vragen te stellen en feiten te verifiëren. Beoordeel daarom zorgvuldig wat er bekend is en welke opvolging passend is.

- Neem een anonieme melding serieus, maar trek niet direct conclusies.
- Beoordeel de concreetheid, ernst, verifieerbaarheid en urgentie.
- Kijk of er aanvullende signalen zijn.
- Bescherm betrokkenen tegen speculatie.
- Leg vast hoe hoor en wederhoor wordt geborgd.
- Communiceer terughoudend over wat wel/niet bekend is.
- Wees duidelijk dat anonimiteit de onderzoekbaarheid kan beperken.

7 Documenteer zorgvuldig

Leg relevante gebeurtenissen, gesprekken en besluiten goed vast. Dit kan later van belang zijn bij onderzoek of juridische procedures.

4.2 Bij startend onderzoek naar een directeur-bestuurder

Een onderzoek naar een directeur-bestuurder heeft vrijwel altijd grote gevolgen en veel impact voor de organisatie en de betrokken persoon. Pas onderzoek pas toe als het echt nodig is. Zorgvuldigheid, onafhankelijkheid zijn hierbij essentieel.⁸

1 Zorg voor een onafhankelijke onderzoeksopdracht

Het onderzoek moet:

- duidelijk geformuleerd zijn;
- uitgevoerd worden door een onafhankelijke partij;
- gebaseerd zijn op een heldere onderzoeksvraag.

Leg vooraf de reikwijdte van het onderzoek, de rechten van betrokkenen en de verwachte doorlooptijd vast.

2 Borg proportionaliteit

Niet elke melding vereist direct een volledig extern onderzoek. Overweeg eerst:

- Zelf aanspreken/informeel gesprek;
- Gesprek met leidinggevende of bestuurder;
- Gesprek met ondersteuning van vertrouwenspersoon, HR of externe begeleider; bemiddeling of *mediation*.

Een onderzoek is een zwaar instrument en kan grote reputatieschade veroorzaken.

3 Bescherm zowel melder als beschuldigde

Een zorgvuldig proces betekent dat:

- melders veilig hun verhaal kunnen doen;
- de beschuldigde recht heeft op inzage en wederhoor;
- vertrouwelijkheid zoveel mogelijk wordt gewaarborgd.

Bij meldingen waarbij de **directeur-bestuurder zelf ongewenst gedrag ervaart** van (een lid van) de raad van toezicht is een **onafhankelijke procedure** essentieel:

- Leg vast bij wie de directeur-bestuurder een melding kan doen, hoe vertrouwelijkheid wordt gewaarborgd en of en zo ja wie het proces overneemt van de rvt.
- Benoem een onafhankelijk aanspreekpunt buiten de eigen rvt, zoals een externe vertrouwenspersoon (bijvoorbeeld via Mores) of sectoraal meldpunt.
- Zorg voor onafhankelijk hoor en wederhoor richting het betrokken rvt-lid.
- Bespreek of splitsing van de rvt nodig is, in toezicht, onderzoek, contact intern en extern.
- Stel tijdelijke voorzieningen vast om werkrelatie en continuïteit te beschermen.

Zolang sectorale procedures ontbreken, is het raadzaam dat organisaties dit onderwerp expliciet agenderen en dat directeur-bestuurders externe ondersteuning inschakelen.

4 Communiceer helder binnen de organisatie

Wanneer een onderzoek loopt, is het belangrijk dat medewerkers weten dat er een onderzoek plaatsvindt, dat zorgvuldigheid voorop staat en dat conclusies pas worden getrokken na afronding. Voorkom speculatie en geruchten.

5 Beperk de duur van het proces

Langdurige onzekerheid kan schadelijk zijn. Tijdigheid is daarom een belangrijk onderdeel van zorgvuldigheid.

6 Neem voorzorgsmaatregelen bij verhoogd risico

Bij directeur-bestuurders uit maatschappelijk niet-dominante groepen - zoals vrouwen, bestuurders met migratieachtergrond of relatief jonge bestuurders - worden functioneren, leiderschapsstijl en legitimiteit vaker ter discussie gesteld. Hun handelen ligt eerder onder een vergrootglas en kritiek, conflict of klachten kunnen zo sneller doorwerken in hun positie. Bespreek periodiek hoe de positie van de directeur-bestuurder zich ontwikkelt en wees alert op signalen dat kritiek of klachten onevenredig op de persoon worden gericht.

Hoe ga je om met de media?

Conflicten rond bestuurders trekken vaak publieke aandacht. Zeker in sectoren waarin publieke middelen, maatschappelijke belangen of bekende personen een rol spelen, kan media-aandacht een situatie **snel vergroten of versnellen**. De manier waarop een organisatie communiceert, heeft dan grote invloed op het verloop van de situatie en op het vertrouwen van medewerkers, stakeholders en het publiek.

In dergelijke situaties is zorgvuldige communicatie essentieel. Het helpt wanneer vooraf duidelijk is **wie namens de organisatie communiceert** en hoe de afstemming plaatsvindt tussen bestuurder, raad van toezicht en eventueel communicatieadviseurs. Tijdens een lopend onderzoek of conflict is **terughoudendheid** vaak geboden. Feitelijke communicatie, waarin wordt bevestigd dat een melding of onderzoek serieus wordt genomen en zorgvuldig wordt behandeld, voorkomt dat de organisatie verzeild raakt in speculaties of publieke discussies over de inhoud van de zaak.

Tegelijkertijd vraagt communicatie om **oog voor de belangen van alle betrokkenen**. Zowel melders als beschuldigten hebben recht op **bescherming van hun privacy** en reputatie. Onzorgvuldige uitspraken of voortijdige conclusies kunnen langdurige schade veroorzaken, ook wanneer later blijkt dat feiten anders liggen dan eerder werd gedacht. Het kan daarom verstandig zijn om **vooraf afspraken vast te leggen over de omgang met de pers** in situaties van conflict, onderzoek of beëindiging van een arbeidsrelatie.

Volledige stilte is echter niet altijd de beste keuze. Wanneer een organisatie helemaal niet communiceert, ontstaat ruimte voor geruchten en interpretaties van anderen. **Een korte, heldere en feitelijke verklaring** kan helpen om rust te creëren en vertrouwen uit te stralen in het proces dat wordt gevolgd. Daarbij staat niet het winnen van het publieke debat centraal, maar het waarborgen van zorgvuldigheid, transparantie en rechtvaardigheid voor alle betrokkenen.

Anonieme meldingen

Soms komt een melding of signaal anoniem binnen, zoals in de casus Is het al te laat? Een anonieme melding kan worden gedaan mét of zonder mogelijkheid om met de melder te communiceren. Een formele klacht kan echter niet anoniem worden ingediend. Daarvoor is altijd een concrete klager nodig die een klacht indient over een specifiek persoon.⁹

Er zijn twee vormen van anonieme meldingen (of signalen):

1. Volledig anonieme meldingen zonder communicatiemogelijkheid. De identiteit van de melder is bij niemand bekend. Daardoor is het niet mogelijk om aanvullende vragen te stellen over de situatie of de context.
2. Volledig anonieme meldingen met communicatiemogelijkheid. Ook hierbij blijft de identiteit van de melder voor iedereen onbekend, maar is het wel mogelijk om contact te onderhouden. Zo kunnen aanvullende vragen worden gesteld over de situatie en context, bijvoorbeeld via een beveiligd platform, een website, een app of een anoniem e-mailadres. Ook kun je informeren naar de verwachtingen van de melder of vragen of deze bereid is de identiteit alsnog te delen. Dit verschilt van situaties waarin de identiteit wel bekend is bij het meldpunt of de beslistafel, maar vertrouwelijk wordt behandeld.

Het is belangrijk dat de mogelijkheid om anoniem te melden bestaat. Tegelijkertijd is het streven om als directeur-bestuurder te bouwen aan een open en sociaal veilige organisatiecultuur, waarin medewerkers zich vrij voelen om zich uit te spreken en anoniem melden zo min mogelijk nodig is. Zie hiervoor [hoofdstuk 3 Preventie](#).

4 Wat betekent dit voor de casus?

Eva van Daelen zakelijk directeur

Eva had eerder signalen van spanning of teruggetrokken gedrag kunnen oppikken en bespreken. Toen de brief bij de rvt terechtkwam en de wethouder en journalist contact zocht, had zij kunnen optreden volgens protocol door een **zorgvuldige, transparante en proportionele communicatie** voor te bereiden richting rvt, medewerkers en pers. Ook had zij Milan kunnen informeren over zijn rechten en het proces van hoor en wederhoor, en een **externe vertrouwenspersoon** in kunnen inschakelen, zodat medewerkers beschermd werden.

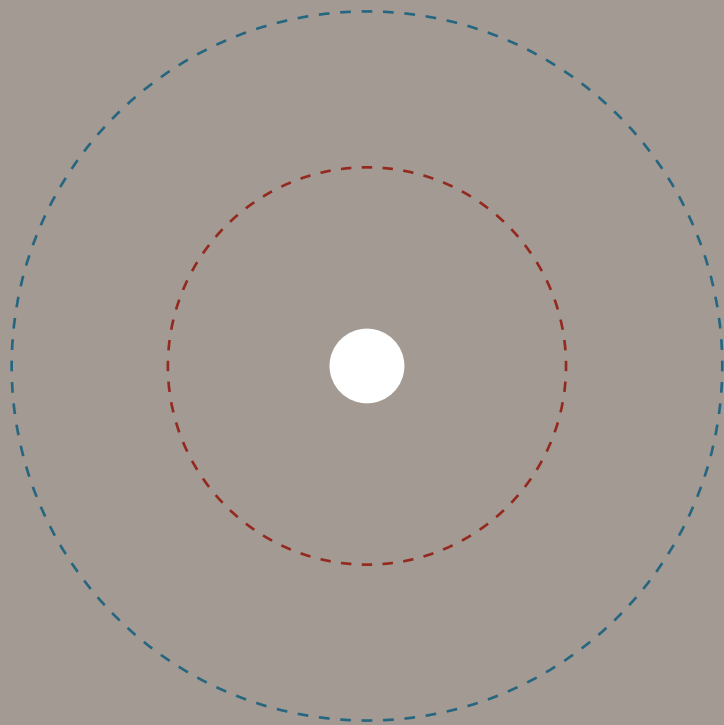
Milan Vermeer artistiek directeur

Toen de **anonieme brief bij de rvt** binnenkwam, had Milan volgens het protocol recht op hoor en wederhoor, waarbij hij zijn kant van het verhaal duidelijk kan presenteren voordat maatregelen worden genomen. Hier was hij geholpen geweest met externe begeleiding of advies over wat zijn mogelijkheden waren en welke hulp hij kon krijgen. Zo had hij **gesprekken kunnen documenteren, mediation aan kunnen vragen, duidelijke afspraken** kunnen maken over communicatie naar de media, om te voorkomen dat er gehaaste beslissingen in het moment genomen worden, zonder dat hij hierbij betrokken werd.

Charissa Pinas voorzitter raad van toezicht

Als voorzitter van de rvt had zij bij ontvangst van de **anonieme brief** kunnen zorgen voor **onafhankelijke verificatie van de feiten**, door externe deskundigen of vertrouwenspersonen te betrekken en informatie in te winnen over het omgaan met anonieme meldingen. Ze had kunnen zorgen dat Milan en Eva **veilig hun verhaal konden doen** en dat de rvt proportionele maatregelen nam, zoals tijdelijke afwezigheid van Milan, zonder direct publieke escalatie. Ook had zij de **beslistafel** in kunnen zetten. De beslistafel is het meest effectief op het moment dat er nog geen besluiten zijn genomen, maar wel druk ontstaat om te handelen. De wethouder had ze niet zonder medeweten van Eva en Milan mogen informeren, met een beslistafel had deze stap voorkomen kunnen worden. In het geval ze toch de wethouder heeft geïnformeerd, had ze kunnen anticiperen op de druk van de wethouder en media door een korte, **feitelijke communicatiestrategie** af te spreken en de verantwoordelijkheden van rvt, en die van de zakelijk en artistiek directeur scherp te scheiden.

5 Wet- en regelgeving en gedragscodes



Sociale veiligheid in de podiumkunsten bevindt zich op het snijvlak van arbeidsrecht, governance en sectorspecifieke gedragscodes. In dit hoofdstuk schetsten we de relevante wet- en regelgeving en benoemen we mogelijke hiaten voor jou als directeur-bestuurder in deze wet- en regelgeving.

5.1 Wet- en regelgeving

Het maken van sociaal veiligheidsbeleid valt op verschillende manieren binnen een wettelijke verplichting. Hieronder geven we een overzicht van bestaande wet- en regelgeving waar werkgevers en directeur-bestuurders aan moeten voldoen:

a Arbowet – psychosociale arbeidsbelasting (PSA)

De **Arbeidsomstandighedenwet (Arbowet)** verplicht werkgevers beleid te voeren ter voorkoming of beperking van psychosociale arbeidsbelasting (PSA), waaronder ongewenste omgangsvormen zoals pesten, discriminatie, agressie/geweld en seksuele intimidatie. Werkgevers moeten zorgen voor een veilige en gezonde werkomgeving en zijn verplicht risico's op psychosociale arbeidsbelasting binnen de organisatie in kaart te brengen, bijvoorbeeld via de RI&E. Wanneer dergelijke risico's aanwezig zijn, moeten passende maatregelen worden genomen om deze te voorkomen of te beperken. Het beleid moet regelmatig worden geëvalueerd en zo nodig worden aangepast. Daarnaast moeten werknemers actief worden geïnformeerd over de risico's en over de maatregelen die zijn genomen om ongewenste omgangsvormen te voorkomen.¹⁰

Voor directeur-bestuurders betekent dit dat zij verantwoordelijk zijn voor het ontwikkelen, uitvoeren en borgen van beleid gericht op sociale veiligheid binnen de organisatie. Dit omvat onder meer:

- het opnemen van PSA in de (verplichte) RI&E;
- het inrichten van duidelijke procedures voor het melden van ongewenst gedrag (bijvoorbeeld via een vertrouwenspersoon of klachtenregeling);

- het informeren van medewerkers;
- het monitoren van de effectiviteit van het beleid.

De rvt volgt actief hoe de directeur-bestuurder hier invulling aan geeft. De rvt zal daarbij met de directeur-bestuurder in gesprek gaan over onder meer:

- hoe PSA is verankerd in risico-inventarisatie en beleid;
- of meldpunten en ondersteuning in de praktijk goed werken;
- welke signalen er zijn over sociale veiligheid en cultuur;
- en hoe wordt geleerd en bijgestuurd als dat nodig is.

De directeur-bestuurder mag van de rvt verwachten dat dit gesprek niet alleen toetsend is, maar ook ondersteunend en verkennend. Er is ruimte om context te geven, dilemma's te delen en samen te kijken wat nodig is om het goed te laten werken in de organisatie.

De rvt blijft daarbij helder over de verantwoordelijkheid van de directeur-bestuurder, maar benadert het onderwerp als een gezamenlijk gesprek over veiligheid, zorgvuldigheid en organisatiecultuur.

b Wet Gelijke Behandeling

Directeur-bestuurders zijn juridisch verantwoordelijk voor gelijke behandeling binnen hun organisatie. Discriminatie op basis van bijvoorbeeld gender, afkomst, leeftijd of seksuele voorkeur is verboden, net als seksuele intimidatie. Bestuurders moeten medewerkers beschermen tegen onveilige situaties én tegen benadeling na het melden van discriminatie of intimidatie, ook als de klacht onterecht is. Bij tekortschieten kan de melder een klacht indienen bij het College voor de Rechten van de Mens. Actief beleid, duidelijke protocollen en een veilige werkcultuur zijn daarom essentieel.¹¹



Meer weten?

Scan of klik op de QR-code

c Wet bescherming klokkenluiders

Een veilig werkklimaat is belangrijk. Iedereen moet zich vrij voelen om een vermoeden van een misstand te melden. De Wet bescherming klokkenluiders geeft duidelijke regels om een (vermoeden van) een misstand te kunnen melden. De Wet beschrijft ook waar een meldregeling van werkgevers aan moet voldoen en geeft regels waardoor melders beschermd worden. Zo kunnen mensen veilig een melding

doen, zonder dat dit tegen hen wordt gebruikt.¹²

In situaties waarin directeur-bestuurders melding doen van structureel grensoverschrijdend gedrag door toezicht-houders of stakeholders, kan deze wet relevant zijn. In de praktijk blijkt de drempel voor toepassing echter hoog.



Meer weten?

Scan of klik op de QR-code

d Burgerlijk Wetboek – arbeidsovereenkomst en ontslagpositie

Het Burgerlijk Wetboek regelt de **arbeidsovereenkomst** en de beëindiging daarvan. Voor directeur-bestuurders van culturele instellingen heeft dit een bijzondere betekenis. In tegenstelling tot reguliere werknemers hebben directeur-bestuurders in de praktijk een beperktere ontslagbescherming. Een besluit van de rvt om een bestuurder te ontslaan leidt doorgaans zowel tot beëindiging van de bestuursfunctie als van de arbeidsovereenkomst. De mogelijkheden om een dergelijk besluit juridisch aan te vechten zijn beperkter dan voor andere werknemers.¹³



Meer weten?

Scan of klik op de QR-code

e Wet bestuur en toezicht rechtspersonen (WBTR)

De **Wet bestuur en toezicht rechtspersonen** voorziet in maatregelen om de kwaliteit van bestuur en toezicht bij verenigingen en stichtingen te verbeteren. De Wet bestuur en toezicht rechtspersonen verduidelijkt taken en aansprakelijkheid van bestuurders en toezichthouders.

Zij benadrukt:¹⁴

- Collegiale verantwoordelijkheid;
- Tegenstrijdig belang-regelingen;
- Toezicht op behoorlijk bestuur.

Recent onderzoek van de Raad voor Cultuur laat zien dat het toezichthouderschap zwaarder is geworden. Nieuwe wet- en regelgeving, zoals de Wet Bestuur en Toezicht Rechtspersonen (WBTR) en de Wet Deregulering Beoordeling Arbeidsrelaties (Wet DBA), legt meer verantwoorde-lijkheden bij toezichthouders, meldt het rapport Toezicht in de culturele sector. Daarbovenop komen financiële uitdagingen – denk aan de invoering van fair pay – en maatschappelijke opgaven, zoals het vergroten van de toegankelijkheid van cultuur en het waken over de sociale veiligheid in de organisatie.¹⁵

Voor directeur-bestuurders betekent dit dat hun positie nauw samenhangt met de relatie met de raad van toezicht, die als werkgever optreedt. Deze afhankelijkheidsrelatie kan van invloed zijn op de ruimte om spanningen, kritiek en dilemma's bespreekbaar te maken. Daarom is een open en professioneel samenspel tussen raad van toezicht en directeur-bestuurder(s) van belang, evenals het tijdig voeren van het gesprek over hun

rechtspositie en het – waar wenselijk – schriftelijk vastleggen van aanvullende afspraken over bescherming en zorgvuldigheid.



Meer weten?

Scan of klik op de QR-code

5 Wat betekent dit voor de casus?

Eva van Daelen zakelijk directeur

Eva is primair verantwoordelijk voor het **borgen van sociale veiligheid**. Zij moet risico's inventariseren, klachten serieus nemen en medewerkers beschermen. Ze kan externe vertrouwenspersonen inschakelen, procedures volgen en communiceren met de raad van toezicht, zodat het proces zorgvuldig en wettelijk correct verloopt.

Milan Vermeer artistiek directeur

Milan zit in de positie van beklaagde. Volgens de **Arbowet** en de **Wet Gelijke Behandeling** kan hij geen maatregelen nemen tegen zichzelf; zijn focus ligt op medewerking aan een onafhankelijk onderzoek en het naleven van procedures. De **raad van toezicht** bepaalt het proces, zoals voorgescreven in de **WBTR** en governancecodes. Milan mag melders niet beïnvloeden, moet zorgvuldig communiceren, gebeurtenissen documenteren en externe ondersteuning inschakelen voor advies en emotionele begeleiding. De **Wet bescherming klokkenluiders** beschermt melders, niet hem. Zijn taak is transparant, proportioneel en rolzuiver handelen.

Charissa Pinas voorzitter raad van toezicht

Voor Charissa betekenen wet- en regelgeving dat zij als voorzitter de werkgeversrol richting de directie zorgvuldig en professioneel moet invullen. Vanuit de Arbowet en Wet Gelijke Behandeling **moet zij signalen van sociale onveiligheid serieus nemen** en zorgen voor een onafhankelijk en zorgvuldig proces. Het Burgerlijk Wetboek en de WBTR verplichten haar tot transparante besluitvorming, hoor en wederhoor en duidelijke rolafbakening. Voor haar eigen functioneren betekent dit dat zij **zorgvuldig, proportioneel en juridisch correct moet handelen**, geen overhaaste stappen neemt (zoals externe partijen informeren zonder afstemming) en haar beslissingen goed onderbouwt en vastlegt.

5.2 Sectorale codes

Binnen de culturele sector gelden meerdere gedragscodes die richtinggevend zijn. De drie codes zijn gedragscodes van, voor en door de Nederlandse culturele en creatieve sector. Zeker bij meerjarige subsidies worden de codes vaak als subsidievoorwaarde gehanteerd.

De Governance Code Cultuur

De Governance Code Cultuur (GCC) biedt een kader voor goed toezicht en goed bestuur binnen culturele organisaties. Governance gaat niet alleen over de inrichting van bestuur en toezicht, maar ook over de manier waarop bestuurders en toezichthouders invulling geven aan hun rollen, verantwoordelijkheden en onderlinge samenwerking. Een zorgvuldige toepassing van de code draagt bij aan de continuïteit, legitimiteit en het maatschappelijk vertrouwen in culturele organisaties.¹⁶ Voor directeur-bestuurders en raden van toezicht is de Governance Code Cultuur een belangrijk referentiekader. De code beschrijft niet alleen hoe verantwoordelijkheden formeel zijn verdeeld, maar ook welke waarden en gedragingen daarbij horen. Juist bij vraagstukken rondom sociale veiligheid, integriteit en grensoverschrijdend gedrag biedt de code richting voor zorgvuldig handelen, transparante besluitvorming en goed samenspel tussen bestuur en toezicht.

In de vernieuwde Governance Code Cultuur (2027) krijgt sociale veiligheid nadrukkelijk meer aandacht. Zo beveelt de code aan dat organisaties beschikken over een gedragscode én een protocol voor sociale veiligheid, waarin duidelijk is vastgelegd hoe meldingen worden gedaan,

beoordeeld en opgevolgd. Daarnaast wordt het belang benadrukt van een onafhankelijke externe vertrouwenspersoon, zodat medewerkers en andere betrokkenen op een veilige manier advies kunnen vragen of een melding kunnen doen.¹⁷

Ook besteedt de nieuwe code expliciet aandacht aan situaties waarin een melding betrekking heeft op de directeur-bestuurder zelf. In dergelijke gevallen is het van belang dat de raad van toezicht een onafhankelijke en zorgvuldige procedure volgt, waarbij belangenverstrengeling wordt voorkomen en rollen en verantwoordelijkheden helder zijn belegd. Verder verwacht de code dat organisaties in hun jaarverslag verantwoording afleggen over de wijze waarop zij invulling geven aan goed bestuur, toezicht, integriteit en sociale veiligheid.



Volledige code

Scan of klik op de QR-code

Fair Practice Code

De Fair Practice Code is een gedragscode van, voor en door de Nederlandse culturele en creatieve sector voor ondernemen en werken in de culturele en creatieve sector



Governance in de culturele sector moet geen keurslijf zijn, maar een kompas. Een kompas in de voortdurende zoektocht naar meerstemmigheid en zorg. De kernvraag is wat mij betreft: hoe bekommeren we ons om elkaar en de gemeenschap?”

— JEFFREY MEULMAN, DIRECTEUR-BESTUURDER VAN DE VERKADE-FABRIEK DEN BOSCH EN AUTEUR/SPREKER/COLUMNIST

op basis van vijf kernwaarden: solidariteit, diversiteit, duurzaamheid, vertrouwen en transparantie. De code nodigt uit tot kritische reflectie en biedt een handreiking voor hoe de sector samen tot een toekomstbestendige arbeidsmarkt en beroepspraktijk komt.



Volledige code

Scan of klik op de QR-code

Code Diversiteit & Inclusie

De Code Diversiteit & Inclusie is een instrument van zelfregulering. Het doel van de code is dat de culturele en creatieve sector de brede diversiteit van de Nederlandse samenleving representeert. Een basisvereiste is dat de sector gelijkwaardig toegankelijk is voor iedereen: als maker, producent, werkende en publiek. Zo wordt de sector van iedereen. Iedereen draagt er op eigen wijze aan bij. Iedereen wordt gewaardeerd, gerespecteerd, gehoord en voelt zich thuis in de sector.



Volledige code

Scan of klik op de QR-code

5 Wat betekent dit voor de casus?

Eva van Daelen

zakelijk directeur

Eva kan via de culturele codes borgen dat **procedures worden gevolgd, medewerkers beschermd zijn en dat de raad van toezicht volledig wordt geïnformeerd**. De Fair Practice Code helpt haar te toetsen of iedereen eerlijk en respectvol behandeld wordt, de Code Diversiteit & Inclusie geeft houvast om een **inclusieve en veilige cultuur te herstellen**, bijvoorbeeld door expliciet aandacht te besteden aan de beschuldiging van subtiel racisme. De afspraken over sociale veiligheid en taakverdeling kan ze **vastleggen in een reglement**. Voor haar eigen functioneren betekent dit dat zij zorgvuldig, consequent en reflectief moet handelen, waarbij ze het grotere belang van de organisatie en medewerkers centraal houdt, ook wanneer conflicten met Milan intens zijn.

Milan Vermeer

artistiek directeur

Milan kan de Governance Code Cultuur gebruiken om te begrijpen wat er van hem wordt verwacht, daarnaar te handelen en zich daarover te verantwoorden. Voor zijn eigen functioneren betekent dit dat hij **verantwoordelijkheid neemt**, transparant is, en bewijst dat hij zijn rol als artistiek directeur serieus neemt, ook onder druk.

Charissa Pinas

voorzitter raad van toezicht

Charissa had vanuit de codes een actievere rol kunnen spelen in **toezicht op cultuur en gedrag**. De Governance Code Cultuur vraagt dat zij niet alleen op resultaten stuurt, maar ook het functioneren van de directie en sociale veiligheid bespreekt. Concreet had ze eerder signalen kunnen agenderen, meer kunnen doorvragen en gedrag van Milan en Eva ook op cultuur en werkklimaat kunnen evalueren. Voor haar eigen functioneren betekent dit dat ze **rolbewust, onafhankelijk en transparant** handelt en dat ze voorbeeldgedrag toont in toezicht en besluitvorming. Zo was het niet verstandig de wethouder vooraf te informeren. De Fair Practice Code en Code Diversiteit & Inclusie vragen bovendien dat zij **actief bijdraagt aan een veilige, respectvolle en inclusieve cultuur**, ook binnen de rvt.

6 Vormen van ondersteuning



Om je te ondersteunen bij het borgen van sociale veiligheid zijn er verschillende vormen van ondersteuning beschikbaar. Denk aan een externe vertrouwenspersoon, steun- en adviespunt Mores, de Nationale Ombudsman en externe professionele adviseurs die je kunnen begeleiden in complexe situaties. Ook binnen de sector bestaan netwerken en collega-bestuurders die ervaring en kennis kunnen delen. Een overzicht.

Vertrouwenspersoon

Een vertrouwenspersoon is het aanspreekpunt voor opvang, advies, ondersteuning en begeleiding bij ongewenst gedrag. Je kunt bij een vertrouwenspersoon terecht als je seksueel grensoverschrijdend gedrag hebt meegemaakt, maar ook bij discriminatie, pestgedrag of agressie, of vermoedens van machtsmisbruik en integriteitschendingen. Ook als je een vertrouwenspersoon hebt aangesteld, blijft de leidinggevende verantwoordelijk voor een veilige werkvloer.

Wat doet een vertrouwenspersoon?

Een vertrouwenspersoon zorgt voor de eerste opvang van medewerkers die te maken hebben met ongewenst gedrag. Hij biedt een luisterend oor en denkt mee over mogelijke oplossingen. Zoals de naam al aangeeft, is dat gesprek vertrouwelijk en is het geen melding. Een vertrouwenspersoon brengt dus geen verslag uit aan bijvoorbeeld een leidinggevende over specifieke gesprekken, meldingen of klachten. Wel laat een vertrouwenspersoon aan de organisatie weten dat er meldingen zijn geweest, en van welke soort. En geeft op basis daarvan advies aan de organisatie.

In z'n algemeenheid gebeurt dit één keer per jaar, zodat een organisatie op de hoogte is van punten waaraan nog gewerkt moet worden. Hierbij noemt de vertrouwenspersoon geen namen, details of naar de persoon herleidbare informatie.

Grensoverschrijdend gedrag kan in iedere organisatie voorkomen. Daarom is het belangrijk dat medewerkers, maar ook zzp'ers of vrijwilligers, de mogelijkheid hebben om laagdrempelig met een vertrouwenspersoon te spreken. Daarnaast heeft een vertrouwenspersoon een belangrijke rol bij preventie, door de organisatie gevraagd en ongevraagd te adviseren over beleid en procedures en voorlichting te geven.¹⁸

De vertrouwenspersoon die zich richt op grensoverschrijdend gedrag heeft drie kerntaken:

1. opvang en begeleiding van degene die grensoverschrijdend gedrag ervaart;
2. signaleren van grensoverschrijdend gedrag en adviseren van leidinggevenden;
3. voorlichten en informeren van leidinggevenden en medewerkers.

De vertrouwenspersoon kan daarnaast *sparring partner* zijn voor leidinggevenden of omstanders bij incidenten. Ook kan een vertrouwenspersoon iemand die is aangesproken op of beschuldigd is van grensoverschrijdend gedrag, ondersteunen. Sommige organisaties bieden daarvoor een aparte begeleider beschuldigde. De vertrouwenspersoon staat altijd aan de kant van degene die wordt begeleid en kan nooit verschillende betrokkenen bij hetzelfde incident ondersteunen.

Als organisatie kun je een of meerdere externe en/of interne vertrouwenspersonen aanstellen. Bij de

overweging om een externe of interne vertrouwenspersoon aan te stellen speelt onder andere de grootte van de organisatie en het budget en de menskracht om vertrouwenspersonen binnen de organisatie op te leiden een rol.

Extern

Een extern vertrouwenspersoon is iemand van buiten de organisatie. Deze persoon heeft geen directe werkrelatie met de medewerkers en kan daardoor een grotere mate van objectiviteit en onafhankelijkheid bieden. Dit kan vooral in kleinere organisaties of organisaties met een sterke hiërarchische structuur een belangrijke overweging zijn. Een mogelijke beperking van een extern vertrouwenspersoon is dat deze minder zichtbaar en bereikbaar kan zijn binnen de organisatie. Daarom is het belangrijk dat de organisatie actief communiceert over de beschikbaarheid en werkwijze van de externe vertrouwenspersoon.

Intern

Een intern vertrouwenspersoon heeft dezelfde rol en verantwoordelijkheid als een extern vertrouwenspersoon, maar is ook werknemer in de organisatie en vervult deze taak vaak naast andere werkzaamheden. Dit kan bijdragen aan een laagdrempelige en toegankelijke ondersteuning voor medewerkers, omdat deze persoon de organisatiecultuur en interne processen goed kent. Een mogelijk nadeel van een



intern vertrouwenspersoon is dat medewerkers aarzelen om zich te melden als de vertrouwenspersoon samenwerkt met mogelijk betrokkenen bij ongewenst gedrag binnen de organisatie. Daarnaast moet de werkgever tijd en middelen voor opleiding, nascholing en intervisie beschikbaar stellen.

Aandachtspunt

Wees je er bij het aanstellen van een interne vertrouwenspersoon van bewust dat bestuur, directie HR of leidinggevenden deze rol niet kunnen vervullen. Zij hebben vanuit hun functie de verantwoordelijkheid om een veilige werkomgeving te bieden en moeten dus daarnaar handelen als ze meldingen of signalen van grensoverschrijdend gedrag krijgen. Zij kunnen daarom niet de vertrouwelijkheid beloven die de vertrouwenspersoon wel biedt.

Sommige organisaties kiezen voor een combinatie van een interne en externe vertrouwenspersoon om zo de voordelen van beide opties te benutten.

Specifiek voor directeur-bestuurders

De praktijk laat zien dat directeur-bestuurders in de meeste gevallen niet gebruikmaken van de vertrouwenspersoon van de eigen organisatie, vanwege uiteenlopende redenen. Daarom is een externe vertrouwenspersoon van belang. Mores biedt de mogelijkheid hierin te voorzien. Daarnaast kan intervisie met collega-bestuurders helpen om ervaringen te delen en dilemma's te bespreken in een vertrouwelijke setting.

Intervisie, voorbereiding op crises en gesprekken in de organisatie

Directeur-bestuurders bekleden vaak een solitaire positie, wat het delen van ervaringen kan bemoeilijken. Gestructureerde intervisie, in kleine en vertrouwelijke groepen van collega-bestuurders, kan functioneren als een laagdrempelige en waardevolle vorm van ondersteuning.

Binnen zo'n setting kan expliciet ruimte worden geboden aan het bespreken van situaties waarin de directeur-bestuurder zelf onderwerp van een melding of beschuldiging is.

Daarnaast is het waardevol om mogelijke crisissituaties vooraf te oefenen. In een botsproef doorlopen de directeur-bestuurder en de rvt samen een realistisch scenario, zoals de casus in deze handreiking. Daarbij wordt zichtbaar of de afspraken over rollen, besluiten, communicatie en ondersteuning ook onder druk werkbaar blijken. De lessen die je hier gezamenlijk uit trekt kunnen vervolgens worden verwerkt in een crisisdraaiboek.

Om het gesprek te voeren over sociale veiligheid, verschuivende normen en machtsverhoudingen kunnen dilemmasessies of *serious games* georganiseerd worden in de organisatie. Zo oefen je samen met lastige situaties en expliciteer je verwachtingen, wensen in de omgang en de cultuur binnen je organisatie.

Mores

Als steunpunt biedt Mores een vangnet voor werkenden en studenten in de culturele, creatieve en mediasector die te maken hebben met grensoverschrijdend gedrag en niet terecht kunnen of willen bij een vertrouwenspersoon van de eigen organisatie.

Organisaties, bestuurders en leidinggevenden kunnen bij het adviespunt terecht met vragen over preventie en beleid om een veilige werkomgeving te borgen.



Vertrouwenspersonen
Scan of klik op de QR-code



Preventie en beleid
Scan of klik op de QR-code

Huis voor Klokkenluiders

Het Huis voor Klokkenluiders is een groep experts die wil bijdragen aan een integere samenleving door misstanden op het werk te helpen oplossen en voorkomen, en het melden ervan veilig te maken. De groep experts biedt advies aan melders die aan de bel willen trekken, en doen onderzoek naar vermeende misstanden, of naar de oneerlijke behandeling van een melder.



Meer weten?

Scan of klik op de QR-code

FNV Vertrouwenstelefoon

Bij de vertrouwenstelefoon van de Federatie Nederlandse Vakbeweging (FNV) kun je terecht bij voor een luisterend oor, informatie en advies. De gecertificeerde vrijwilligers ondersteunen op gebied van discriminatie, racisme, (seksuele) intimidatie, pesten of ander ongewenst gedrag op de werkvloer.



Meer weten?

Scan of klik op de QR-code

Klachtenregeling

Voor ernstige klachten die niet intern, met hulp van een vertrouwenspersoon, opgelost kunnen worden, kan een formeel onderzoek wenselijk zijn. Een onafhankelijke commissie onderzoekt de klacht en brengt advies uit over mogelijke vervolgstappen. Naar aanleiding van dat onderzoek kan de klacht al dan niet gegrond worden verklaard. Dit kan leiden tot het nemen van passende maatregelen.



Meer weten?

Scan of klik op de QR-code

Online tool Cultuurverandering op de werkvloer

Deze tool helpt organisaties om een passende strategie te ontwikkelen voor het voorkomen en aanpakken van seksueel grensoverschrijdend gedrag op de werkvloer. Met de tool kan je je eigen beleid maken, toetsen en verbeteren. Deze tool heeft een focus op het voorkomen en aanpakken van seksueel grensoverschrijdend gedrag, maar is goed te gebruiken voor alle vormen van grensoverschrijdend gedrag.



Meer weten?

Scan of klik op de QR-code

PodiumRIE (Risico-Inventarisatie & -Evaluatie)

De PodiumRIE is een erkend branche-instrument voor het uitvoeren van de RI&E binnen de podiumkunsten. Het instrument ondersteunt organisaties bij het systematisch in kaart brengen van arbeidsrisico's en het opstellen van maatregelen die aansluiten bij de praktijk van de sector. De PodiumRIE is ontwikkeld en wordt beheerd door Stichting Arbo en Podiumkunsten, in samenwerking met branchepartijen uit de sector, waaronder het NAPK.¹⁹



Meer over PodiumRIE?

Scan of klik op de QR-code



Meer over Rie?

Scan of klik op de QR-code

Regeringscommissaris

Mariëtte Hamer is tot eind 2026 aangesteld als regeringscommissaris seksueel grensoverschrijdend gedrag en seksueel geweld. Haar opdracht gaat verder dan agenderen alleen: zij stimuleert actief de maatschappelijke en organisatorische veranderingen die nodig zijn om seksueel grensoverschrijdend gedrag en seksueel geweld te voorkomen en aan te pakken. Als zichtbaar boegbeeld brengt zij organisaties, professionals en maatschappelijke partners samen en jaagt zij het gesprek aan over een veilige en respectvolle omgangscultuur.

Recente inzichten benadrukken het belang van die opdracht. Uit aanbevelingen van Hamer blijkt dat onderzoeken naar (seksueel) grensoverschrijdend gedrag regelmatig tekortschieten. Er ontbreken vaak duidelijke kwaliteitsnormen, gespecialiseerde expertise en onafhankelijk toezicht. Dat kan grote gevolgen hebben voor melders, betrokkenen én organisaties. Hamer pleit daarom voor beter opgeleide onderzoekers, heldere kwaliteitseisen, structurele nascholing en een onafhankelijke klachten- en toezichtstructuur.

Het regeringscommissariaat seksueel grensoverschrijdend gedrag en seksueel geweld heeft een handreiking geschreven die bedoeld is om organisaties te helpen correct om te gaan met meldingen. Ook is er de online tool Cultuurverandering op de werkvloer die organisaties helpt om een passende strategie te ontwikkelen voor het voorkomen en aanpakken van seksueel grensoverschrijdend gedrag op de werkvloer.

- Webinars van Cultuur+Ondernemen over sociale veiligheid voor directeur-bestuurders en toezichthouders.
- Vertrouwenstelefoon van de FNV.
- Het College voor de Rechten van de Mens.



Meer weten?

Scan of klik op de QR-code

NAPK Veilig de vloer op

Om haar leden te helpen met het ontwikkelen van preventief beleid heeft de NAPK in 2021 het beleidskader 'Veilig de vloer op' uitgebracht. Dit document informeert over het hoe en waarom van sociaal veiligheidsbeleid. Het moet producenten in de eerste plaats helpen om ongewenste omgangsvormen tussen werkenden in de organisatie zoveel mogelijk te voorkómen. Dat is immers nog belangrijker dan genezen.

Het kader is ontwikkeld voor én door podiumkunstproducenten en is een richting-aanwijzer om zelf beleid te maken. Want het maken van sociaal veiligheidsbeleid is maatwerk. Er worden in het beleidskader negen stappen beschreven om vorm en invulling te geven aan dit beleid.



Veilig de vloer op

Scan of klik op de QR-code

Engagement Arts NL – kunstenwereld

Engagement Arts NL is een non-profitorganisatie die geweld op basis van geslacht of gender, seksisme, discriminatie en machtsmisbruik in de Nederlandse kunstenwereld aan de kaak stelt of zelf te maken krijgt met grensoverschrijdend gedrag van een toezichthouder of stakeholder.



Meer weten?

Scan of klik op de QR-code

Cultuur + Ondernemen

Bestuurders en toezichthouders zijn verantwoordelijk voor een veilige werkomgeving en horen op de hoogte te zijn van de situatie op de werkvloer. Daarnaast zijn ze verantwoordelijk om beleid te creëren of toetsen dat gericht is op de preventie van grensoverschrijdend gedrag. Cultuur+Ondernemen heeft hiervoor praktische tips.



Praktische tips

Scan of klik op de QR-code



Webinars sociale veiligheid

Scan of klik op de QR-code

NVTC

De Nederlandse Vereniging Toezicht Cultuur (NVTC) brengt toezichthouders en bestuurders in de culturele sector bijeen. Missie van NVTC is het structureel onderhouden en versterken van de kwaliteit van intern toezicht bij culturele instellingen door middel van kennisdeling, netwerkontwikkeling en het hanteren van professionele normen bij de leden.

Het ledenbestand bestaat uit culturele instellingen, die zich aansluiten ten behoeve van de leden van hun raad van toezicht of, in voorkomende gevallen, hun bestuur. Daarnaast zijn directeur-bestuurders, zakelijk en artistiek leiders en andere geïnteresseerden welkom bij activiteiten en kunnen zij gebruik maken van de diensten van NVTC.

NVTC ondersteunt raden van toezicht en besturen op drie manieren:

- Kennisdeling en training
- Bewustwording en reflectie
- Netwerk en praktische informatie



Meer weten?

Scan of klik op de QR-code

Stichting Sociale Veiligheid Podiumkunsten

Stichting Sociale Veiligheid Podiumkunsten is in het leven geroepen om zorg en veiligheid te bieden aan medewerkers van podiumkunstorganisaties. Het doel is ongewenste omgangsvormen in de podiumkunsten tegengaan en gewenst gedrag stimuleren. Een onafhankelijke klachtencommissie onderzoekt voor aangesloten partijen binnengekomen klachten, beoordeelt deze en brengt advies uit over de te nemen maatregelen. Daarnaast biedt zij ondersteuning bij preventie van ongewenst gedrag. Ze geeft informatie, verzorgt bijeenkomsten en trainingen en stelt documenten zoals protocollen en beleidskaders ter beschikking.²⁰



Meer weten?

Scan of klik op de QR-code

6 Wat betekent dit voor de casus?

Eva van Daelen

zakelijk directeur

Voor Eva kan het helpen om direct **externe expertise** in te schakelen, zoals een externe vertrouwenspersoon, Mores.online, coaching of juridisch advies. Daarmee kunnen medewerkers veilig hun verhaal kwijt, terwijl tegelijkertijd bewaakt wordt dat Milan zorgvuldig en volgens de juiste procedures wordt gehoord. Ook praktische en emotionele begeleiding van alle betrokkenen kan helpen om de organisatie stabiel te houden. Tegelijk laat de casus zien hoe belangrijk preventieve instrumenten zijn, zoals **duidelijke meldprocedures, training van leidinggevenden en structurele aandacht voor sociale veiligheid**.

Milan Vermeer

artistiek directeur

Voor Milan kan een **externe vertrouwenspersoon** helpen om meldingen en gesprekken niet direct via hem te laten verlopen. Daarnaast kunnen **Mores, coaching of juridisch advies** ondersteuning bieden bij vragen over sociale veiligheid, procedures en zijn eigen positie. Bij complexe of publieke beschuldigingen kunnen ook onafhankelijke instanties, zoals het Huis voor Klokkenluiders of de Nationale Ombudsman, helpen met advies of begeleiding.

Charissa Pinas

voorzitter raad van toezicht

Voor Charissa kan ondersteuning via de externe vertrouwenspersoon, Mores, het Huis voor Klokkenluiders, de Nationale Ombudsman of toezichthoudende netwerken helpen om beter zicht te krijgen op rollen, verantwoordelijkheden en handelingsmogelijkheden. Ook **interviews** kan helpen bij het omgaan met spanningen rondom reputatie, media-aandacht en de relatie tussen bestuur, toezicht en organisatie.

7

Aan de slag

In je eigen bestuur

Hoe maak je binnen je eigen bestuur duidelijke afspraken over sociale veiligheid en pakt iedereen zijn eigen rol en verantwoordelijkheden?

Binnen je eigen organisatie

Hoe werk je in je eigen organisatie aan een cultuur waarin medewerkers zich veilig voelen om signalen te herkennen, te delen en elkaar op ongewenst gedrag aan te spreken?

Naar je collega-bestuurder

Wat doe je als een collega-bestuurder wordt beschuldigd van ongewenst gedrag? En hoe vind je steun in het netwerk van collega-bestuurders?

Naar de raad van toezicht

Hoe voer je het goede gesprek over sociale veiligheid met je rvt? Hoe werk je samen aan preventieve maatregelen, en wie heeft welke verantwoordelijkheid in een crisissituatie?

In dit laatste hoofdstuk zetten we alles op een rij: eerste hulp bij crisis, de belangrijkste lessen en adviezen en acties die je zelf kunt nemen binnen je organisatie, met je bestuur, naar je eigen raad van toezicht en je collega-bestuurders. Ook als je niet de hele handreiking hebt kunnen lezen, kun je met deze concrete adviezen aan de slag.

Eerste hulp bij crisis

Een crisissituatie vraagt om snelheid, maar vooral om zorgvuldigheid. De eerste uren zijn vaak bepalend voor het verdere verloop. Met deze vier stappen houd je regie, voorkom je escalatie en bescherm je het vertrouwen van alle betrokkenen.

1

Neem tijd voor een zorgvuldige eerste reactie

De eerste reactie op een incident kan bepalend zijn voor de verdere ontwikkeling van een crisis. Reageer in eerste instantie terughoudend. Geef aan dat signalen serieus worden genomen en dat de feiten worden onderzocht, zonder direct conclusies te trekken.

2

Organiseer snel interne coördinatie

Crises escaleren vaak wanneer verschillende betrokkenen tegelijkertijd en zonder afstemming handelen. Breng bestuur en relevante toezichthouders zo snel mogelijk bijeen. Verdeel rollen en maak een plan voor de eerste stappen.

3

Verzamel eerst feiten en bescherm alle betrokkenen

In de eerste fase van een melding is vaak nog onduidelijk wat er precies is gebeurd. Breng zorgvuldig de feiten in kaart en raadpleeg meerdere bronnen. Zorg voor een zorgvuldig proces waarin zowel melders als beschuldigen worden beschermd.

4

Communiceer zorgvuldig met medewerkers, media en stakeholders

Onzorgvuldige communicatie kan een crisis versterken en het vertrouwen binnen en buiten de organisatie ondermijnen. Informeer medewerkers tijdig en stem communicatie met media en stakeholders zorgvuldig af. Transparantie en consistentie zijn essentieel om vertrouwen te behouden.

Checklist

Om mee te beginnen

- ☐ actuele gedragscode;
- ☐ duidelijke meld- en klachtenroute;
- ☐ externe vertrouwenspersoon;
- ☐ afspraken over klachten waarbij bestuurder of toezichthouder partij is;
- ☐ crisiskaart: wie doet wat in de eerste 24/48 uur;
- ☐ rolverdeling bestuur-rvt vastgelegd;
- ☐ jaarlijkse bespreking sociale veiligheid in bestuur en rvt.

Doorontwikkeling

- ☐ jaarlijkse stresstest;
- ☐ intervisie;
- ☐ 360 graden feedback;
- ☐ medewerkersonderzoek;
- ☐ cultuurtraject;
- ☐ training bestuur/rvt/leidinggevenden;
- ☐ sectorale ketenafspraken.

In je eigen bestuur

De volgende aanbevelingen helpen je om binnen het bestuur duidelijke afspraken te maken over sociale veiligheid, rollen en verantwoordelijkheden.

1	2	3	4	5
Ontwikkel duidelijke protocollen voor complexe situaties	Zorg voor een onafhankelijk meldpunt of geschillenroute	Bouw vooraf aan vertrouwen met stakeholders	Werk met een eenvoudig crisisdraaiboek	Regel een onafhankelijke meldroute wanneer je ongewenst bejegend wordt door de eigen rvt
Bij beschuldigingen tegen directeur-bestuurders ontbreekt vaak een helder handelingskader. → Stel een escalatieprotocol sociale veiligheid op (wie doet wat, wanneer en hoe). → Beschrijf expliciet scenario's zoals: beschuldigingen tegen bestuurders, interne meldingen over bestuurders, of externe aantijgingen. → Leg vast wie de eerste onafhankelijke adviseur is over de te nemen stappen (bijv. vertrouwenspersoon). → Test het protocol jaarlijks met een korte crisissimulatie binnen bestuur en toezicht.	Conflicten tussen bestuurders en toezichthouders missen vaak een onafhankelijke plek waar zij besproken of beoordeeld kunnen worden. → Sluit aan bij een bestaand extern meldpunt (bijv. sectorvoorziening). → Leg in beleid vast: wanneer intern, wanneer extern melden. → Communiceer dit actief binnen de organisatie en niet alleen op papier. → Evalueer jaarlijks het gebruik en de bekendheid van de route.	Wanneer relaties al onder druk staan voordat een crisis ontstaat, wordt het moeilijker om gezamenlijk oplossingen te vinden. → Investeer in een open relatie met de raad van toezicht, subsidieverstrekken en andere belangrijke stakeholders. → Plan terugkerende momenten met de rvt en belangrijke stakeholders. Maak sociale veiligheid bespreekbaar in deze overleggen. → Investeer in informele contactmomenten (niet alleen formele governance-overleggen). → Werk met een kort stakeholderoverzicht met contactpersonen en rollen.	Organisaties reageren in crisis-situaties soms chaotisch omdat vooraf niet duidelijk is wie welke rol heeft. Belangrijke contactgegevens zijn vaak niet beschikbaar. → Zorg voor een praktisch crisisdraaiboek waarin rollen, contactpersonen en eerste stappen bij incidenten zijn vastgelegd. → Houd een overzicht bij van belangrijke stakeholders en hun directe contactgegevens, zoals toezichthouders, bestuurders (o.a. wethouders), juristen, communicatieadviseurs, brancheorganisaties en journalisten. → Maak een compact crisiskaartje met eerste acties. Leg vast: wie belt wie in de eerste 24 uur?	Wanneer een directeur-bestuurder ongewenst bejegend wordt door (een lid van) de eigen rvt, heeft hij of zij in de meeste organisaties geen veilige meldroute. → Wijs een externe vertrouwenspersoon aan of laat je adviseren door een steun- en adviespunt grensoverschrijdend gedrag zoals Mores. → Beschrijf voorafgaand aan de crisis een procedure waarbij meldingen niet direct bij de voltallige rvt terechtkomen. Borg dat deze procedure bekend is bij alle partijen.

Binnen je eigen organisatie

Je hebt als bestuurder een belangrijke rol in het creëren van een sociaal veilige werkomgeving. Met deze aanbevelingen werk je aan een cultuur waarin medewerkers zich veilig voelen om signalen te delen en elkaar aan te spreken.

1	2	3	4	5
Neem als bestuurder verantwoordelijkheid voor cultuurverandering	Werk actief aan psychologische veiligheid	Zorg dat signalen de top bereiken	Bespreek sociale veiligheid actief binnen de organisatie	Investeer in kennis en vaardigheden
Cultuurverandering begint bij leiderschap. De houding en het gedrag van bestuurders bepalen in belangrijke mate de normen binnen een organisatie.	Medewerkers melden problemen alleen wanneer zij zich veilig voelen om zich uit te spreken. ²¹	Veel crises ontstaan niet plotseling. Achteraf blijkt vaak dat er al eerder signalen waren die de top van de organisatie niet bereikten.	Een veilige cultuur ontstaat niet door beleid alleen, maar door het gesprek met elkaar te voeren.	Bestuurders en leidinggevendenden voelen zich niet altijd voldoende toegerust om signalen van ongewenst gedrag te herkennen en adequaat te handelen.
→ Werk actief aan een organisatiecultuur waarin respect, aanspreekbaarheid en transparantie centraal staan. → Geef zelf het goede voorbeeld en maak duidelijk dat ongewenst gedrag niet wordt geaccepteerd. → Formuleer expliciet normen voor gewenst gedrag (kort, concreet, zichtbaar). → Bespreek deze minimaal twee keer per jaar in team- of organisatiemeetings. → Veranker sociale veiligheid in HR- en leiderschapsbeleid.	→ Stimuleer een werkklimaat waarin medewerkers vragen kunnen stellen, fouten kunnen bespreken en zorgen durven uiten. → Dit vraagt om actief leiderschap en een open dialoog. Organiseer periodiek deze open dialogen met je organisatie. → Introduceer vaste check-in-momenten (bijv. na projecten of spanningen). → Train leidinggevendenden in verbindende communicatie. → Monitor signalen via vertrouwenspersoon en een belevingsonderzoek.	→ Zorg voor meerdere informatiebronnen binnen de organisatie. Spreek niet alleen met het managementteam, maar onderhoud ook contact met andere lagen, zoals ondernemingsraad, vertrouwenspersonen en (freelance) medewerkers. → Vraag actief naar 'onderstroom'-signalen in gesprekken. → Bespreek signalen standaard in bestuursvergaderingen.	→ Organiseer elk kwartaal gesprekken met medewerkers over omgangsvormen en sociale veiligheid. Bespreek bijvoorbeeld wat medewerkers onder een veilige werkomgeving verstaan en hoe men elkaar aanspreekt op gedrag. → Gebruik hiervoor concrete casussen ("wat doen we als...?"), zie bijlage. → Maak afspraken zichtbaar, bijvoorbeeld in teamafspraken of gedragscode. Herhaal en actualiseer deze afspraken jaarlijks.	→ Investeer in gerichte scholing over sociale veiligheid, leiderschap en governance. Zorg dat leidinggevendenden weten hoe zij met signalen van ongewenst gedrag kunnen omgaan. → Laat leidinggevendenden oefenen met casuïstiek (zie bijlage). → Plan jaarlijks een reflectiesessie met externe expert.

Naar je collega-bestuurder

Bestuurlijke dilemma's en vraagstukken rond sociale veiligheid kunnen complex en eenzaam zijn. Daarom is het waardevol om actief verbinding te zoeken met collega-bestuurders en samen te werken aan een sterkere en veiligere podiumkunstensector.

1

Doorbreek het taboe rond sociale veiligheid op directieniveau

Hoewel directeur-bestuurders actief werken aan sociale veiligheid binnen hun organisaties, wordt hun eigen positie zelden besproken.

- Breng het onderwerp structureel in bij branche- of sectoroverleggen.
- Deel eigen casussen (geanonimiseerd) om herkenning te vergroten.
- Stimuleer intervisie tussen bestuurders.
- Vraag brancheorganisaties om dit actief te faciliteren.

2

Creëer een netwerk van collega-bestuurders

Bestuurders ervaren bij bestuurlijke conflicten of beschuldigingen vaak een gevoel van er alleen voor staan.

- Richt of sluit aan bij een klein intervisienetwerk van bestuurders.
- Plan vaste momenten voor casusbespreking (bijv. per kwartaal).
- Spreek vertrouwelijkheid en veiligheid expliciet af.
- Gebruik het netwerk als eerste reflectie laag bij dilemma's.

3

Ontwikkel ketenafspraken over meldingen

Directeur-bestuurders kunnen ongewenst bejegend worden door partijen buiten de eigen organisatie zoals subsidiegevers en ketenpartners. Afspraken over hoe hier mee om te gaan ontbreken vrijwel overal.

- Breng binnen de sector in kaart waar meldingen kunnen ontstaan (subsidiegevers, partners).
- Maak gezamenlijke afspraken over meldroutes buiten de organisatie.
- Leg vast hoe meldingen worden opgepakt en teruggekoppeld.
- Agendeer dit structureel binnen brancheorganisaties.

Naar de raad van toezicht

Een goede relatie met je raad van toezicht is essentieel voor goed bestuur en sociale veiligheid. Deze aanbevelingen helpen je om het gesprek hierover te voeren en gezamenlijk duidelijke afspraken te maken over rollen, verantwoordelijkheden en omgangsvormen.

1	2	3	4	5
Erken dat sociale veiligheid een structureel governance-vraagstuk is	Bewaak rolduidelijkheid tussen bestuur en toezicht	Maak sociale veiligheid onderdeel van goed toezicht	Stimuleer een cultuur van tegenspraak en transparantie	Stel deskundigheids-eisen aan de raad van toezicht voor crisissituaties
Ongewenste omgangsvormen staan zelden op zichzelf. Het hangt vaak samen met bredere machtsverhoudingen, informele netwerken en organisatiecultuur. → Behandel sociale veiligheid als een structureel onderwerp binnen governance en leiderschap. Geef het een vaste plek in gesprekken met de raad van toezicht, in beleidsontwikkeling en in de dialoog met medewerkers en stakeholders. → Agendeer sociale veiligheid minimaal twee keer per jaar in rvt-overleggen. → Vraag expliciet naar signalen uit de organisatie. → Betrek sociale veiligheid in beleids- en strategiebesluiten.	Veel governanceconflicten ontstaan wanneer de scheiding tussen bestuur en toezicht vervaagt. → Maak duidelijk waar de grenzen liggen tussen toezicht, advies en operationele verantwoordelijkheid (schriftelijk vastgelegd). → Bespreek regelmatig met de raad van toezicht de rolverdeling en werkafspraken. Spreek elkaar aan op roloverschrijding. → Gebruik externe begeleiding bij spanningen in governance.	De afhankelijkheidsrelatie tussen directeur-bestuurder en raad van toezicht kan de positie van bestuurders kwetsbaar maken, vooral wanneer er spanningen ontstaan. → Bespreek expliciet hoe de rvt sociale veiligheid van de bestuurder waarborgt. → Leg vast wat te doen bij klachten over toezichthouders zelf. → Stel een externe vertrouwensroute in voor de bestuurder. → Monitor dit jaarlijks als vast onderdeel van governance-evaluatie.	Goede governance staat of valt met de bereidheid om kritische vragen te stellen en elkaar aan te spreken. → Creëer ruimte voor open dialoog en kritische reflectie binnen bestuur en toezicht. → Plan vaste momenten voor reflectie op samenwerking rvt-bestuur. → Nodig af en toe een externe facilitator uit. → Stimuleer bijvoorbeeld periodieke evaluaties van de samenwerking met de raad van toezicht en bespreek ook lastige onderwerpen expliciet. → Evalueer niet alleen besluiten, maar ook het proces.	Wanneer de directeur-bestuurder beschuldigd wordt van ongewenste omgangsvormen, is een ter zake deskundige raad van toezicht onmisbaar. → Beschrijf als organisatie en als sector welke deskundigheid in de raad van toezicht aanwezig moet zijn om klachten en beschuldigingen naar de directeur-bestuurder adequaat te behandelen. → Definieer welke kennis aanwezig moet zijn in de rvt (juridisch, governance, HR). → Maak afspraken over inzet van externe experts bij crises. → Leg vast wanneer escalatie naar externe beoordeling plaatsvindt. → Oefen een crisiscasus met rvt en bestuurder.

Begrippenlijst

We lichten op deze pagina een aantal begrippen toe die we in de handreiking gebruiken.

Anonieme melding

Een melding waarbij de identiteit van de melder onbekend blijft voor de organisatie of werkgever.

Beschuldigde

Degene tegen wie een melding van seksueel grensoverschrijdend gedrag is gericht.

Beslistafel

De personen die binnen de organisatie de melding oppakken en besluiten nemen over de opvolging van de melding.

Betrokkene

Iemand die op enige wijze direct of indirect betrokken is bij een melding of bij het gedrag waar de melding op is gericht.

Chef d'acteur

De artistieke en technische regie van acteurs in theater en film. Het verwijst naar de specifieke vaardigheid van de regisseur om de juiste emoties, timing en intenties bij een acteur los te krijgen.

Cultuuronderzoek

Cultuuronderzoek helpt organisaties inzicht te krijgen in de ongeschreven regels, waarden en gedragingen die bepalen hoe mensen samenwerken. Het gaat verder dan alleen structuren en processen: cultuuronderzoek laat zien waarom mensen zich op een bepaalde manier gedragen en welke patronen dit versterken.

Cultuurverandering

Een integrale aanpak van de omgangscultuur, organisatiestructuur en het ondersteunend systeem, ter preventie en aanpak van seksueel grensoverschrijdend gedrag.

Escalatieladder van Glasl

De escalatieladder van Friedrich Glasl (1941) geeft de ontwikkeling van een conflict weer. Elke stap op de ladder heeft gevolgen voor het gedrag van mensen, voor hun houding en hun manier van denken.

Grensoverschrijdend gedrag

Elk gedrag waarbij iemand de persoonlijke grenzen van een ander niet respecteert. Het is een verzamelterm voor handelingen die als bedreigend, vernederend, intimiderend of ongewenst worden ervaren, waardoor de ontvanger schade oploopt op fysiek, mentaal of emotioneel vlak.

Intimiteitscoördinator

Een professional in de film-, televisie- en theaterwereld die intieme scènes choreografeert en begeleidt. Zij bewaken de fysieke en emotionele grenzen van acteurs en zorgen voor een veilige, respectvolle werkomgeving waarin ieders consent centraal staat.

Melder

De persoon die een melding doet. Die term maakt duidelijk om wie het gaat, zonder juridisch oordeel. Het kan ook gaan om iemand die niet

persoonlijk is geraakt of last heeft van bepaald gedrag, maar het gedrag wel wil melden.

Melding

De uiting waarmee iemand zich gericht uitsprekt over ongewenste omgangsvormen binnen de organisatie. Het maakt daarbij niet uit wie zich uitsprekt.

Ongewenste omgangsvormen

Onder ongewenste omgangsvormen wordt verstaan: gedrag van een of meerdere personen dat door degene die het ondergaat als ongewenst wordt ervaren en dat betrekking heeft op seksuele intimidatie, agressie en geweld, discriminatie of pesten.

In de zin van de Arbeidsomstandighedenwet (Arbowet) vallen deze gedragingen onder het begrip *psychosociale arbeidsbelasting (PSA)*. Het betreft zowel incidentele als structurele gedragingen die tot doel of gevolg hebben dat de waardigheid van een persoon wordt aangetast, een bedreigende, vijandige, vernederende of onveilige werkomgeving ontstaat, of de fysieke of mentale gezondheid wordt geschaad.²²

PDCA-cyclus (Plan-Do-Check-Act)

Een iteratieve verbetermethode voor kwaliteitsmanagement en procesoptimalisatie. Het helpt organisaties om stelselmatig problemen op te lossen en de bedrijfsvoering stapsgewijs naar een hoger niveau te tillen.

Persoonsgericht onderzoek

Afhankelijk van de aard, omvang, ernst, machtsverhoudingen en mogelijk gevaar van het grensoverschrijdend gedrag kan een persoonsgericht onderzoek overwogen worden. Doel van persoonsgericht onderzoek is om de waarheid naar boven te krijgen, dat betekent dat de melders dus naar voren moeten durven treden met hun verhaal. Als alle melders anoniem willen blijven is persoonsgericht onderzoek in principe niet mogelijk, de beschuldigde kan zich dan namelijk niet verdedigen.²³

Seksueel grensoverschrijdend gedrag

Elke vorm van (non-)verbaal of fysiek gedrag met een seksuele connotatie dat als ongewenst, dwingend of bedreigend wordt ervaren en waarbij de persoonlijke grens van een ander wordt overschreden.

Sociale veiligheid

Een situatie waarin medewerkers beschermd zijn en zich beschermd voelen tegen grensoverschrijdend gedrag en ze geen negatieve gevolgen ondervinden van grensoverschrijdend gedrag.

Verantwoording

Vanuit het overleg van BIS-theatergezelschappen en standplaats theaters is in 2023 geconstateerd dat er nog te weinig aandacht en ondersteuning is voor directeur-bestuurders die zelf te maken krijgen met ongewenste omgangsvormen, bijvoorbeeld vanuit de raad van toezicht of andere stakeholders, of wanneer zij – terecht of onterecht – worden beschuldigd van dergelijk gedrag.

Mirjam van Tiel (zakelijk directeur-bestuurder Theater Oostpool) en Sewan Mumcuyan (directeur-bestuurder Stadsschouwburg Utrecht) zijn de werkgroep *Sociale Veiligheid Directeur-Bestuurders Podiumkunsten* begonnen, waaruit het initiatief voort is gekomen om dit onderwerp te agenderen en te komen tot deze handreiking. Dit initiatief is in samenwerking met de NAPK en VSCD opgepakt vanuit de Stichting Sociale Veiligheid Podiumkunsten.

Vanuit de werkgroep 'Sociale Veiligheid directeur-bestuurders' is gesproken met verschillende stakeholders, waaronder de Raad voor Cultuur, Cultuur+Ondernemen, NVTC, het ministerie van OCW en Mores. Samen met drs. Alie Kuiper is een waardevol richtgevend document opgesteld. Op basis daarvan is met Bureau &MAES deze handreiking tot stand gekomen.



Colofon

Werkgroep

Mirjam van Tiel	Zakelijk directeur-bestuurder Theater Oostpool
Sewan Mumcuyan	Directeur-bestuurder Stadsschouwburg Utrecht
Denise de Boer	Zakelijk directeur-bestuurder Internationaal Theater Amsterdam
Valentijn Fit	Voormalig zakelijk directeur-bestuurder Tryater

Redactie

Karlijn Broekhuizen, Bureau &MAES

Eindredactie en advies

Irene Smouter, Bureau &MAES

Ruben Maes, Bureau &MAES

Vormgeving

Margo Witte, Bureau &MAES

Onze grote dank gaat uit naar Kristel Baele en Kiran Sukul (Raad voor Cultuur), Jenny Booms (directeur-bestuurder VSCD) Anne Breure (creatief directeur-bestuurder Theater Utrecht), Leonie Clement (artistiek directeur-bestuurder Festival Cement), Mariëtte Hamer (regeringscommissaris seksueel overschrijdend gedrag en seksueel geweld), Andra Leurdijk en Djoeka Gerding (programmamanager en adviseur Cultuur + Ondernemen), Irene Pronk (directeur-bestuurder Leidse Schouwburg-Stadsgehoorzaal), Maaïke van Steenis (projectcoördinator Stichting Sociale Veiligheid Podiumkunsten), Mette Raaphorst (directeur-bestuurder Mores), Malou de Roy van Zuydewijn (kwartiermaker NVTC) en Mirjam Terpstra (directeur-bestuurder NAPK) voor de tijd en aandacht die zij hebben besteed aan het meelezen van deze handreiking en hun waardevolle adviezen.

www.en-maes.nl

Bronnen

- 1) Cultuur+Ondernemen, *Governance Code Cultuur*, 2019 
www.cultuur-ondernemen.nl/governance-code-cultuur
- 2) Guido van Nispen, 'Toezicht zonder tegenmacht', Cultureel Persbureau, 2026 
www.cultureelpersbureau.nl/2026/01/is-het-toezicht-in-de-culturele-sector-fundamenteel-gebroken
- 3) Cultuur+Ondernemen, *Omgaan met grensoverschrijdend gedrag*, z.j. 
www.cultuur-ondernemen.nl/storage/media/Omgaan-met-Grensoverschrijdend-Gedrag.pdf
- 4) Judi Mesman, *Leiderschap in kleur: ervaringen en lessen uit de praktijk*, Universiteit Leiden, 2024 
www.universiteitleiden.nl/binaries/content/assets/algemeen/bb-scm/nieuws/2-leiderschap_in_kleur-judi_mesman-2024.pdf
- 5) Regeringscommissaris seksueel grensoverschrijdend gedrag en seksueel geweld, Cultuurverandering op de werkvloer: 'Het stappenplan voor een strategie', 2024 
handreikingcultuurverandering.nl/over-sgog/het-stappenplan
- 6) Regeringscommissaris seksueel grensoverschrijdend gedrag en seksueel geweld, Cultuurverandering op de werkvloer: 'Het stappenplan voor een strategie', 2024 
handreikingcultuurverandering.nl/over-sgog/het-stappenplan/
- 7) Regeringscommissaris seksueel grensoverschrijdend gedrag en seksueel geweld, Cultuurverandering op de werkvloer: 'Fase 1 – Beslis wat te doen met een melding', 2024 
handreikingcultuurverandering.nl/preventie-aanpak-duplicate/fase-1-beslis-wat-te-doen-met-een-melding/
- 8) Regeringscommissaris seksueel grensoverschrijdend gedrag en seksueel geweld, Cultuurverandering op de werkvloer: 'Fase 1 – Beslis wat te doen met een melding', 2024 
handreikingcultuurverandering.nl/preventie-aanpak-duplicate/fase-1-beslis-wat-te-doen-met-een-melding
- 9) Regeringscommissaris seksueel grensoverschrijdend gedrag en seksueel geweld, Cultuurverandering op de werkvloer: 'Fase 1 – Beslis wat te doen met een melding', 2024 
handreikingcultuurverandering.nl/preventie-aanpak-duplicate/fase-1-beslis-wat-te-doen-met-een-melding
- 10) Arbeidsomstandighedenwet, art. 3 en 5; Arbeidsomstandighedenbesluit, art. 2.15 
geraadpleegd via: wetten.overheid.nl
- 11) Algemene wet gelijke behandeling 
wetten.overheid.nl/BWBR0006502/
- 12) Wet bescherming klokkenluiders; Huis voor Klokkenluiders, 'Wet bescherming klokkenluiders' 
www.wetbeschermingklokkenluiders.nl
- 13) Burgerlijk Wetboek Boek 2, art. 2:134/2:244, en Boek 7, titel 10 
geraadpleegd via wetten.overheid.nl
- 14) Rijksoverheid, *Informatieblad Wet bestuur en toezicht rechtspersonen*, 2021 
www.rijksoverheid.nl/documenten/brochures/2021/06/15/informatieblad-wet-bestuur-en-toezicht-rechtspersonen
- 15) Raad voor Cultuur, *Toezicht in de culturele sector*, 2025 
www.raadvoorcultuur.nl/documenten/2025/09/23/advies-toezicht
- 16) Cultuur+Ondernemen, *Governance Code Cultuur*, 2019 
www.cultuur-ondernemen.nl/governance-code-cultuur
- 17) Cultuur+Ondernemen, *Governance Code Cultuur 2027 – raad-van-toezichtmodel*, 2026 
www.cultuur-ondernemen.nl/storage/media/Governance-Code-Cultuur-2027-voor-het-raad-van-toezichtmodel.pdf
- 18) Landelijk Kennisinstituut Cultuureducatie en Amateurkunst (LKCA), 'Voorkom grensoverschrijdend gedrag', z.j. 
www.lkca.nl/artikel/voorkom-grensoverschrijdend-gedrag
- 19) Stichting Arbo en Podiumkunsten, 'PodiumRIE', z.j. 
www.arbopodium.nl/podiumrie
- 20) Nederlandse Associatie voor Podiumkunsten (NAPK), *Veilig de vloer op: beleidskader sociale veiligheid in de podiumkunsten*, 2021 
napkstart.nl/overig/sociale-veiligheid-in-de-culturele-sector
- 21) Regeringscommissaris seksueel grensoverschrijdend gedrag en seksueel geweld, Cultuurverandering op de werkvloer: 'Omgangscultuur', 2024 
handreikingcultuurverandering.nl/preventie-aanpak/omgangscultuur
- 22) Arbeidsomstandighedenwet en Arbeidsomstandighedenbesluit, begrip psychosociale arbeidsbelasting 
geraadpleegd via wetten.overheid.nl
- 23) Regeringscommissaris seksueel grensoverschrijdend gedrag en seksueel geweld, Cultuurverandering op de werkvloer: 'Fase 1 – Beslis wat te doen met een melding', 2024 
handreikingcultuurverandering.nl/preventie-aanpak-duplicate/fase-1-beslis-wat-te-doen-met-een-melding

Bronnen (vervolg)

- www.lkca.nl/artikel/voorkom-grensoverschrijdend-gedrag
- napkstart.nl/overig/sociale-veiligheid-in-de-culturele-sector/
- www.raadvoorcultuur.nl/site/binaries/site-content/collections/documents/2022/06/21/over-de-grens/Over+de+grens.pdf
- www.movisie.nl/artikel/discriminatie-kunst-cultuursector-cijfers-oplossingen
- www.mores.nl/organisatieadvies
- codedi.nl/grensoverschrijdend-gedrag-in-de-cultuursector
- www.cultuur-ondernemen.nl/storage/media/Omggaan-met-Grensoverschrijdend-Gedrag.pdf
- www.nporadio1.nl/nieuws/cultuur-media/8e0d2730-9088-4619-8555-d1c2627afbd0/ita-directeur-over-angstcultuur-het-is-schokkend
- www.volkskrant.nl/cultuur-media/over-de-raad-van-toezicht-gaat-het-pas-als-het-mis-is-bij-een-culturele-organisatie-wat-doet-een-rvt-eigenlijk-en-hoe~b9662411/
- cultureelpersbureau.nl/2026/01/is-het-toezicht-in-de-culturele-sector-fundamenteel-gebroken
- cdn.prod.website-files.com/682b4d98a77f5649fe57b117/692f4170675246ccd9a873f0_CON_2025_03_Interview_M_Nannen.pdf
- vnpf.nl/nieuws/nieuw-whitepaper-over-bestuur-en-toezicht-in-de-culturele-sector/
- handreikingcultuurverandering.nl/over-sgog/het-stappenplan/
- www.universiteitleiden.nl/binaries/content/assets/algemeen/bb-scm/nieuws/2-leiderschap_in_kleur-judi_mesman-2024.pdf
- www.raadvoorcultuur.nl/documenten/2025/09/23/advies-toezicht
- www.arbopodium.nl/podiumrie/
- socialeveiligheidpodiumkunsten.nl
- socialeveiligheidpodiumkunsten.nl/klachtenregeling/
- www.raadvoorcultuur.nl/documenten/2025/09/23/advies-toezicht
- www.rcgog.nl
- www.cultuur-ondernemen.nl/governance-code-cultuur

Gespreksstarters

Hoe oefen je scenario's uit de praktijk wanneer je als bestuurder onder druk komt te staan? Onderstaande gespreksstarters zijn bedoeld om verschillende scenario's te verkennen. Het kan helpen hierover in gesprek te gaan met collega-bestuurders.

Dergelijke gesprekken helpen:

- scherp te krijgen waar je eigen grenzen liggen;
- te reflecteren op de rol van de raad van toezicht en governance-processen;
- strategieën te ontwikkelen voor het herstellen en behouden van vertrouwen;
- praktische handvatten te formuleren voor situaties waarin integriteit, sociale veiligheid en reputatie op het spel staan.

Gebruik deze cases als vertrekpunt om ervaringen te delen, dilemma's te bespreken en gezamenlijk inzichten te ontwikkelen die jouw organisatie sterker en veiliger maken.

Gespreksstarter 1

"Je bent een jonge, vrouwelijke artistiek directeur en sinds een paar maanden in dienst bij een gerenommeerd gezelschap. Je bent heel blij met je nieuwe functie, en voelt je op je plek in de organisatie. Maar tijdens een vergadering met de raad van toezicht zegt de voorzitter tussen neus en lippen door dat je natuurlijk alleen op deze positie zit vanwege de Code Diversiteit & Inclusie. Hij licht en jij merkt dat de andere leden van de rvt ongemakkelijk meelachen. Je voelt je gekleineerd en gediscrimineerd, maar wilt de relatie niet direct beschadigen – bang dat het gevolgen heeft voor je positie. Hoe reageer je op dit moment én later?"

Gespreksstarter 2

"Een journalist stuurt jou als zakelijk directeur een mail met een aantal scherpe vragen over een interne klachtenprocedure die volgens een anonieme bron niet goed zou zijn gevolgd. De raad van toezicht adviseert je om voorlopig 'niet inhoudelijk te reageren'. Tegelijkertijd vragen medewerkers je intern om duidelijkheid en leiderschap. Hoe ga je om met deze spanning tussen stilte naar buiten en duidelijkheid naar binnen?"

Gespreksstarter 3

"Je bent directeur-bestuurder wanneer er meldingen naar buiten komen van ongewenst gedrag door een collega-directeur-bestuurder van een ander, groot, theatergezelschap in de stad. De raad van toezicht van die organisatie schakelt direct een extern onderzoeksbureau in. Al snel verschijnen er berichten in de media over het onderzoek en over de ernst van de beschuldigingen. De betrokken bestuurder spreekt ondertussen zelf met journalisten en betwist het proces, onder meer omdat er volgens hem geen hoor en wederhoor plaatsvindt. Tijdens een sectoroverleg met alle culturele instellingen in de stad ontstaat er discussie over hoe zorgvuldig dit soort onderzoeken verlopen en hoe bestuurders zich hiertoe moeten verdedigen. Je krijgt vragen van medewerkers en stakeholders over hoe jullie organisatie hiermee omgaat. Wat doe je?" (bron: Ex, Van Manen & Michaela, Whitepaper *De onraad van toezicht*)

Gespreksstarter 4

“Na enkele jaren waarin jij als zakelijk directeur de organisatie financieel hebt gestabiliseerd en een duidelijke koers hebt neergezet, ontstaat er intern steeds meer kritiek op jouw manier van leidinggeven. Een groep medewerkers uit zorgen over werkdruk, communicatie en jouw stijl van aansturing. De raad van toezicht neemt deze signalen over en spreekt publiekelijk zijn twijfels uit over jouw functioneren, zonder eerst grondig wederhoor toe te passen. In externe communicatie wordt gesproken over ‘verschil van inzicht’ en ‘noodzaak tot verandering’, terwijl een recent onafhankelijk rapport jouw resultaten juist positief beoordeelt.

De relatie met de raad van toezicht verslechtert snel. Pogingen tot gesprek of mediation lopen vast, en je ervaart weinig steun vanuit de rvt. Vooral met de dominante voorzitter heb je veel problemen. Tegelijk merk je dat de beeldvorming intern en extern kantelt en jouw positie onder druk komt te staan. Hoe handel je in deze situatie? Kies je voor blijven en herstellen, of voor vertrek? En hoe bewaak je je professionele integriteit en leiderschap in een context waarin vertrouwen ontbreekt?”

Gespreksstarter 5

“Een van jouw technici wordt door een stagiaire beschuldigd van ongewenste omgangsvormen na afloop van een première vorig jaar. Een journalist schrijft een in jouw ogen nogal gekleurd verhaal op in een regionale krant. Je wil het eigenlijk intern oplossen door het gesprek met alle betrokkenen te voeren. Het nieuws wordt echter opgepakt door een landelijke krant en de publiciteit hierover neemt toe. Journalisten bellen naar jou voor commentaar. Jij weet ook niet precies hoe het zit, maar jouw gezelschap wordt inmiddels publiekelijk betiteld als ‘onveilig’. Wat doe je?”

Gespreksstarter 6

“De artistiek directeur, jouw collega-directeur, wordt beschuldigd van ongewenste omgangsvormen door een jonge speler: er is melding gedaan van verbale intimidatie en agressie. De medewerker vraagt jou persoonlijk om steun, maar wil nog geen formele melding doen uit angst voor repercussies of een mogelijk ontslag. Hoe ga je met deze situatie om?”

Gespreksstarter 7

“Na een periode van interne onrust besluit de raad van toezicht de directiestructuur aan te passen. Er wordt een nieuwe zakelijk directeur aangesteld, die verantwoordelijk wordt voor de dagelijkse aansturing en het verbeteren van de samenwerking binnen de organisatie. Jij blijft als directeur-bestuurder verantwoordelijk voor de artistieke visie en strategische koers. Uit recent onderzoek blijkt dat medewerkers de inhoudelijke richting steunen, maar dat zij een hoge werkdruk en een moeizame werksfeer ervaren. Ook is er kritiek geweest op jouw leiderschap, al wordt die niet unaniem gedeeld. De komst van de nieuwe zakelijk directeur wordt gezien als een belangrijke stap naar verbetering. Hoe geef jij in deze nieuwe constellatie invulling aan je leiderschap, en hoe werk je samen zonder dat verantwoordelijkheden diffuus worden?”



Gespreksstarter 8

“Tijdens een strategische sessie met subsidieverstrekkingen merkt een van hen op dat hij twijfelt aan de transparantie van jullie organisatie. Hij verwijst naar eerdere interne afspraken die niet goed uitgevoerd en gecommuniceerd zijn. Hoe pak je dit gesprek aan zodat vertrouwen hersteld wordt en zonder de raad van toezicht tegen je te krijgen?”



Gespreksstarter 9

“Een extern onderzoeksbureau voert een integriteitsonderzoek uit naar de artistiek directeur, jouw collega-directeur. Je vindt het een pijnlijke affaire, ook omdat je weet dat hij behoorlijk explosief kan reageren naar medewerkers. Je merkt echter dat het bureau zelf geen hoor en wederhoor toepast en dat jouw collega-directeur zich voorlopig beroept op zijn zwijgplicht. De (sociale) media beginnen nu echter dagelijks te berichten over het onderzoek en jouw collega-directeur gebruikt dit als munitie: er is vooralsnog niets duidelijk. Hoe houd je regie over de communicatie en reputatie van jullie gezelschap?”



Gespreksstarter 10

“Er komt over een jaar een vacature voor de voorzitter van de raad van toezicht (rvt). De rvt maakt gebruik van een extern bureau en heeft gezegd veel waarde te hechten aan jouw mening als directeur-bestuurder. Je wordt echter buiten de sollicitatiegesprekken gehouden. Er vindt pas een ‘klikgesprek’ plaats nádat een kandidaat is geselecteerd. Je hebt eerder met hem samengewerkt en je weet dat dit een hopeloze voorzitter is, die je voor de voeten gaat lopen vanwege zijn ijdelheid en onbekwaamheid. Wat doe je?” (bron: Ex, Van Manen & Michaela, Whitepaper *De onraad van toezicht*)

Gespreksstarter 11



“Je bent net enkele maanden directeur-bestuurder van een middelgroot theatergezelschap wanneer een journalist belt met vragen over een regeling die jouw voorganger bij vertrek heeft gekregen. Blijkbaar ontvangt hij nog enkele jaren een royale vergoeding als ‘adviseur’, betaald uit een fonds dat eigenlijk bedoeld is voor artistieke projecten. Subsidieverstrekkingen blijken hiervan niet op de hoogte. Binnen de organisatie wist bijna niemand van de regeling. De raad van toezicht zegt dat alles volgens afspraak is verlopen en wil vooral voorkomen dat de organisatie reputatieschade oploopt. Subsidieverstrekkingen eisen ondertussen uitleg en overwegen hun steun te heroverwegen. Hoe ga je om met deze erfenis van je voorganger en met een raad van toezicht die medeverantwoordelijk is voor de regeling?” (bron: Ex, Van Manen & Michaela, Whitepaper *De onraad van toezicht*)