

Partner voor de publieke sector

Sociale veiligheid bij
de orkesten en het
koor aangesloten bij
de Vereniging voor
Nederlandse orkesten
(VvNO)

Sociale veiligheid bij de orkesten en het koor aangesloten bij de Vereniging voor Nederlandse orkesten (VvNO)

Resultaten van de Meting & Analyse Sociale Veiligheid

Inhoudsopgave

MANAGEMENTSAMENVATTING	4
1. INLEIDING	8
1.1 LEESWIJZER	8
2. BEKNOPTTE TOELICHTING OP 'SOCIALE VEILIGHEID'	9
2.1 MEER INFORMATIE	10
3. VERANTWOORDING	11
3.1 MEETINSTRUMENT	11
3.2 ANALYSE EN PRESENTATIE VAN ANTWOORDEN	13
3.3 ACTUELE CONTEXT	13
4. DEMOGRAFISCHE GEGEVENS	15
4.1 RESPONSE BIAS	17
5. BEVINDINGEN	19
5.1 ALGEMENE PERCEPTIE VAN SOCIALE VEILIGHEID	19
5.2 ONGANG MET ONGEWENST GEDRAG	24
5.3 LEREN EN SAMENWERKEN	27
5.4 BELEIDSKADERS	30
5.5 LEIDERSCHAP	32
5.6 EIGENAARSCHAP	35
5.7 SUGGESTIES EN OPMERKINGEN VAN DEELNEMERS	36
6. CONCLUSIE EN AANBEVELINGEN	38
6.1 CONCLUSIE	38
6.2 AANBEVELINGEN	40
6.3 VERVOLG	46
BIJLAGEN: TABELLEN	1
TABEL A. HOE SOCIAAL VEILIG VOELDE JIJ JE IN DEZE ORGANISATIE GEDURENDE DE AFGELOPEN 12 MAANDEN? ¹	1
TABEL B. ANTWOORDEN PER VRAAG, AANDEEL VAN DEELNEMERS (%) ¹	2

Managementsamenvatting

Een sociaal veilige werkomgeving is een omgeving waarin mensen zichzelf kunnen zijn, kunnen leren van hun fouten en de fouten van anderen, het open gesprek kunnen voeren en tegenspraak kunnen geven, op elkaar kunnen vertrouwen en onveilige situaties op een veilige manier kunnen bespreken. Sociale veiligheid is belangrijk omdat het bijdraagt aan medewerkerstevredenheid, het leervermogen van de organisatie en de kwaliteit van dienstverlening. Sociale veiligheid is dus belangrijk voor mens én organisatie.

Sturen op sociale veiligheid vraagt om inzicht in hoe medewerkers (waaronder leidinggevenden) sociale veiligheid ervaren. Op basis van dat inzicht kunnen zo nodig interventies worden gepleegd om veranderingen in gang te zetten. Interventies kunnen zich richten op de organisatiecultuur, de besturing en/of de structuur van de organisatie. Door het meten van de ervaren sociale veiligheid en hierop bij te sturen, wordt de kans vergroot dat deze interventies effectief en gewenst zijn. De Vereniging van Nederlandse Orkesten (hierna: de VvNO) heeft het CAOP gevraagd de beleving van sociale veiligheid te meten en te analyseren, en om advies uit te brengen over de mogelijkheden om de sociale veiligheid te vergroten. De Meting en Analyse Sociale Veiligheid vormt daarmee een onderdeel van een breder verandertraject gericht op het bevorderen van de sociale veiligheid in de sector.

De meting heeft als doel om de ervaren sociale veiligheid bij de orkesten en het koor aangesloten bij de VvNO in kaart te brengen. De meting richt zich hoofdzakelijk op ervaringen gedurende de 12 maanden voorafgaand aan de meting (december 2023-december 2024). Tegelijkertijd zijn deze recente ervaringen mogelijk gekleurd door gebeurtenissen van langer geleden, zoals eerdere incidenten. Zo zijn er signalen vanuit de vakbonden ontvangen en hebben uitzendingen van het Tv-programma Pointer over seksueel grensoverschrijdend gedrag in de sector de aandacht voor het thema verder aangewakkerd. Daarnaast wordt sociale (on)veiligheid in de afgelopen jaren überhaupt meer belicht in het maatschappelijke debat. Het is daarom mogelijk dat bovenstaande contextuele factoren van invloed kunnen zijn geweest op de resultaten.

Bevindingen

In december 2024 zijn alle medewerkers van de orkesten en het koor aangesloten bij de VvNO uitgenodigd om een vragenlijst in te vullen over de ervaren sociale veiligheid in de afgelopen 12 maanden binnen de werkomgeving van het orkest of koor waar zij werkzaam zijn. De volgende onderdelen van sociale veiligheid zijn hierbij in kaart gebracht: de beleving en ervaring van sociale veiligheid, de omgang met ongewenst gedrag, het leren en samenwerken, de beleidskaders, leiderschap en eigenaarschap. De vragenlijst bevat stellingen en open vragen over deze thema's.

In totaal is de vragenlijst 704 keer ingevuld door deelnemers vanuit de orkesten en het koor. Het totaalaantal medewerkers (exclusief remplaçanten) is 1.303. Hiervan hebben 500 medewerkers deelgenomen aan de vragenlijst. De respons onder deze groep is daarmee 38,4%. De respons op het totale medewerkersbestand (inclusief remplaçanten) is niet precies vast te stellen, vanwege de dubbelingen in de aangeleverde data van de groep remplaçanten. De spreiding van deelnemers (exclusief remplaçanten) over de achtergrondvariabelen zijn representatief voor het totale medewerkersbestand (exclusief remplaçanten). Op basis van de respons van 38,4% onder alle medewerkers (exclusief remplaçanten) en de representativiteit kan een goed beeld gevormd worden van de sociale veiligheid binnen de sector.

Uit de meting ontstaat het beeld dat de werkomgeving bij de VvNO-sector een aantal positieve elementen kent. De meerderheid van de deelnemende medewerkers (73%) voelt zich gemiddeld genomen sociaal veilig bij de organisatie waar zij werkzaam zijn. De meeste sociale veiligheid wordt ervaren bij directe collega's. Deelnemers ervaren daarnaast een goede mate van steun en erkenning, en hebben vertrouwen in anderen binnen de organisatie. Ook zien veel deelnemers het belang van sociale veiligheid en wordt het

belangrijk gevonden om eraan bij te dragen. Dit zijn sterke elementen van de sociale veiligheid, waarop de VvNO kan voortbouwen.

Tegelijkertijd zien we ook bij enkele onderdelen van de vragenlijst dat de beleving van sociale veiligheid minder hoog is. Zo voelt 17% van de deelnemers zich in de afgelopen 12 maanden sociaal onveilig en zijn er onder deelnemers ten opzichte van de benchmark van 10% relatief veel ervaringen met ongewenst en/of grensoverschrijdend gedrag op de werkvloer. Zo geeft 19% van de deelnemers aan dat in de afgelopen 12 maanden over hen is geroddeld, heeft 19% onterechte benadeling ervaren en ervaarde 17% sabotage of tegenwerken (*ongewenst gedrag*). Daarnaast heeft 16% van de deelnemers intimidatie ervaren, ervaarde 9% verbaal geweld en 8% pesten (*grensoverschrijdend gedrag*). Van grensoverschrijdend gedrag is het belangrijk om te benadrukken dat elk incident er één te veel is. Bovengenoemde ongewenste en grensoverschrijdende gedragingen komen voornamelijk incidenteel voor op de werkvloer, maar soms ook structureel.

Daarnaast kent een aantal andere aan sociale veiligheid gerelateerde onderwerpen ruimte voor verbetering. Allereerst is de leer- en aanspreekcultuur nog zwak ontwikkeld, wat blijkt uit de lage openheid om over fouten en problemen te spreken, en het weinig plaatsvinden van open communicatie, feedback en tegenspraak. Daarnaast is het beleid rondom sociale veiligheid voor veel medewerkers onvoldoende duidelijk of zichtbaar. Zo zijn de meld- en klachtenregeling, gedragscode en vertrouwenspersonen nog onvoldoende bekend en kan de opvolging van meldingen en klachten beter. In lijn hiermee is het uitnodigingsbeleid voor tijdelijke medewerkers (waaronder remplaçanten) onvoldoende transparant, waardoor deze musici vaak niet goed weten waar ze aan toe zijn. Verder kunnen leidinggevenden zich nadrukkelijker inzetten op het gebied van sociale veiligheid, bijvoorbeeld door meer gesprekken te voeren over sociale (on)veiligheid. Leidinggevenden geven echter zelf aan behoefte te hebben aan (meer) informatie, expertise of steun om vanuit hun leidinggevende rol bij te dragen aan een sociaal veilig werkklimaat.

Bij het in kaart brengen van de ervaren sociale veiligheid bij de orkesten en het koor aangesloten bij de VvNO spreken we in dit rapport voornamelijk over de gemiddelde ervaringen van medewerkers in het algemeen. We zien echter ook enkele relevante verschillen tussen groepen medewerkers. Zo zien we dat vrouwelijke medewerkers zich gemiddeld genomen minder sociaal veilig voelen. Hetzelfde geldt voor musici ten opzichte van stafmedewerkers. Remplaçanten voelen zich over het algemeen sociaal veiliger en ervaren minder vaak ongewenst/grensoverschrijdend gedrag dan vaste musici, maar vinden het daarentegen moeilijker om zich uit te spreken. Ook deze bevindingen kunnen richting geven aan de manier waarop de sociale veiligheid geborgd wordt voor *alle* medewerkers van de organisaties binnen de sector.

Samenvattend kan worden gesteld dat de meeste medewerkers zich gemiddeld genomen sociaal veilig voelen bij hun collega's, en binnen de organisatie. Tegelijkertijd biedt de meting ook meerdere aanknopingspunten ter verbetering van de sociale veiligheid op vlakken waar deze nog als onvoldoende wordt ervaren. Aan het eind van dit rapport doet het CAOP daarom op basis van de bevindingen verschillende aanbevelingen die kunnen bijdragen aan het verbeteren van de ervaren sociale veiligheid binnen de VvNO. De aanbevelingen zijn toegespitst op twee niveaus: op het niveau van de sector en het niveau van de individuele orkesten en het koor.

Bevindingen in het kort

Beleving bij sociale veiligheid:

1. De meerderheid van de deelnemers (73%) voelt zich over het algemeen (helemaal) sociaal veilig bij het eigen orkest/koor.
2. Tegelijkertijd voelt 17% van de medewerkers zich (helemaal) niet sociaal veilig in de afgelopen 12 maanden.
3. Ten opzichte van de benchmark van 10% hebben relatief veel deelnemers zelf ongewenst gedrag ervaren of waren hier getuige van in de afgelopen 12 maanden. De meest voorkomende gedragingen betreffen roddelen, onterechte benadeling en ontvangen van buitenproportioneel veel kritiek.
4. Grensoverschrijdend gedrag komt zowel incidenteel als structureel voor volgens deelnemers. De volgende vormen komen het meest voor: intimidatie, verbaal geweld en belachelijk maken/pesten.
5. Deelnemers benoemen daarnaast ervaringen met gebrekkige transparantie en communicatie, hiërarchische onveiligheid en ongewenste toenadering.

Omgang met ongewenst gedrag:

6. Ruim de helft van de deelnemers (56%) vindt dat vragen over de omgang met (on)gewenst gedrag bespreekbaar worden gemaakt binnen de eigen groep/afdeling, 19% van de deelnemers vindt van niet.
7. Stafmedewerkers zijn positiever over de bespreekbaarheid van sociale (on)veiligheid in de eigen groep/afdeling dan musici.
8. Van de deelnemers zou 19% ongewenst gedrag niet bespreken met een interne, en 21% niet met een externe vertrouwenspersoon.
9. Deelnemers stappen het snelst naar een directe collega om ongewenst gedrag te bespreken.

Leren en samenwerken:

10. Binnen het eigen team ervaart twee derde van de deelnemers (68%) de ruimte om over fouten te praten en voelt 74% de ruimte om zichzelf te zijn.
11. Onder directe collega's wordt de meeste steun, erkenning en vertrouwen ervaren.
12. Ruim een kwart (26%) van de deelnemers vreest voor negatieve consequenties bij het delen van een mening, feedback of tegenspraak binnen de organisatie.
13. 18% van de medewerkers geeft aan dat het (helemaal) niet makkelijk is om hulp te vragen wanneer dit nodig is.

Beleidskaders:

14. Voor veel medewerkers is het beleid met betrekking tot sociale veiligheid onvoldoende zichtbaar en/of toereikend. Met name geldt dit voor de meld- en klachtenregeling.
15. Een kwart van de deelnemers die bekend is met de vertrouwenspersoon, ervaart een drempel om contact op te nemen met de vertrouwenspersoon.
16. 23% van de deelnemers vindt dat de organisatie meer aandacht mag besteden aan sociale veiligheid en 30% staat hier neutraal in.
17. Van de deelnemers die weleens een melding of klacht hebben ingediend stelt 51% nadien (helemaal) niet goed op de hoogte te zijn gehouden.

Leiderschap:

18. Deelnemende musici en stafmedewerkers zonder leidinggevende rol stellen dat hun aanvoerder, manager of leidinggevende zich duidelijker kan inzetten voor de sociale veiligheid in het team en het gesprek hierover niet (regelmatig) voert.
19. Een grote groep deelnemers met een leidinggevende rol (57%) geeft zelf ook aan het gesprek over sociale veiligheid niet (regelmatig) te voeren met de eigen groep/afdeling.
20. Meer dan een kwart van de deelnemers met leidinggevende rol (28%) geeft aan behoefte te hebben aan (meer) informatie, expertise of steun om in de rol van leidinggevende een sociaal veilig werkklimaat te bevorderen.

Eigenaarschap:

20. 93% van de deelnemers geven aan een hoge mate van eigenaarschap te ervaren en het belangrijk te vinden om bij te dragen aan sociale veiligheid binnen de organisatie.
21. Een minder groot deel van de deelnemers (68%) geeft aan zich op dit moment binnen het eigen team al actief in te zetten voor sociale veiligheid.
22. 20% van de deelnemers geeft aan (helemaal) niet te weten waar of bij wie ze terecht kunnen voor informatie over sociale (on)veiligheid in de organisatie.

Aanbevelingen in het kort

Aanbevelingen voor de VvNO als Branchevereniging:

1. Toon als branchevereniging commitment aan het thema sociale veiligheid.
2. Creëer een werkwijze waarin de organisaties aangesloten bij de VvNO van elkaar kunnen leren op gebied van sociale veiligheid.
3. Onderzoek de mogelijkheid om initiatieven op gebied van sociale veiligheid sector breed op te pakken.

Aanbevelingen voor de individuele orkesten en het koor aangesloten bij de VvNO:

1. Toon management commitment rondom sociale veiligheid en prioriteer de communicatie naar medewerkers.
2. Betrek gemotiveerde personen bij het verbeterproces.
3. Zorg ervoor dat de basis op orde is: herzie en actualiseer het beleid en vergroot de bekendheid.
 - a. Creëer meer bekendheid van en bewustzijn over beschikbare kaders en ondersteuning op het gebied van sociale veiligheid.
 - b. Zorg voor een gedragscode die aansluit bij de normen en waarden van de organisatie en zie toe op sanctionering bij overschrijdingen.
 - c. Herzie het aanbod van vertrouwenspersonen en werk aan de bekendheid.
 - d. Zorg voor een goede meldstructuur en vergroot het vertrouwen in meld- en klachtenprocedures.
 - e. Vergroot de transparantie over het uitnodigingsbeleid van remplaçanten en verlenging van tijdelijke contracten.
4. Zorg voor een structurele inbedding van verantwoordelijkheden.
5. Zoek de verbinding met andere orkesten en het koor aangesloten bij de VvNO en leer van elkaar op gebied van sociale veiligheid.
6. Rust leidinggevenden toe om sociale veiligheid te bevorderen.
7. Maak tegenspraak en open dialoog de norm.

1. Inleiding

Na signalen over grensoverschrijdend gedrag medio 2023 heeft de Vereniging van Nederlandse Orkesten (hierna: de VvNO) een klankbordgroep ingesteld. De klankbordgroep, bestaande uit vertrouwenspersonen, vakbonden, musici en remplaçanten, heeft zich gebogen over het onderwerp sociale veiligheid en adviseert het bestuur van de VvNO over de vraag hoe de sociale veiligheid het beste geborgd kan worden.

Om beter in beeld te brengen in welke mate de VvNO een sociaal veilige werkomgeving biedt, heeft de VvNO in 2024 het CAOP gevraagd de beleving van sociale veiligheid onder haar medewerkers te meten en analyseren, en advies uit te brengen voor verbeteringen. Voor deze vraag is besloten de Meting en Analyse Sociale Veiligheid (hierna: M&ASV) toe te passen.

De M&ASV heeft als doel om inzicht te bieden in de beleving van medewerkers op het gebied van sociale veiligheid en richt zich met name op de afgelopen 12 maanden voorafgaand aan de meting (december 2023 t/m december 2024). De M&ASV bestaat uit een gevalideerde digitale vragenlijst. De vragenlijst die is gebruikt tijdens deze meting is in taal en terminologie aangepast in samenwerking met een werkgroep. In de werkgroep zat een vertegenwoordiging vanuit de orkesten aangesloten bij de VvNO en bestond uit zowel stafmedewerkers als musici (waaronder remplaçanten).

De meting is gelijktijdig uitgezet onder alle medewerkers (inclusief remplaçanten) van de tien orkesten en het koor aangesloten bij de VvNO en vergezeld van een vraag en antwoord (Q&A) om medewerkers contextuele informatie te verschaffen. De vragenlijst stond open van dinsdag 3 december 2024 tot en met vrijdag 20 december 2024.

Dit rapport presenteert de sector-brede bevindingen van de uitgevoerde M&ASV, alsmede conclusies en aanbevelingen. Met de aanbevelingen kunnen de VvNO en de individuele orkesten en het koor gericht aan de slag met het verbeteren en/of borgen van de sociale veiligheid. De meting vormt daarmee onderdeel van een breder verandertraject.

1.1 Leeswijzer

Na deze inleiding, wordt eerst een beknopte toelichting gegeven op het onderwerp sociale veiligheid. Hierna volgen een beschrijving van de methodiek van de M&ASV en de bevindingen uit de meting. Het rapport wordt afgesloten met conclusies en aanbevelingen voor de borging en/of verbetering van de sociale veiligheid bij de VvNO.

In de [Bijlagen](#) staan de volledig uitgewerkte tabellen opgenomen die niet in de tekst zelf gebruikt worden. Vanuit de tekst wordt regelmatig verwezen naar de bijlagen voor een meer gedetailleerde weergave van de resultaten. Beknopte figuren en tabellen zijn opgenomen in [hoofdstuk 5: Bevindingen](#) wanneer dit de leesbaarheid bevordert.

2. Beknopte toelichting op ‘sociale veiligheid’

Sociale veiligheid is de mate waarin mensen zich vrij voelen en beschermd weten, zodat zij zichzelf kunnen zijn en zich kunnen uiten. Wanneer medewerkers zich sociaal veilig voelen, durven zij dus meer. Hierbij is een **sociaal veilige werkomgeving** een omgeving waarin medewerkers vertrouwen dat zij prettig, effectief en betekenisvol kunnen werken en rechtvaardig worden bejegend bij incidenten. Het CAOP duidt sociale veiligheid hiermee aan de hand van academisch onderzoek van Amy Edmondson (*psychological safety*)¹ en Sydney Dekker (*just culture*)² en benadrukt hierbij het belang van zowel preventie als het bevorderen van *gewenste* omgangsvormen. Het is belangrijk dat collega’s respectvol met elkaar omgaan, waarbij zij rekening houden met elkaars waardigheid. In de gevallen dat dit niet gebeurt vraagt sociale veiligheid om grenzen die duiden wat wel en niet kan. Een belangrijk onderscheid wordt hierin gemaakt tussen **gewenst**, **ongewenst** en **grensoverschrijdend gedrag**. De belangrijkste definities omtrent sociale veiligheid die wij hanteren in dit rapport staan uitgelegd in onderstaand kader.

Sociale veiligheid wordt beïnvloed door een veelvoud aan factoren die betrekking hebben op individuen, groepen, organisaties en zelfs culturen.³ De voornaamste voorspellers hiervan zijn platte organisatiestructuren (weinig hiërarchie), zekerheid voor medewerkers (bv. duidelijke rollen) en vertrouwen in de meldprocedures. Een sociaal veilige werkomgeving is een verantwoordelijkheid van werkgevers en van waarde voor medewerkers én werkgevers. Dit vertaalt zich onder meer in een betere werktevredenheid en gezondheid voor medewerkers en betere prestaties voor organisaties op het gebied van innovatie, lessen leren, financiën, en de kwaliteit van producten en diensten.⁴

Termen bij sociale veiligheid

Sociale veiligheid

- De mate waarin mensen zich vrij voelen en beschermd weten, zodat zij zichzelf kunnen zijn en zich kunnen uiten.

Sociaal veilige werkomgeving

- Een omgeving waarin mensen zichzelf kunnen zijn, optimaal hun vakmanschap kunnen inbrengen, kunnen leren van hun fouten en de fouten van anderen, het open gesprek kunnen voeren en tegenspraak kunnen geven, op elkaar kunnen vertrouwen en onveilige situaties op een veilige manier kunnen bespreken. Dit vindt plaats in een omgeving waarin incidenten rond ongewenst en grensoverschrijdend gedrag rechtvaardig worden behandeld en er geleerd wordt van incidenten.

Ongewenst gedrag

- Al het gedrag dat als ongewenst wordt ervaren, wat per persoon kan verschillen. Dit geldt voor gedrag richting één of meer medewerkers, of gedrag richting leidinggevenden. Sommige ongewenste gedragingen kunnen in specifieke contexten uitmonden in grensoverschrijdend gedrag. Bijvoorbeeld als al eens een grens is aangegeven ('Dat gedrag vind ik echt onprettig') en iemand de grens bewust negeert door het ongewenste gedrag te herhalen. Dan wordt dit grensoverschrijdend.

Grensoverschrijdend gedrag

- Al het gedrag dat de waardigheid van een ander aantast en volgens de organisatie als grensoverschrijdend wordt bestempeld. Dit is gedrag waarvan men hoort te weten dat het ontoelaatbaar en in sommige gevallen strafbaar is, ongeacht de ervaring. Bijvoorbeeld: discriminatie, (seksuele) intimidatie, agressie, geweld en pesten.

¹ Edmondson, A.C. (2020). *De onbevreesde organisatie. Creëer psychologische veiligheid op de werkvloer om innovatie en groei te stimuleren.*

² Dekker, S. (2018). *Just culture: restoring trust and accountability in your organization.*

³ Noort, M. C., Reader, T. W., & Gillespie, A. (2019). Speaking up to prevent harm: A systematic review of the safety voice literature. *Safety Science*, 117.

⁴ Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human resource management review*, 27.

2.1 Meer informatie

De visie van het CAOP op sociale veiligheid is nader beschreven in drie *whitepapers*:

1. [Sociale veiligheid en de rol van gedrag](#)
2. [Sociale veiligheid en de rol van structuur](#)
3. [Sociale veiligheid en de rol van organisatiecultuur](#)

3. Verantwoording

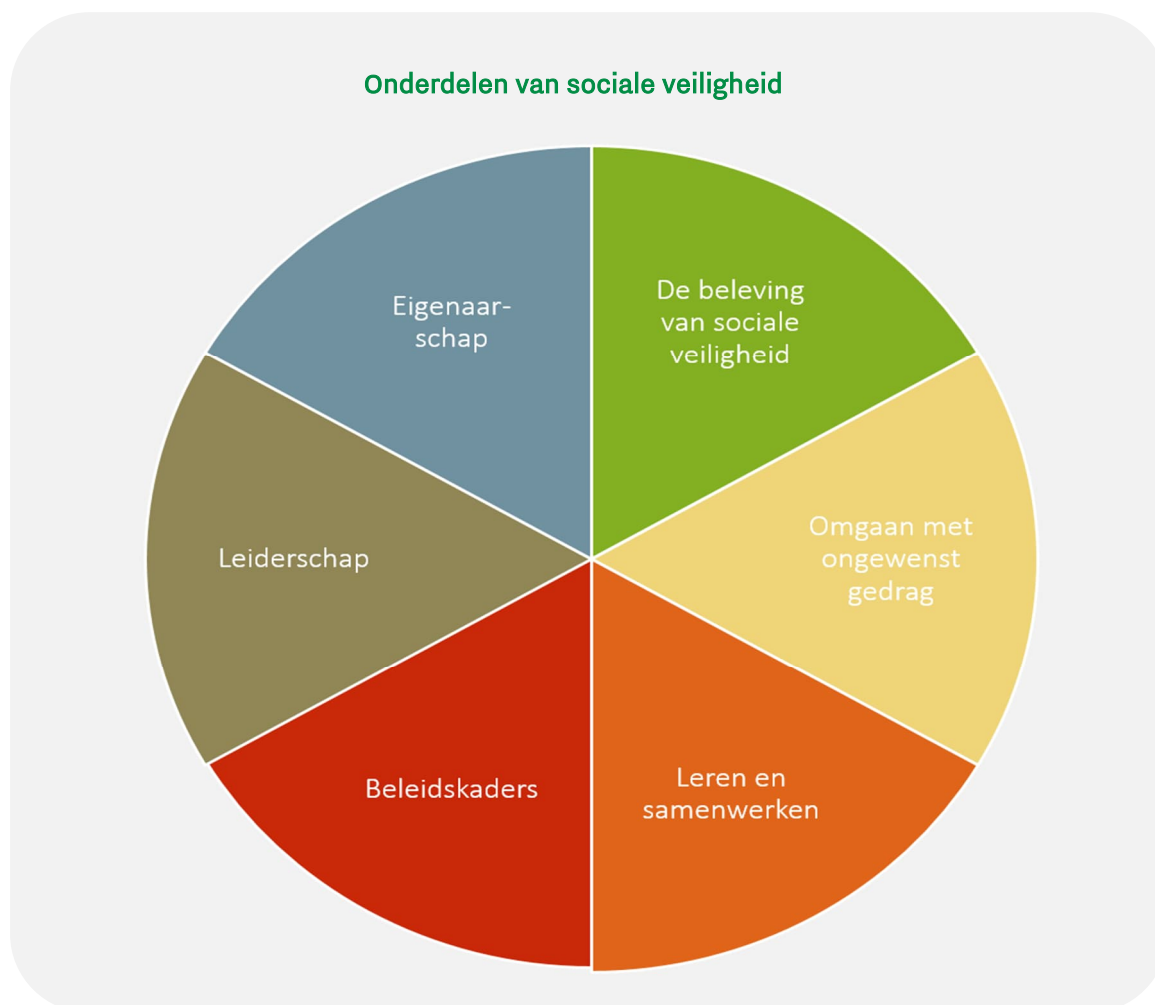
In dit hoofdstuk wordt toegelicht hoe de bevindingen in dit rapport tot stand zijn gekomen en geïnterpreteerd moeten worden. Een toelichting wordt gegeven op de inhoud van het meetinstrument en de wijze waarop antwoorden zijn geanalyseerd en gepresenteerd.

3.1 Meetinstrument

De kracht van de M&ASV is dat het de persoonlijke beleving van deelnemers en feitelijke gebeurtenissen in kaart brengt op de onderdelen van sociale veiligheid. Dit doet het meetinstrument door deelnemers hierop te bevragen met betrekking tot hun ervaringen in de afgelopen 12 maanden. Het meetinstrument biedt daarmee inzichten die relevant zijn voor de context van de VvNO ten tijde van de meting met inachtneming van de recente geschiedenis.

Het meetinstrument is hierbij afhankelijk van hoe deelnemers antwoorden op de vragenlijst. Antwoorden doen hierbij meer recht aan de situatie binnen de VvNO wanneer deelnemers hun ervaring durven delen, zich bewust zijn van situaties die zich voordoen en zich niet sociaal wenselijk uiten. De M&ASV bevordert daarom een hogere kwaliteit van de respons door vrijwillige en anonieme deelname.

De vragen in de M&ASV zijn bedoeld om een beeld te vormen over de te onderscheiden onderdelen van een sociaal veilige werkomgeving. Per onderdeel worden hiervoor uiteenlopende vragen gesteld die gebaseerd zijn op academisch en praktijkgericht onderzoek. De onderdelen zijn georganiseerd langs beleidslijnen die relevant zijn voor de *preventie*, *signalering* en *opvolging* van sociale onveiligheid. Hieronder volgt per onderdeel een korte toelichting.



1. **De beleving van sociale veiligheid:** Voelen deelnemers zich sociaal onveilig? Komt er ongewenst gedrag voor?

Dit is de mate waarin deelnemers sociale onveiligheid hebben ervaren in de afgelopen 12 maanden. Daarnaast wordt uitgevraagd bij wie deelnemers zich eventueel sociaal onveilig hebben gevoeld en of specifieke vormen van ongewenst en grensoverschrijdend gedrag zich manifesteren in de organisatie. Bijvoorbeeld (seksueel) grensoverschrijdend gedrag, agressie en geweld, pesten, discriminatie, of sociale uitsluiting. Dit kan zowel incidenteel als structureel voorkomen.

2. **Omgaan met ongewenst gedrag:** Wat gebeurt er bij ongewenst gedrag en zijn de stappen helder?

Hoe handelen medewerkers als zij te maken hebben met ongewenst of grensoverschrijdend gedrag? Om te kunnen reageren op ongewenst gedrag is het nodig dat je herkent en erkent wat voor jou ongewenst is en daar openlijk over durft te spreken. Ook is het belangrijk om kennis te hebben van de gedragskaders van de organisatie en wat wordt beschouwd als gewenst, ongewenst en grensoverschrijdend gedrag. De omgang met ongewenst gedrag vraagt ook moed en zelfkennis. Niet elke persoon voelt zich even zelfverzekerd om te reageren op ongewenst gedrag. Daarnaast kunnen contextuele factoren invloed hebben op de mate waarin je je durft uit te spreken. Denk hierbij aan afhankelijkheidsrelaties, een competitieve werkomgeving of sterke hiërarchische verhoudingen.

3. **Leren en samenwerken:** Hoe wordt er samengewerkt en is er plaats voor fouten en tegenspraak?

Sociale veiligheid is een onderdeel van de bredere organisatiecultuur en hangt specifiek samen met factoren zoals vertrouwen, erkenning, werkintensiteit en werkbalans. Als een organisatie positief scoort op deze aspecten, dan is de organisatie beter in staat om sociale onveiligheid te voorkomen, identificeren en op te volgen. Belangrijk hierbij is vertrouwen en erkenning, tijd hebben om steun te bieden en een gezonde werkbalans met voldoende regelruimte. Een belangrijk kenmerk en resultaat van sociale veiligheid is de mate waarin medewerkers in de organisatie in staat zijn om te leren van situaties. Dit is beter mogelijk wanneer je je vrij voelt om je te uiten over organisatiekwesaties of persoonlijke kwesaties zoals het delen van een (afwijkende) mening, het stellen van een vraag of het geven van een (kritische) inhoudelijke bijdrage. Als deze sociale veiligheid niet wordt ervaren, houden medewerkers zich vaker stil of passen zij hun boodschap aan.⁵ Dit vraagt om een rechtvaardige omgang met fouten en tegenspraak.

4. **Beleidskaders:** Is beleid voldoende zichtbaar en toereikend?

Wanneer de basis op orde is, is sociale veiligheid waarschijnlijker. Hiervoor is het nodig dat organisatiebeleid zichtbaar en toereikend is. Bijvoorbeeld doordat gedragscodes en regelingen beschikbaar, helder geformuleerd en actueel zijn. Maar ook doordat medewerkers weten waar documenten en procedures gevonden kunnen worden en waar vragen kunnen worden gesteld.

5. **Leiderschap:** Welke verantwoordelijkheid nemen leiders bij sociale veiligheid en hoe wordt dit beleefd?

Wanneer leidinggevendenden zich committeren aan sociale veiligheid heeft dit een grote en gunstige invloed. Bijvoorbeeld doordat zij zich persoonlijk verantwoordelijk voelen voor dit thema, zich er actief voor inzetten om hun eigen vaardigheden en die van hun teams te vergroten en hun commitment weten te communiceren naar hun teams.

6. **Eigenaarschap:** Hoe zien deelnemers hun eigen verantwoordelijkheid bij sociale veiligheid?

Om sociale veiligheid te vergroten is de inzet nodig van iedereen die betrokken is bij de organisatie, ook medewerkers zonder leidinggevende rol. Bijvoorbeeld doordat medewerkers in de organisatie weten hoe zij kunnen bijdragen aan sociale veiligheid, hiertoe gemotiveerd zijn en zelfkennis hebben over de grenzen aan hun eigen gedrag.

⁵ Edmondson, A. C. (2019). De onbevreesde organisatie. *Creëer psychologische veiligheid op de werkvloer om innovatie en groei te stimuleren.*

3.2 Analyse en presentatie van antwoorden

De bevindingen zijn de interpretatie van de uitkomsten van de beantwoording van de vragen. Antwoorden van deelnemers op de gesloten vragen zijn geanalyseerd op basis van frequentie gegeven antwoorden en de gemiddelde score. Deze resultaten zijn verwerkt in figuren en tabellen en zijn daarnaast tekstueel toegelicht. De volledige tabellen zijn opgenomen in de [Bijlagen](#).

Antwoorden kunnen duiden op gunstige en ongunstige situaties voor sociale veiligheid. Antwoorden met vijf antwoordopties (bv. helemaal mee eens tot helemaal mee oneens) zijn met het oog op de leesbaarheid weergegeven als (erg) sociaal veilig, neutraal, of (erg) sociaal onveilig. Waar de bewoording van vragen andersom gesteld was, is hier rekening mee gehouden in de analyse en presentatie. Door het afronden van alle percentages tellen deze niet altijd op tot 100%.

Om verschillen binnen de organisatie te duiden zijn op de onderdelen van sociale veiligheid die terugkomen in de vragenlijst statistische analyses uitgevoerd. Waar verschillen volgens de academische conventie met >95% zekerheid zijn toe schrijven aan een daadwerkelijk verschil is dit benoemd. Waar statistische tests aantonen dat verschillen duiden op 'statistische ruis', en toeval dus niet uitgesloten kan worden, is niet verder ingegaan op verschillen tussen groepen.

Wij rapporteren niet over groepen kleiner dan 10 als dit tot herleidbaarheid van deelnemers kan leiden. Op vragen (of onderdelen hiervan) waar het aantal deelnemers te klein is om anonimiteit te waarborgen zijn antwoordcategorieën samengevoegd of is het exacte aantal deelnemers per antwoordcategorie niet vermeld (daarvoor wordt in de plaats 'N < 10' vermeld). Antwoorden zijn in alle gevallen meegenomen in de duiding en de aanbevelingen. Hierin is zorg gedragen voor het beschermen van deelnemers tegen herleidbaarheid.

De antwoorden van deelnemers op open vragen zijn gecategoriseerd op thema en vanuit deze categorieën is de rode draad van de antwoorden verwerkt in de bevindingen. Bij de open vragen geldt dus: (gevoelige) antwoorden van deelnemers zijn nooit een op een overgenomen in de rapportage, maar op niet-herleidbare wijze verwerkt. Wanneer bijvoorbeeld specifieke incidenten of personen worden genoemd, zijn deze gegevens in geen enkel geval opgenomen in de rapportage.

Benchmark

Er bestaan nog geen consistente kaders en normgroepen voor sociale veiligheid in academisch en praktijkgericht onderzoek. Zo is in sommige situaties 5% sociale onveiligheid al onwenselijk, terwijl bij grensoverschrijdend gedrag ieder voorval schadelijke gevolgen heeft voor werknemer en werkgever.

Op basis van onze kennis en ervaring hanteert het CAOP een grens van 10% of hoger als indicatie van een ongunstige situatie. In dat geval heeft meer dan 1 op de 10 medewerkers een antwoord gegeven dat correspondeert met een element van een sociaal onveilige werkomgeving. Voor grensoverschrijdend gedrag is geen ondergrens gehanteerd: elk incident is er één te veel.

3.3 Actuele context

Hoewel deze meting zich richt op de ervaringen van medewerkers gedurende de afgelopen 12 maanden zijn er enkele contextuele factoren die relevant zijn om te benoemen. Actuele ontwikkelingen kunnen namelijk van invloed zijn op de antwoorden die deelnemers geven. Ook incidenten die hebben plaatsgevonden gedurende het afgelopen jaar óf in de periode daarvoor kunnen meewegen in hoe sociaal veilig medewerkers zich op dit moment voelen.

Het Tv-programma Pointer heeft een drietal afleveringen uitgezonden die allen gaan over seksueel grensoverschrijdend gedrag binnen orkesten en conservatoria. Verscheidene musici, waaronder musici in opleiding bij conservatoria, delen in deze afleveringen ervaringen met seksueel grensoverschrijdend gedrag. De afleveringen hebben indertijd voor veel media-aandacht gezorgd. De eerste aflevering is

uitgezonden in oktober 2023, de tweede in november 2023 en de laatste aflevering medio 2024. Eén van de afleveringen is daarmee uitgezonden binnen de onderzochte periode van deze meting (de afgelopen 12 maanden voorafgaand aan december 2024) en de andere twee zitten daar vlak voor. Het is mogelijk dat de afleveringen en bijbehorende media-aandacht van invloed zijn geweest op de beleving van medewerkers.

Verder is er in de afgelopen jaren ook media-aandacht geweest voor diverse incidenten bij andere podiumkunsten, zoals grensoverschrijdend bij het Nationale Opera door een gastdirigent, en grensoverschrijdend gedrag bij het Internationaal Theater van Amsterdam (ITA).

De recente media-aandacht voor sociale onveiligheid in de sector gaat hand in hand met de toegenomen maatschappelijke aandacht voor sociale veiligheid in het algemeen. Steeds meer mensen delen hun ervaringen met ongewenst of grensoverschrijdend gedrag, wat drempelverlagend werkt voor anderen. Het is echter juist dit bewustzijn dat nodig is om inzichtelijk te maken waar verbetering op het gebied van sociale veiligheid mogelijk is.

4. Demografische gegevens

Medewerkers van de tien orkesten en het koor aangesloten bij de VvNO zijn uitgenodigd om vanaf 3 december tot en met 20 december 2024 mee te doen aan de M&ASV. Alleen de respondenten die meer dan de helft van de vragen hebben ingevuld zijn meegenomen in de resultaten. In totaal vulden 704 deelnemers de vragenlijst helemaal (98,2%) of gedeeltelijk (1,8%) in (voor een uitsplitsing per orkest, zie [Tabel 2](#)).

Toelichting respons

Vanuit ieder deelnemend orkest en koor hebben wij een overzicht ontvangen van het totale medewerkersbestand. Hierbij is onderscheid gemaakt tussen verschillende groepen, waaronder het type dienstverband. Op basis van de ontvangen gegevens zien we ons bij de toelichting op de demografische gegevens genooddaakt om een scheiding te hanteren tussen enerzijds de groep remplaçanten⁶, en anderzijds de groep 'niet-remplaçanten' (dat wil zeggen: alle andere aanstellingsvormen). Dat is nodig omdat op basis van de ontvangen gegevens niet is aan te tonen hoeveel remplaçanten er in totaal zijn.

Alle orkesten en het koor zijn gevraagd hoe veel remplaçanten in seizoen 2023-2024 werkzaam bij hen waren. Als dit bij elkaar opgeteld wordt, zijn dit in totaal 2.284 remplaçanten. Dit aantal geeft echter een vertekend beeld, omdat er dubbelingen in deze gegevens zitten. Remplaçanten werken namelijk op projectbasis voor een orkest/koor, soms zelfs voor maar één of enkele productie(s). Daarnaast komt het veelvuldig voor dat remplaçanten binnen één seizoen voor meerdere orkesten remplacieren en dat vaste musici van één orkest, remplacieren bij een ander orkest. Het daadwerkelijke aantal unieke personen achter de groep van 2.284 remplaçanten ligt daardoor hoogstwaarschijnlijk een stuk lager. Uit een eerder gepubliceerde strategische visie vanuit de VvNO blijkt dat er in 2021 rond de 300 remplaçanten actief zijn in de sector.⁷ Vanwege het beperkte zicht op de groep remplaçanten kan de respons van het totale medewerkersbestand op basis van de verkregen data niet worden vastgesteld.

Voor de groep 'niet-remplaçanten' kan wel een uitspraak gedaan worden over de respons. Met deze groep worden alle andere categorieën medewerkers bedoeld: 1) vaste medewerkers, 2) tijdelijke medewerkers, 3) zzp/freelance/opdrachtovereenkomst en 4) academist/stagiair(e)/trainee. In totaal bestaat deze groep uit 1.303 medewerkers, waarvan 500 medewerkers de vragenlijst hebben ingevuld. Dat betekent dat er onder de groep niet-remplaçanten een respons is van 38,4%.

Daarnaast kregen remplaçanten de mogelijkheid om de vragenlijst namens meerdere organisaties waarvoor zij in seizoen 2023-2024 werkzaam waren, in te vullen. In totaal hebben 39 remplaçanten aangegeven de vragenlijst ook voor een ander orkest in te willen vullen. Omdat geen IP-adressen zijn opgeslagen bij deze meting is niet met zekerheid vast te stellen of dit ook daadwerkelijk is gebeurd, evenals voor het aantal orkesten waarvoor remplaçanten dit deden. Aangezien sommige remplaçanten de vragenlijst voor meerdere orkesten kunnen hebben ingevuld, komt de respons van 704 respondenten waarschijnlijk niet precies overeen met het aantal deelnemende personen. Echter, omdat elke ingevulde vragenlijst zich richt op één enkel orkest/koor, worden alle ingevulde vragenlijsten behandeld als een afzonderlijke deelnemer. Remplaçanten kunnen immers verschillende ervaringen hebben bij verschillende organisaties. Daarom wordt in dit rapport gesproken over 704 deelnemers.

Toelichting achtergrondvariabelen

De deelnemers kunnen worden opgesplitst over diverse achtergrondvariabelen (zie [Tabel 1](#)). Opvallend is dat aanzienlijk meer vrouwen (58,1%) deelnamen dan mannen (39,3%), terwijl in totaal niet aanzienlijk

⁶ Remplaçanten betreffen: alle musici die geen deel uitmaken van de vaste formatie van een orkest maar die op basis van een arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd met het orkest of met een Stichting Remplaçanten wordt ingezet ten behoeve van de vervanging van een vaste musicus of ten behoeve van een tijdelijke uitbreiding van de formatie vanwege de specifieke eisen van de productie- en planningspraktijk. Remplaçant is een ander woord voor een 'vervangend' of 'extra' orkestlid.

⁷ <https://vvno.nl/wp-content/uploads/2023/03/VvNO-Visie-op-2030-Strategische-agenda-2021-2025.pdf>

meer vrouwen dan mannen lijken te werken bij de orkesten en het koor.⁸ Aangezien musici een groot deel uitmaken van het medewerkersbestand, is het in lijn met de verwachting dat musici het grootste deel van de respons uitmaken (75,1% tegenover 24,9% stafmedewerkers). Daarnaast koos 7,4% van de 704 deelnemers ervoor om de vragenlijst in het Engels in te vullen. Deze 52 deelnemers zouden waarschijnlijk niet bereikt zijn als de vragenlijst niet Engelstalig zou zijn aangeboden.

Tabel 1. Deelnemers aan de M&ASV per achtergrondvariabele.

		Aantal	Percentage van deelnemers ¹	Totaal (Zeg ik liever niet)
Alle deelnemers	Totaal ²	704	100%	-
	Afgerond	691	98,2%	-
	Afgehaakt ³	13	1,8%	-
	Engelstalig ingevuld	52	7,4%	-
Gender	Vrouw	409	58,1%	688 (16)
	Man	277	39,3%	
	Anders	2	0,3%	
Leeftijdsgroep	< 30 jaar	68	9,7%	684 (20)
	31 – 40 jaar	144	20,5%	
	41 – 50 jaar	172	24,4%	
	51 – 60 jaar	208	29,5%	
	> 60 jaar	92	13,1%	
Functiegroep	Musici [waarvan leidinggevend]	529 [164]	75,1% [31,0%] ⁴	704 (0)
	Staf [waarvan leidinggevend]	175 [38]	24,9% [21,7%] ⁴	
Aanstellingsvorm	Vaste dienst	448	63,6%	692 (12)
	Tijdelijke dienst (niet remplaçant)	24	3,4%	
	Remplaçant	192	27,3%	
	ZZP/Freelance/Opdrachtovereenkomst	26	3,7%	
	Academist/Stagiair(e)/Trainee	2	0,3%	
Lengte dienstverband	< 1 jaar	48	6,8%	680 (24)
	1 – 5 jaar	174	24,7%	
	6 – 10 jaar	91	12,9%	
	11 – 15 jaar	85	12,1%	
	16 – 20 jaar	63	8,9%	
	> 20 jaar	219	31,1%	

¹ Het percentage is relatief ten opzichte van het totale aantal respondenten dat de betreffende vraag heeft beantwoord.

² Binnen het totaal vallen ook remplaçanten die de vragenlijst voor meerdere orkesten hebben ingevuld. Deze worden meegenomen als losse respondenten, aangezien de ervaring per orkest/koor kan verschillen.

³ Deelnemers die tussentijds zijn gestopt en de vragenlijst niet hebben afgemaakt zijn alleen meegenomen als zij ten minste meer dan 50% van de vragen hebben beantwoord.

⁴ Deze percentages tonen het percentage leidinggevend ten opzichte van de groep musici/staf en niet ten opzichte van alle deelnemers.

⁸ We hebben niet van elk orkest/koor de man/vrouw verhouding onder de remplaçanten ontvangen. Uit de gegevens die we wél hebben blijkt niet dat er meer vrouwen dan mannen werkzaam zijn bij de orkesten en het koor.

Tabel 2. Deelnemers aan de vragenlijst per orkest/koor.¹

	Totaal aantal deelnemers	Aantal in dienst, ZZP/freelance of academist/stagiair(e)/Trainee (excl. remplaçanten) (%) ²	Aantal remplaçanten (%) ²	Aantal leidinggevendenden (%) ²
Groot Omroepkoor	66	50 (75,8%)	15 (22,7%)	6 (9,1%)
Het Balletorkest	42	17 (40,5%)	25 (59,5%)	9 (21,4%)
Koninklijk Concertgebouworkest	81	75 (92,6%)	4 (4,9%) ³	30 (37,0%)
Metropole Orkest	46	25 (54,3%)	20 (43,5)	7 (15,2%)
Nederlands Philharmonisch & Nederlands Kamerorkest	76	61 (80,3%)	15 (19,7%)	21 (27,6%)
Noord Nederlands Orkest	52	35 (67,3%)	15 (28,8%)	10 (19,2%)
Philzuid	67	32 (47,8%)	35 (52,2%)	14 (20,9%)
Phion	80	61 (80,0%)	16 (20%)	20 (25,0%)
Radio Filharmonisch Orkest	76	57 (75,0%)	18 (23,7%)	21 (27,6%)
Residentie Orkest Den Haag	60	49 (81,7%)	10 (16,7%)	20 (33,3%)
Rotterdams Philharmonisch Orkest	58	38 (65,5%)	19 (32,8%)	13 (22,4%)

¹ De aantallen 'in dienst' en 'replaçanten' tellen niet altijd precies op tot het totaal aantal deelnemers per orkest/koor omdat deelnemers bij deze vraag de antwoordoptie 'Zeg ik liever niet' konden kiezen.

² Deze percentages zijn relatief ten opzichte van het aantal deelnemers.

³ Het in verhouding lage aantal/percentage deelnemende remplaçanten bij het KCO hangt mogelijkerwijs samen met 1) het beleid van het KCO dat deelnemers aan de orkestacademie een tijdelijke aanstelling hebben bij het KCO, 2) het grote aantal niet-Nederlandse remplaçanten bij KCO, en 3) het beleid van KCO om in plaats van remplaçanten muzikanten in vaste dienst bij andere orkesten in te zetten.

4.1 Response bias

In de analyse van een enquête is het van belang om rekening te houden met de response bias. De response bias is een systematische vertekening in enquête- of onderzoeksresultaten doordat respondenten bijvoorbeeld onnauwkeurige of sociaal wenselijke antwoorden geven. Hieronder lichten we enkele punten toe die in het kader van deze meting kunnen zorgen voor response bias.

Het totale aantal gegeven antwoorden varieert per vraag. Voor de veiligheid van medewerkers is bij elke vraag ook de optie gegeven om 'weet ik niet/niet van toepassing' in te vullen. Wanneer bij een vraag een opmerkelijk groot aandeel van de deelnemers dit antwoord heeft gegeven zullen we dit benoemen.

Verder is het zo dat niet alle 704 deelnemers alle vragen hebben beantwoord. 13 respondenten zijn voor het einde van de vragenlijst afgehaakt, maar hebben in ieder geval 50% ingevuld. Daarnaast bevat de vragenlijst enkele vragen die alleen gesteld worden als een bepaald antwoord is gegeven (bijv. alleen respondenten die aangaven een leidinggevende te zijn werden vragen gesteld over de ervaringen vanuit een leidinggevende rol). Deze vragen zijn dus niet aan alle deelnemers voorgelegd. In [Tabel B in de bijlagen](#) staat per vraag het aantal medewerkers vermeld dat de vraag heeft beantwoord (excl. de antwoordoptie weet ik niet/niet van toepassing). Het aantal medewerkers per vraag die 'weet ik niet/niet van toepassing' antwoordde kun je ook in [Tabel B](#) vinden.

Alleen de respons van de groep niet-replaçanten is inzichtelijk gemaakt (38,4%). Als we op basis van het bij ons bekende aantal remplaçanten (2.284) de totale respons zouden berekenen, komt de respons uit op 19,6%. We weten, echter, dat het aantal unieke remplaçanten een stuk lager ligt, omdat er veel dubbelingen in de data zitten bij de groep remplaçanten. Om deze reden onthouden we ons van uitspraken over de representativiteit van die specifieke groep. Ondanks dat de respons op het totale medewerkersbestand dus niet precies te bepalen is, weten we dat deze in ieder geval hoger ligt dan 19,6%.

Als we de achtergrondvariabelen van de bij ons aangeleverde gegevens van de orkesten vergelijken met de achtergrondvariabelen van de deelnemers komen deze grotendeels overeen. Het totale medewerkersbestand (exclusief remplaçanten) bestaat uit 73,6% musici en 26,4% stafmedewerkers, terwijl dat in deze meting respectievelijk 75,1% en 24,9% is. In het totale medewerkersbestand is de man/vrouw verhouding 49,4% tegenover 50,6%, terwijl dit in deze meting 58,1% tegenover 39,3% is. Op de variabele 'gender' zien we een lichte oververtegenwoordiging van vrouwen onder de respondenten. Op basis van deze gegevens kan worden vastgesteld dat de respondenten (exclusief remplaçanten) in deze meting een goede representatie vormen van het totale medewerkersbestand (exclusief remplaçanten) van alle orkesten en het koor aangesloten bij de VvNO. In algemene zin kan dus, ondanks enige kans op respons bias, een goed beeld gevormd worden van de ervaren sociale veiligheid bij de orkesten en het koor aangesloten bij de VvNO.

Bij de verspreiding van de vragenlijst onder de medewerkers is ervoor gekozen om de link tot de vragenlijst te verspreiden via het HR-netwerk van de individuele orkesten en het koor. Wij hebben de link tot de vragenlijst daarmee aangeleverd bij het HR-netwerk, die vervolgens de vragenlijst verder verspreid heeft naar de orkesten en het koor. Wij hebben daardoor geen volledig zicht op welke wijze (en hoe frequent) het uitnodigen voor deelname aan de vragenlijst heeft plaatsgevonden bij de individuele orkesten en het koor. Dat geldt zowel voor de uitvraag naar medewerkers met een dienstverband, als medewerkers zonder dienstverband, zoals remplaçanten, externen, zzp'ers, etc.

De respondenten zijn bevraagd over hun persoonlijke ervaring ten aanzien van verschillende aspecten van een sociaal veilig werkklimaat. Voor een deel gaat het om feitelijke informatie, maar een deel van de vragenlijst gaat over subjectieve beleving. De antwoorden die worden gegeven zijn daarom:

- beperkt tot wat de respondent **wil delen**: een sociaal onveilige omgeving beïnvloed de beantwoording;
- beperkt tot waar de respondent **bewust** van is: onbewust gedrag wordt niet expliciet uitgevraagd;
- beïnvloed door wat de respondent als **sociaal wenselijk** ziet: sociale normen zijn mede van invloed;
- alleen van medewerkers die **voldoende vertrouwen** hebben dat het zin heeft om deel te nemen.

De meting is een context-gebonden model: er zijn geen definitieve aspecten van sociale veiligheid die altijd overal op dezelfde wijze doorwerken. Wat voor de één een normale dagelijkse praktijk is, kan voor de ander als sociaal onveilig worden ervaren. Wat *openhartig* is binnen één groep, kan als *bot of impertinent* gelden bij een andere groep. Bij het interpreteren van de uitkomsten van de M&ASV moet rekening gehouden worden met de verschillen in opvatting, grenzen, normen, ervaringen en persoonlijke morele kompas van respondenten. Organisatie-waarden en normen verschillen over tijd, plaats en context. Dit betekent dat de uitkomsten een momentopname zijn van een bepaalde plaats en tijd: het heeft geen definitieve of blijvende zeggingskracht.

Door het afronden van percentages in dit rapport, kan het zijn dat niet alle percentages altijd optellen tot 100%.

5. Bevindingen

Hieronder volgen de bevindingen per onderdeel van sociale veiligheid op basis van de antwoorden op de vragenlijst. De volgende onderdelen van sociale veiligheid worden hieronder uitgelicht in sub paragrafen: 1) de beleving van sociale veiligheid, 2) omgang met ongewenst gedrag, 3) leren en samenwerken, 4) beleidskaders, 5) leiderschap, en 6) eigenaarschap.

5.1 Algemene perceptie van sociale veiligheid



In het kort:

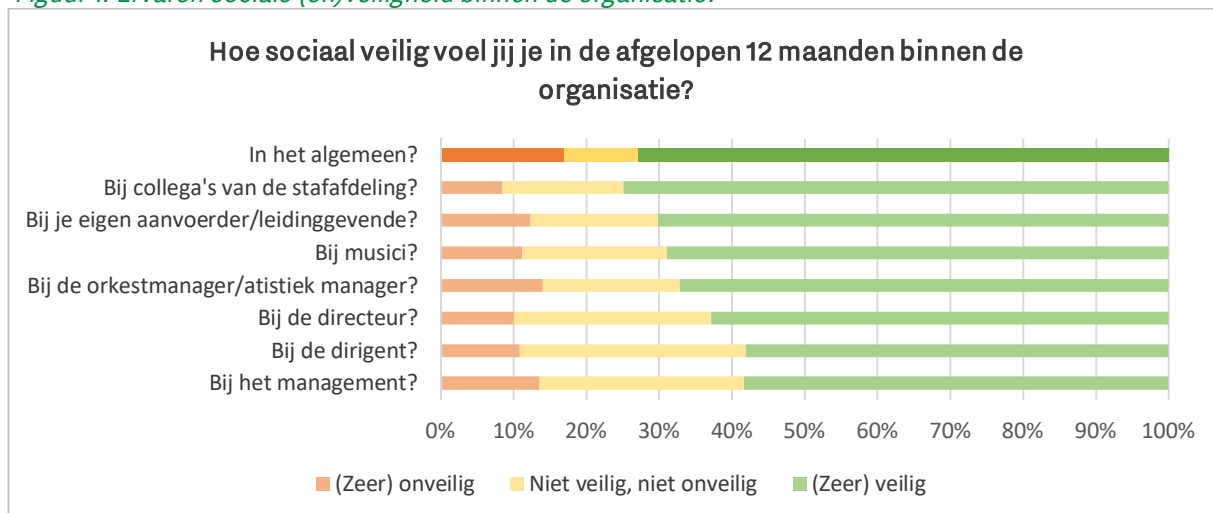
1. De meerderheid van de deelnemers (73%) voelt zich over het algemeen (helemaal) sociaal veilig bij het eigen orkest/koor.
2. Tegelijkertijd voelt 17% van de deelnemers zich (helemaal) niet sociaal veilig in de afgelopen 12 maanden.
3. Ten opzichte van de benchmark van 10% hebben relatief veel deelnemers zelf ongewenst gedrag ervaren of waren hier getuige van in de afgelopen 12 maanden. De meest voorkomende gedragingen betreffen roddelen, onterechte benadeling en ontvangen van buitenproportioneel veel kritiek.
4. Grensoverschrijdend gedrag komt zowel incidenteel als structureel voor volgens deelnemers. De volgende vormen komen het meest voor: intimidatie, verbaal geweld en belachelijk maken/pesten.
5. Deelnemers benoemen daarnaast ervaringen met gebrekkige transparantie en communicatie, hiërarchische onveiligheid en ongewenste toenadering.

Beleving van sociale (on)veiligheid

In positieve zin geeft 73% van de deelnemers van de VvNO aan zich in de afgelopen 12 maanden over het algemeen (erg) sociaal veilig te hebben gevoeld. Van de deelnemers voelt 75% zich veilig bij collega's van de stafafdeling, 70% bij de eigen aanvoerder/leidinggevende en 69% bij musici (zie [Figuur 1](#)).

Er is echter ruimte voor verbetering: 17% van de deelnemers geeft aan zich in dezelfde periode (erg) sociaal onveilig te hebben gevoeld. Daarnaast kregen deelnemers de stelling of zij zich in de afgelopen 12 maanden sociaal veiliger voelden dan in de periode daarvoor. 23% van de deelnemers heeft zich in de afgelopen 12 maanden sociaal veiliger gevoeld dan in de periode daarvoor, terwijl 33% van de deelnemers aangeeft zich juist onveiliger te hebben gevoeld. Daaruit kan worden afgeleid dat de sociale veiligheid in de afgelopen 12 maanden over het algemeen is afgenomen ten opzichte van de periode daarvoor. De groep die zich in het afgelopen jaar sociaal veiliger voelde dan in de periode daarvoor is namelijk 10% kleiner dan de groep die minder sociale veiligheid ervaaarde.

Figuur 1. Ervaren sociale (on)veiligheid binnen de organisatie.



Bij dit onderdeel is ook uitgevraagd of medewerkers in de eigen organisatie problemen en lastige kwesties kunnen aankaarten, hoe moeilijk het is om hulp te vragen en of medewerkers/musici zich afgewezen voelen omdat ze anders zijn. Op deze drie vragen geven deelnemers vergelijkbare antwoorden. Tussen de 56-62% is het (helemaal) eens met deze vragen, 18-23% staat er neutraal in en 20-22% van de deelnemers is het (helemaal) oneens (voor details, zie [de Bijlagen: Tabel B 'Beleving' en 'Veilig bij wie?'](#)).

Relevante verschillen tussen groepen

In de beleving van sociale veiligheid zien we enkele significante verschillen tussen groepen. Mannen geven vaker aan zich de afgelopen 12 maanden (erg) sociaal veilig te hebben gevoeld (80%) vergeleken met vrouwen (69%). Zie [Tabel A in de bijlagen](#) voor een volledig overzicht per groep.

Minder voor de hand liggend⁹ is dat remplaçanten aangeven zich in de afgelopen 12 maanden vaker sociaal veilig te hebben gevoeld dan hun collega-musici met een vaste aanstelling. 78% van de remplaçanten voelde zich (erg) sociaal veilig tegenover 67% van de musici in vaste dienst.

Ook valt op dat deelnemers van de stafafdeling zich over het algemeen veiliger voelen bij bepaalde (groepen) personen dan musici. Dit geldt voor de stafafdeling zelf (85% tegenover 71%), bij de eigen aanvoerder/leidinggevende (79% tegenover 67%), bij de eigen directeur (72% tegenover 59%) en bij het management (64% tegenover 56%).

Frequentie van ongewenst en grensoverschrijdend gedrag

De meting maakt een onderscheid tussen gedrag dat als ongewenst wordt ervaren en grensoverschrijdend gedrag. Ongewenst gedrag betreft de subjectieve beleving van gedrag, waarbij degene die het gedrag ervaart dit als ongewenst duidt. Grensoverschrijdend gedrag is gedrag waarbij een gestelde norm (grens) wordt overschreden. Sommige ongewenste gedragingen kunnen in specifieke contexten uitmonden in grensoverschrijdend gedrag. Bijvoorbeeld als al eens een grens is aangegeven ('Dat gedrag vind ik echt onprettig') en iemand de grens bewust negeert door het ongewenste gedrag te herhalen. Dan wordt dit grensoverschrijdend. De norm binnen een professionele werkomgeving is dat men rekening met elkaar houdt en respectvol handelt.

Deelnemers zijn de vragen voorgelegd of zij in de afgelopen 12 maanden te maken hebben gehad met verschillende vormen van ongewenst en grensoverschrijdend gedrag. Het is mogelijk dat één deelnemer meerdere vormen van ongewenst en/of grensoverschrijdend gedrag heeft ervaren en ingevuld.

Ten opzichte van de benchmark van 10% geven relatief veel deelnemers aan dat zij zelf slachtoffer zijn geweest van gedrag dat zij als ongewenst hebben ervaren. Voorbeelden zijn roddelen (19%), onterechte benadeling (19%), sabotage of tegenwerken (17%) of ontvangen van buitenproportioneel veel kritiek (14%). In de meeste gevallen kwamen deze als ongewenst ervaren gedragingen incidenteel voor bij deelnemers. Ondanks dat geeft 2-5% van alle deelnemers aan structureel te maken te hebben met deze gedragingen. Zie [Figuur 2](#) voor een volledig overzicht van deze meegemaakte gedragingen.

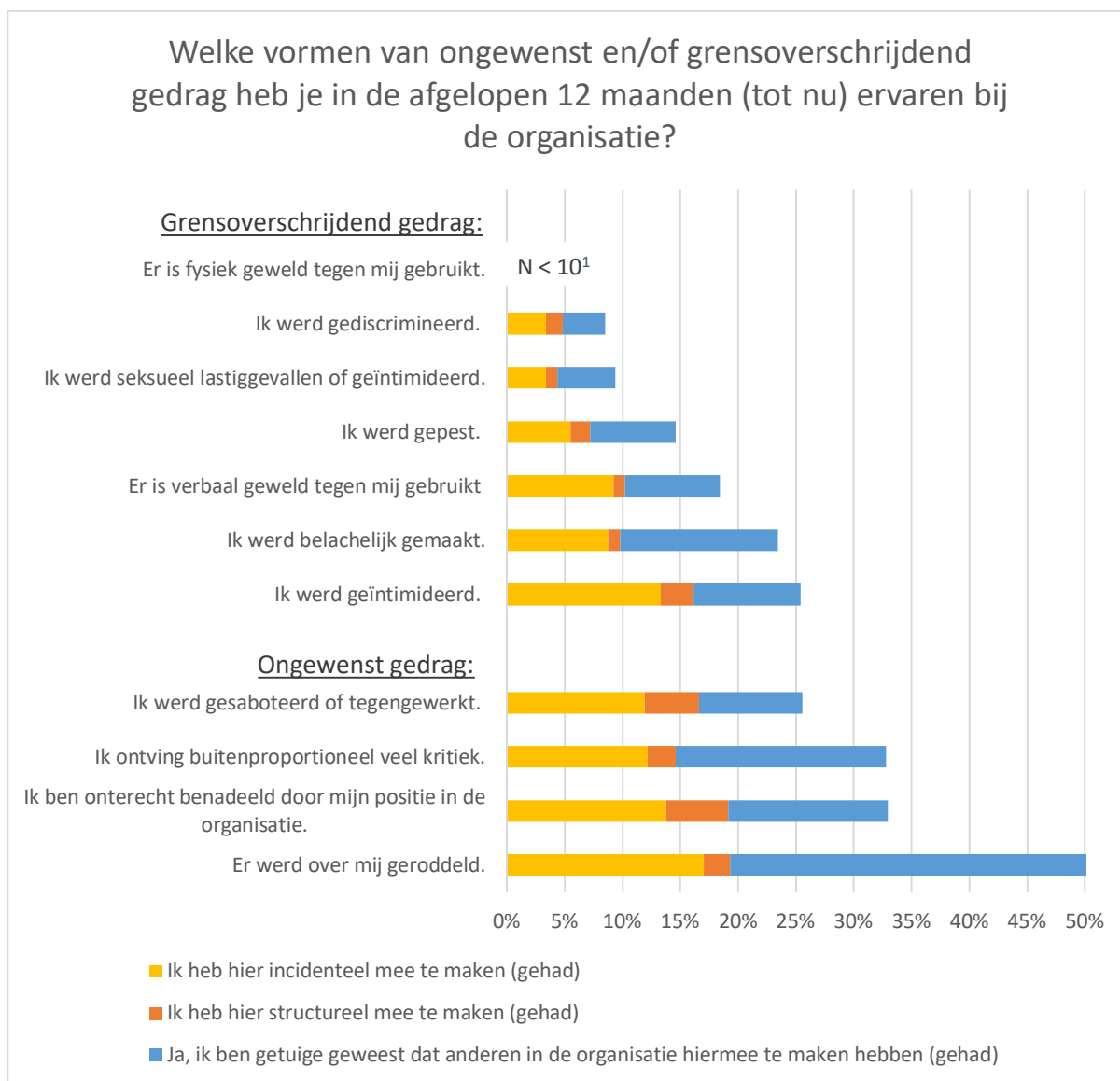
Daarnaast komt volgens deelnemers ook grensoverschrijdend gedrag in de afgelopen twaalf maanden incidenteel of structureel voor. Hierbij is het belangrijk om te benadrukken dat elk incident van grensoverschrijdend gedrag er één te veel is. Een duidelijke uitschieter van grensoverschrijdend gedrag betreft intimidatie. Een groot deel van de deelnemers (16%) geeft aan hier in de afgelopen 12 maanden incidenteel of structureel mee te maken te hebben gehad. Andere vormen van grensoverschrijdend gedrag die deelnemers ervaren zijn: belachelijk maken (10%), verbaal geweld (10%), pesten (8%), seksueel lastigvallen/intimidatie (4%) en discriminatie (4%). We zien in de data dat degenen die grensoverschrijdend gedrag hebben ervaren (zoals pesten), vaker behoren tot de groep respondenten die aangeven zich in de

⁹ Onderzoek (o.a. door van Commissie van Rijn bij de NPO) laat zien dat medewerkers met een preciaire aanstellingsvorm zich over het algemeen minder sociaal veilig voelen.

afgelopen 12 maanden niet of helemaal niet sociaal veilig te hebben gevoeld, dan respondenten die ervaring hebben met ongewenste gedragingen (zoals roddelen).

Ook is uitgevraagd bij medewerkers van de orkesten en het koor aangesloten bij de VvNO of zij getuige zijn geweest van ongewenst en/of grensoverschrijdend gedrag. Veel medewerkers (4-31%) hebben aangegeven in de afgelopen 12 maanden getuige te zijn geweest van het plaatsvinden van ongewenste en/of grensoverschrijdende gedragingen bij anderen. Van de deelnemers geeft 31% aan getuige te zijn geweest van roddelen, 18% van het ontvangen van onnodig veel kritiek, 14% van onterechte benadeling en 14% van belachelijk maken.

Figuur 2. Aandeel medewerkers (%) dat incidenteel, structureel of als getuige in aanraking kwam met ongewenst of grensoverschrijdend gedrag.



¹ Om herleidbaarheid te voorkomen bij aantallen kleiner dan 10 (N < 10), worden de exacte percentages niet weergegeven. Bij zowel de categorieën 'incidenteel', 'structureel' als 'getuige' is N < 10. De gehele balk is hier daarom niet visueel weergegeven.

Relevante verschillen tussen groepen

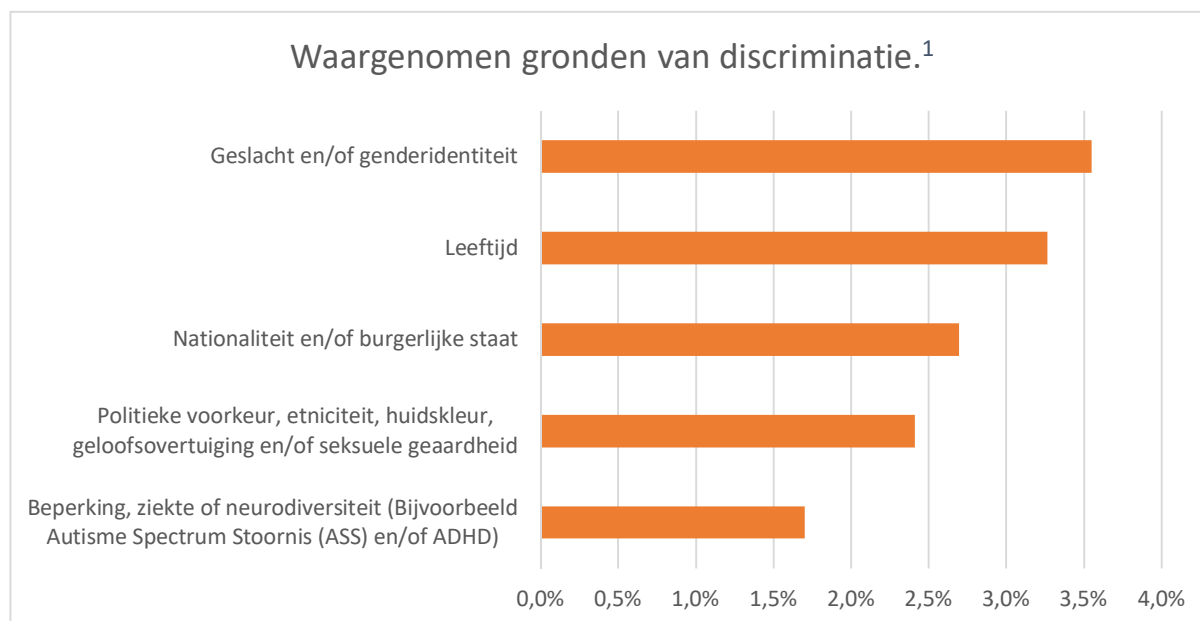
In de resultaten zien we een aantal significante verschillen tussen groepen. Allereerst zien we dat vrouwen vaker seksueel worden lastiggevallen (5%) dan mannen (2%).

Deelnemers van de oudere leeftijdsgroepen (van 51 jaar en ouder) geven aan vaker onterecht benadeeld te worden door hun positie in de organisatie dan de jongste groep collega's van 40 en jonger (22% tegenover 15%). Ook ervaart de 51+ groep vaker buitenproportioneel veel kritiek (15% tegenover 9%), sabotage of tegenwerken (20% tegenover 9%), intimidatie (19% tegenover 11%) en verbaal geweld (13% tegenover 4%) dan de jongere 40- groep.

Wat opvalt is dat ondanks de projectmatige (en daarmee onzekere) aanstelling van remplaçanten, zij aangeven minder vaak te maken te hebben met ongewenst en grensoverschrijdend gedrag dan musici met een vast dienstverband. Zo geven deelnemers met een vast dienstverband aan dat er meer over hen wordt geroddeld dan remplaçanten (24% tegenover 13%), dat ze vaker buitenproportioneel kritiek ontvangen (17% tegenover 8%), vaker worden gesaboteerd of tegengewerkt (21% tegenover 9%), vaker worden geïntimideerd (20% tegenover 10%) en dat er vaker verbaal geweld tegen ze gebruikt wordt (12% tegenover 4%). De precieze reden hiervoor is niet met zekerheid vast te stellen. Een reden die een rol zou kunnen spelen is dat remplaçanten vanwege hun projectmatige aanstelling soms maar kort ergens werken en zo minder (lang) worden blootgesteld aan ongewenst en/of grensoverschrijdend gedrag.

In totaal geven 54 deelnemers aan zelf te maken hebben gehad met discriminatie of getuige te zijn geweest van discriminatie jegens een ander. Deze groep is gevraagd op welke grond gediscrimineerd werd. Om herleidbaarheid te voorkomen en te garanderen dat niet wordt gerapporteerd over groepen kleiner dan tien, zijn verschillende discriminatievormen samengevoegd. Het onderstaande percentage van voorkomende vormen van discriminatie is afgezet ten opzichte van het aantal deelnemers bij de vragen van dit onderdeel (704).

Figuur 3. Aandeel medewerkers (%) dat te maken heeft gehad met verschillende discriminatiegronden.



¹ Om herleidbaarheid te voorkomen bij aantallen kleiner dan 10 ($N < 10$), zijn een aantal van deze discriminatiegronden samengevoegd.

Verder heeft 18% van de deelnemers aangegeven dat zij op een *andere* manier ongewenst gedrag hebben ervaren. Wanneer dit het geval is, hebben zij in een open vraag toelichting kunnen geven (zie Tabel 3). Uit de open antwoorden komen de onderstaande typen gedragingen (herleidbare voorbeelden zijn niet opgenomen).

Tabel 3. Benoemde ervaringen met andere vormen van ongewenst gedrag.	
Type gedrag	Toelichting
Censuur	Verskillende deelnemers benoemen ervaringen met genegeerd worden, niets terug vernemen van aangekaarte kwesties, of censuur.
Gebrekkige communicatie	<p>Meerdere deelnemers benoemen dat veel onveiligheid ontstaat vanuit, gepaard gaat met of verergerd wordt door gebrekkige communicatie. Zo benoemen deelnemers ervaringen met het niet (tijdig) geïnformeerd worden over of achterhouden van informatie die relevant is voor het uitvoeren van werk. Daarnaast deelt men ervaringen met het ontvangen van felle kritiek en beschuldigingen die soms in groepsverband plaatsvinden.</p> <p>Verder ervaren deelnemers dat er soms ingrijpende gebeurtenissen plaatsvinden waarover vervolgens niet of onvoldoende wordt gecommuniceerd, waardoor ze in de lucht blijven hangen. Deelnemers geven daarnaast aan dat tijdelijke contracten of kandidaten met een proefjaar niet worden omgezet in een vast contract, waarbij geen duidelijke reden wordt opgegeven. Ook wordt aangegeven dat niet of laat wordt gereageerd op e-mail/telefoon.</p>
Gebrekkige transparantie	Meerdere deelnemers benoemen ervaringen (recent of langer geleden) over een gebrek aan transparantie. Dit heeft te maken met het verlengen van arbeidscontracten, aanstellingen voor remplaçanten, onduidelijkheid over functioneren en onvoorspelbaar gedrag vanuit personen met een leidinggevende rol. Ook geven verschillende musici te ervaren dat communicatie vanuit het management niet transparant is.
Hiërarchische onveiligheid	Tientallen deelnemers ervaren sociale onveiligheid vanuit de hiërarchie. Zo delen deelnemers ervaringen met een aanvallende houding, onvoorspelbaar gedrag of onheuse/tegenstrijdige feedback/kritiek vanuit personen met een leidinggevende rol. Deelnemers geven aan soms geen informatie, mening of ervaring te delen met sommige personen hoger in de hiërarchie uit angst voor de gevolgen.
Onveiligheid vanwege positie als remplaçant	<p>Verskillende remplaçanten benoemen ervaringen die (in)direct voortvloeien uit hun (kwetsbare) positie als remplaçant. Zo geven tientallen remplaçanten aan zorgen te hebben of ze opnieuw uitgenodigd worden. Dit hangt samen met het ervaren gebrek aan transparantie en het niet weten waaraan toe te zijn. Het niet terugvragen van remplaçanten gaat soms gepaard met gebrekkige communicatie waarin een (als toereikend ervaren) verklaring ontbreekt.</p> <p>De kwetsbare positie van remplaçanten maakt dat men minder snel geneigd is om zich uit te spreken of een kwestie aan te kaarten. Ook geeft men aan soms een verschil in bejegening te ervaren tussen remplaçanten en andere musici en meer onder een vergrootglas te liggen.</p>
Druk en moeilijke werkomstandigheden	Deelnemers ervaren dat zij onder druk worden gezet, bijvoorbeeld om te blijven werken ondanks ziekte of altijd mee te bewegen met last-minute wisselende dienstroosters.
Ongewenste toenadering	Meerdere collega's benoemen benaderd te zijn door andere collega's op een manier die niet past in de werkcontext. Zo worden ervaringen benoemd met ongepaste aanrakingen en seksueel getinte opmerkingen.
Opvolging kwesties	Sommige deelnemers hebben het gevoel dat niet altijd wordt geacteerd op gedrag dat niet thuishoort op de werkvloer en dat bepaald gedrag wordt goed gepraat. Verschillende deelnemers geven aan dat beslissingen genomen worden zonder dat sprake is geweest van wederhoor. Ook wordt aangegeven dat de nazorg bij incidenten onvoldoende is.
Negatieve consequenties aan uitspreken	Meerdere deelnemers benoemen negatieve ervaringen als gevolg van het bespreekbaar maken of aankaarten van kwesties.
Geluidsoverlast musici	Verskillende musici benoemen dat zij te kampen hebben met geluidsoverlast en ervaren daarbij niet altijd de ruimte om dat aan te kaarten, of dat er onvoldoende met hen wordt meegedacht.

5.2 Omgang met ongewenst gedrag



In het kort:

1. Ruim de helft van de deelnemers (56%) vindt dat vragen over de omgang met (on)gewenst gedrag bespreekbaar worden gemaakt binnen de eigen groep/afdeling, 19% van de deelnemers vindt van niet.
2. Stafmedewerkers zijn positiever over de bespreekbaarheid van sociale (on)veiligheid in de eigen groep/afdeling dan musici.
3. Van de deelnemers zou 19% ongewenst gedrag niet bespreken met een interne, en 21% niet met een externe vertrouwenspersoon.
4. Deelnemers stappen het snelst naar een directe collega om ongewenst gedrag te bespreken.

Bespreekbaarheid van sociale (on)veiligheid

In dit onderdeel gaat het onder andere over de mate waarin (on)gewenst gedrag en sociale (on)veiligheid besproken wordt. Om (on)gewenst gedrag effectief te kunnen bespreken helpt het om een besef te hebben van wat binnen de organisatie wordt gezien als (on)gewenst gedrag. Van de deelnemers geeft 58% aan dit (helemaal) te weten, 24% staat hier neutraal in en 19% weet dit (helemaal) niet. Voor lang niet iedereen is dus even duidelijk wat als gewenst en ongewenst gedrag op de werkvloer wordt gezien.

Uit de vraag in hoeverre vragen over de omgang met (on)gewenst gedrag wordt gesproken binnen de groep/afdeling ontstaat een vergelijkbaar beeld. 56% geeft aan dit plaatsvindt, 24% is neutraal en 19% geeft aan van niet. Een minder groot deel van de deelnemers geeft aan dat ervaringen met of vertoningen van ongewenste gedragingen besproken worden binnen de eigen groep/afdeling. 50% is het hier (helemaal) mee eens, terwijl 24% neutraal is en 26% stelt het hier (helemaal) mee oneens te zijn. Hieruit blijkt dat er grote verschillen zijn tussen de ervaring van deelnemers in hoeverre er binnen de groep/afdeling gesproken wordt over (on)gewenst gedrag. Dit kan te maken hebben met verschillen tussen groepen medewerkers, maar ook een verschil in behoefte over dit gesprek (voor details, zie [de Bijlagen: Tabel B 'Bespreekbaarheid'](#)).

Relevante verschillen tussen groepen

We zien relevante verschillen tussen mannen en vrouwen op het thema bespreekbaarheid. Mannen zijn hier positiever over zijn dan vrouwen. Mannen geven met name vaker aan dat het in de groep/afdeling besproken wordt als iemand ongewenst gedrag vertoont (56%) en dat het management signalen van ongewenst gedrag goed oppakt (36%) ten opzichte van hun vrouwelijke collega's die dit in mindere mate zien (respectievelijk 47% en 28%).

Ook zien we verschillen tussen de bespreekbaarheid van ongewenst gedrag tussen deelnemers werkzaam op een stafafdeling en de musici. Stafmedewerkers zijn het vaker (helemaal) eens dat vragen over (on)gewenst gedrag besproken worden (74%) dan musici (50%). Stafmedewerkers zijn het daarnaast vaker (helemaal) eens met de stelling dat vertoond ongewenst gedrag besproken wordt (66%) ten opzichte van de musici (44%) en ook de mate waarin het duidelijk is wat wordt gezien als (on)gewenst gedrag ligt lager onder de musici (72% tegenover 53%).

Meldingsbereidheid

Met meldingsbereidheid bedoelen we de bereidheid van medewerkers om incidenten en onveilige situaties te melden aan de relevante sleutelpersonen binnen de organisatie. Van de deelnemers geeft 69% aan bereid te zijn om een melding of klacht in te dienen wanneer zij een vervelende situatie meemaken of vermoeden.

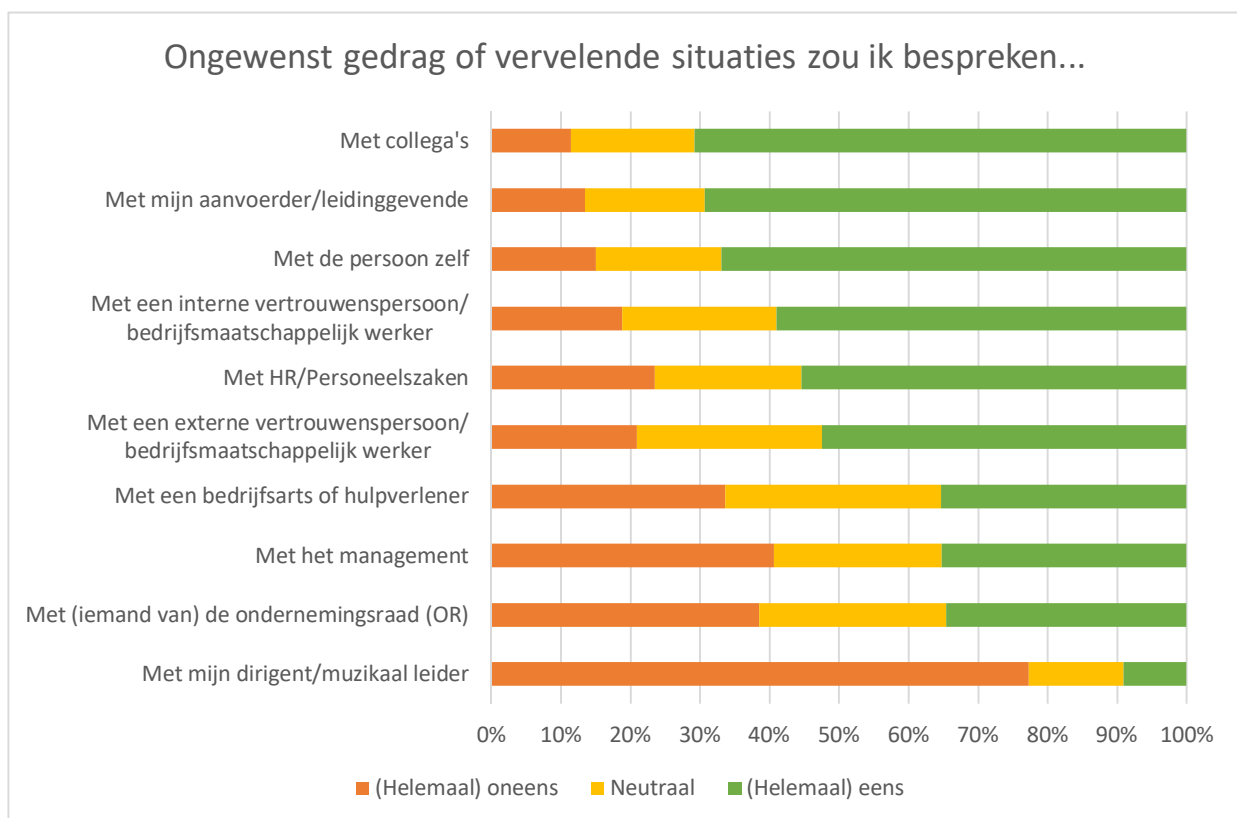
Bij het meemaken van ongewenst gedrag of een vervelende situatie is het raadzaam om eerst te proberen dit op een informele manier bespreekbaar te maken of op te lossen. Deelnemers zijn gevraagd in hoeverre

zij ongewenst gedrag of vervelende situaties zouden bespreken met verschillende personen/groepen binnen de organisatie.

Van de deelnemers zou 71% dit bespreken met collega's, 69% met de eigen aanvoerder/leidinggevende en 67% met de persoon zelf (zie [Figuur 4](#) voor een volledig overzicht). Daarnaast valt op dat respectievelijk 59% en 52% van de deelnemers ongewenst gedrag of vervelende situaties met een interne of externe vertrouwenspersoon/ bedrijfsmaatschappelijk werker zouden bespreken. Hieruit blijkt dat men de vertrouwenspersoon voor deze doeleinden zou gebruiken, maar ook dat er aanzienlijke ruimte voor verbetering is (voor details, zie [de Bijlagen: Tabel B 'Meldingsbereidheid'](#)).

Verder stapt men (helemaal) niet snel af op de OR, het management of de dirigent/muzikaal leider om ervaringen met ongewenst gedrag of vervelende kwesties te bespreken. Bij deze vraag ligt het echter voor de hand dat medewerkers ongewenst gedrag sneller zouden bespreken met een collega of leidinggevende, dan met (groepen) personen die verder van hen afstaan, zoals het management of een dirigent. Een dirigent/muzikaal leider is bovendien vaak maar voor een korte periode betrokken bij een productie waardoor het aannemelijk is dat medewerkers niet snel naar de dirigent/muzikaal leider stappen met dergelijke kwesties. Onderstaande percentages staan daarnaast ook niet in verhouding met de mate waarin men zich veilig/onveilig voelt bij deze (groepen) personen. Die percentages liggen een stuk lager (zie [Figuur 1](#)).

Figuur 4. Aanspreekbaarheid van diverse rollen binnen de organisatie.



Relevante verschillen tussen groepen

Wanneer we kijken naar relevante verschillen tussen mannen en vrouwen rondom het bespreken van vervelende situaties, zien we dat mannen zich hier over het algemeen veiliger toe voelen dan vrouwen. Van de mannen zou 71% dit met de persoon zelf bespreken tegenover 64% van de vrouwen, en het managementteam (46% man tegenover 29% vrouw).

Ook zien we verschillen tussen groepen stafmedewerkers en musici. Stafmedewerkers voelen zich vaker veilig om ongewenst gedrag/vervelende situaties te bespreken met de persoon zelf (76%), met diens aanvoerder/leidinggevende (86%) of met HR/personeelszaken (68%), dan musici (respectievelijk 64%, 63% en 51%).

Daarnaast zien we ook verschil binnen de groep musici tussen vaste musici en remplaçanten. Remplaçanten voelen zich minder vaak (helemaal) veilig om ongewenst gedrag of vervelende situaties te bespreken met HR/personeelszaken (43%), (iemand van) de OR (22%) of een bedrijfsarts/hulpverlener (23%) dan medewerkers met een vaste aanstelling (respectievelijk 58%, 44% en 41%).

5.3 Leren en samenwerken



In het kort:

1. Binnen het eigen team ervaart twee derde van de deelnemers (68%) de ruimte om over fouten te praten en voelt 74% de ruimte om zichzelf te zijn.
2. Onder directe collega's wordt de meeste steun, erkenning en vertrouwen ervaren.
3. Ruim een kwart (26%) van de deelnemers vreest voor negatieve consequenties bij het delen van een mening, feedback of tegenspraak binnen de organisatie.
4. 18% van de medewerkers geeft aan dat het (helemaal) niet makkelijk is om hulp te vragen wanneer dit nodig is.

Leercultuur

Een gevolg van ervaren sociale veiligheid is dat medewerkers fouten durven toegeven, tegenspraak durven bieden en dat signalen worden opgepakt in de organisatie. In positieve zin ervaart 68% van de deelnemers binnen het orkest/koor ruimte om met de eigen groep/afdeling over fouten te praten. Een ander sterk punt is dat 91% van de deelnemers aangeeft open te staan voor de mening, kritiek of tegenspraak van collega's, of diens aanvoerder/leidinggevende (voor details, zie de [Bijlagen: Tabel B 'Leren en aanpassen'](#)).

Tegelijkertijd laten andere onderdelen zien dat de leercultuur ruimte voor verbetering kent. Zo geeft 15% van de deelnemers aan dat collega's (helemaal) niet openstaan voor de mening, feedback of tegenspraak van een ander, 17% van de deelnemers geeft aan dat dit geldt voor diens leidinggevende. Op de stelling of je in de organisatie moet oppassen om je mening, feedback of tegenspraak te delen, geeft 26% van de deelnemers aan het hier (helemaal) mee eens te zijn. Consistent hiermee geeft 21% van de deelnemers aan het (helemaal) oneens te zijn met de mate waarin het delen van nieuwe ideeën wordt aangemoedigd binnen de organisatie. Daarnaast geeft minder dan de helft van de deelnemers (40%) aan dat er actief wordt geleerd van gemaakte fouten. Ook bestaat de perceptie dat de eigen aanvoerder/leidinggevende niet altijd (helemaal) open is/zijn over hun eigen fouten (31%).

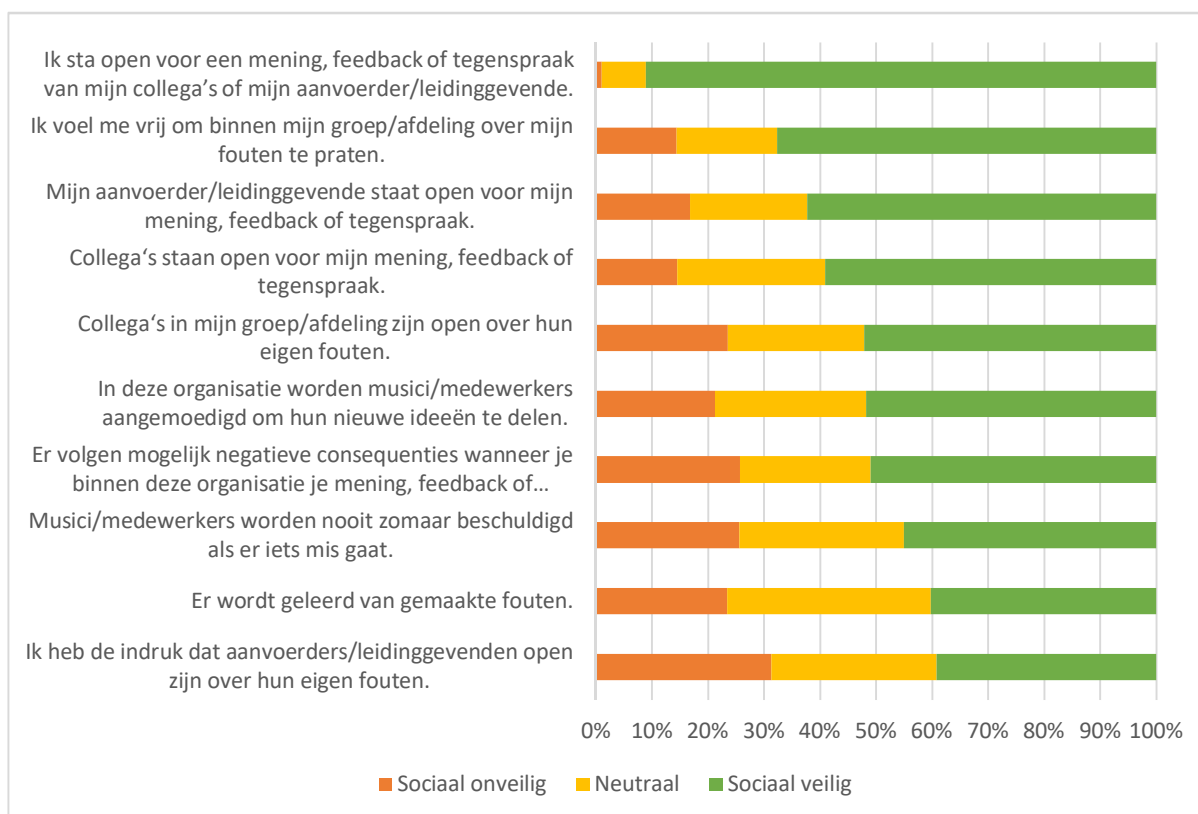
Relevante verschillen tussen groepen

Tussen de groep stafmedewerkers en musici zien we relevante verschillen op het thema leren en samenwerken. Stafmedewerkers geven vaker aan dat medewerkers worden aangemoedigd om nieuwe ideeën te delen (62%) dan musici (48%). Ook geven stafmedewerkers vaker aan dat collega's (helemaal) open zijn over hun eigen fouten (67% tegenover 47% bij musici), dat ze zich veilig voelen om over hun eigen fouten te praten (90% tegenover 60%), dat collega's open staan voor hun mening, feedback of tegenspraak (78% tegenover 53%) en dat hun aanvoerder/leidinggevende open staat voor hun mening, feedback of tegenspraak (79% tegenover 56%).

Tussen jongere (40-) en oudere medewerkers (51+) zien we ook interessante verschillen. Jongere medewerkers geven vaker aan het (helemaal) eens te zijn met de stelling dat er wordt geleerd van gemaakte fouten (51%) dan hun oudere collega's (36%). Ook hebben de jongere medewerkers vaker dan hun oudere collega's de indruk dat hun aanvoerder/leidinggevende open is over diens eigen fouten (50% tegenover 32%).

Remplaçanten voelen zich minder vaak (helemaal) vrij om binnen hun groep/afdeling over hun eigen fouten te praten dan vaste musici (55% tegenover 65%). Daarentegen zijn remplaçanten ten opzichte van hun musici-collega's in vaste dienst het juist vaker (helemaal) eens met de stelling dat collega's in hun groep/afdeling open zijn over hun eigen fouten (56%), er geleerd wordt van gemaakte fouten (51%) en dat ze het idee hebben dat de aanvoerders/leidinggevendenden open zijn over hun eigen fouten (55%), (in vaste dienst respectievelijk 41%, 26% en 32%).

Figuur 5. Wijze waarop binnen de organisatie om wordt gegaan met fouten, meningen, feedback en tegenspraak¹.



¹ Om deze data visueel zo duidelijk mogelijk te representeren hebben wij de antwoordopties [helemaal eens, eens, neutraal, oneens, helemaal oneens] nieuwe labels toegekend [sociaal onveilig, neutraal, sociaal veilig]. Bij positief gestelde vragen krijgt (helemaal) eens de waarde 'sociaal veilig'. Echter, bij een negatief gestelde vraag, krijgt (helemaal) eens een tegenovergestelde betekenis en krijgt hier dus de waarde 'sociaal onveilig'.

Steun, vertrouwen en erkenning

Deelnemers voelen zich over het algemeen genomen gesteund en erkend door collega's in hun werkzaamheden en als persoon. Zo voelt 76% zich gesteund door collega's in de organisatie en heeft 78% de indruk vertrouwd te worden door anderen in de organisatie (voor details, zie de Bijlagen: Tabel B 'Vertrouwen' en 'Samenwerking').

Op andere onderdelen is ruimte voor verbetering. Zo geeft 18% aan dat het (helemaal) niet makkelijk is om hulp te krijgen wanneer dit nodig is, geeft 14% aan zich (helemaal) niet gezien en gewaardeerd te voelen om hun bijdrage en stelt 13% niet alle informatie te krijgen om het werk goed uit te kunnen voeren.

In lijn met bovenstaande gegevens is er over het algemeen veel vertrouwen onder (directe) collega's, maar in mindere mate onder andere actoren (groepen) medewerkers binnen de organisatie. Zo geven deelnemers aan (erg) weinig vertrouwen te hebben in de eigen leidinggevende (15%), HR (16%) en het managementteam (20%). Daarnaast valt op dat bij het onderdeel vertrouwen 20% van de deelnemers aangeeft neutraal te staan tegenover de ervaren mate van vertrouwen richting de eigen leidinggevende, 30% staat neutraal tegenover de mate van vertrouwen richting het MT en 33% staat neutraal tegenover HR, de OR en de orkestcommissie/artistische commissie.

Relevante verschillen tussen groepen

Mannen geven vaker aan dan vrouwen dat het makkelijk is om hulp te krijgen wanneer ze dit nodig hebben (65% tegenover 53%).

Stafmedewerkers geven vaker aan hun leidinggevende (helemaal) te vertrouwen (78%) dan musici (61%). Ook geven stafmedewerkers vaker aan de indruk te hebben dat anderen in de organisatie vertrouwen in hun hebben (73%) dan musici (63%), en voelen vaker de ruimte om zichzelf te zijn op het werk (83% tegenover 70%). Musici geven daarentegen vaker aan dat het voor hun duidelijk is welke verantwoordelijkheden en verwachtingen er bij hun rol/functie passen (85%) dan stafmedewerkers (72%).

Remplaçanten geven in de vragenlijst vaker aan (veel) vertrouwen te hebben in hun leidinggevende (70%) en het managementteam (62%) dan hun collega-musici in vaste dienst (respectievelijk 56% en 45%).

De musici met een vaste aanstelling geven in de vragenlijst vaker aan dat zij de indruk hebben dat anderen in de organisatie vertrouwen in hen hebben (80%) dan remplaçanten (66%). Remplaçanten kiezen hier vaker de antwoordoptie neutraal dan de musici in vaste dienst: 26% ten opzichte van 17%. Mogelijk dat remplaçanten vanwege hun preciaire aanstellingsvorm meer in onzekerheid leven over een nieuwe uitnodiging en daarom minder vertrouwen ervaren dan vaste musici.

5.4 Beleidskaders



In het kort:

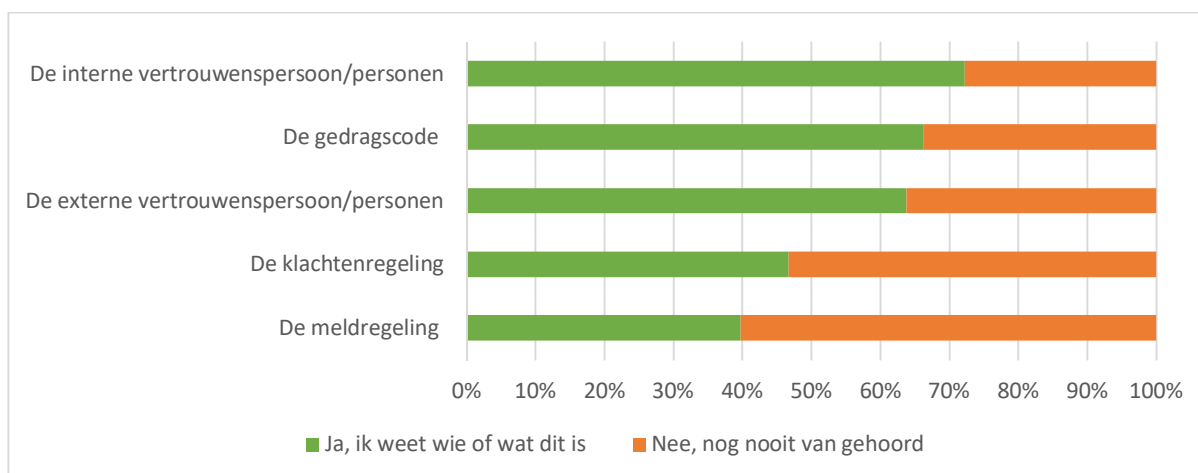
1. Voor veel medewerkers is het beleid met betrekking tot sociale veiligheid onvoldoende zichtbaar en/of ontoereikend. Met name geldt dit voor de meld- en klachtenregeling.
2. Een kwart van de deelnemers die bekend is met de vertrouwenspersoon, ervaart een drempel om contact op te nemen met de vertrouwenspersoon.
3. 23% van de deelnemers vindt dat de organisatie niet voldoende aandacht besteedt aan sociale veiligheid en 30% staat hier neutraal in.
4. Van de deelnemers die weleens een melding of klacht hebben ingediend stelt 51% nadien (helemaal) niet goed op de hoogte te zijn gehouden.

In dit onderdeel zijn deelnemers gevraagd naar het organisatiebeleid met betrekking tot sociale veiligheid en de omgang met meldingen en klachten. Iets minder dan de helft van de deelnemers (48%) geeft aan dat de organisatie (ruim) voldoende aandacht besteedt aan sociale veiligheid. Daarnaast is 22% het er (helemaal) mee oneens dat de organisatie voldoende aandacht geeft aan het thema en staat 30% er neutraal in.

Deelnemers zijn bevroegd naar hun bekendheid met (beleids)regelingen en personen (zie [Figuur 6](#) voor een volledig overzicht). 66% van de deelnemers geeft aan bekend te zijn met de gedragscode is, terwijl 34% aangeeft er nooit van gehoord te hebben. Een gedragscode biedt de gelegenheid om als organisatie kenbaar te maken wat wordt verstaan onder gewenst gedrag, ongewenst gedrag en grensoverschrijdend gedrag. Omdat een derde van de deelnemers aangeeft nooit van de gedragscode gehoord te hebben is er ruimte voor verbetering. Verder zijn deelnemers gevraagd naar hun bekendheid met de klachtenregeling en meldregeling. Hiervan geeft respectievelijk 53% en 60% aan nooit van deze regelingen gehoord te hebben (voor details, zie de [Bijlagen: Tabel B 'Beleid'](#)).

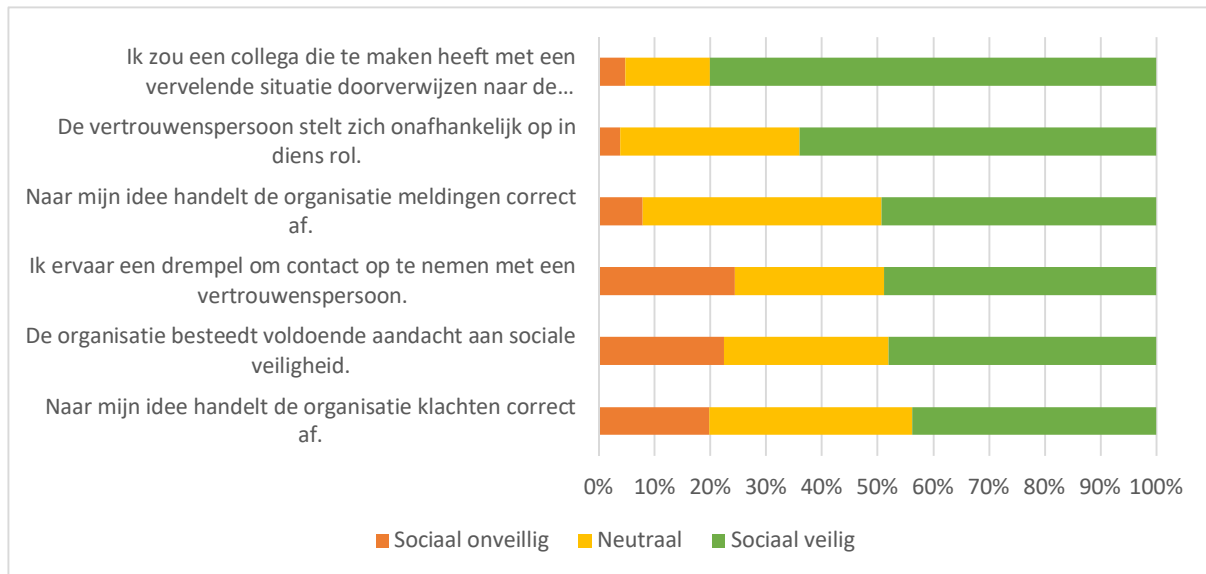
Verder geeft 28% van de deelnemers aan nooit gehoord te hebben van de interne vertrouwenspersoon/personen en heeft 36% nooit gehoord van de externe vertrouwenspersoon/personen. Mogelijk dat deze percentages samenhangen met het feit dat nog niet alle orkesten zowel interne als externe vertrouwenspersonen hebben aangesteld.

Figuur 6. Bekendheid van medewerkers met (beleids)regelingen en personen rondom sociale veiligheid.



Van de deelnemers die aangeven bekend te zijn met de vertrouwenspersoon, geeft 78% aan te weten hoe en wanneer contact kan worden opgenomen met een vertrouwenspersoon. Opvallend is dat 32% van de deelnemers aangeeft neutraal te staan tegenover de onafhankelijkheid van de vertrouwenspersoon. Gezien het belang van de onafhankelijkheid van de rol van de vertrouwenspersoon is dit een opvallend resultaat. In lijn hiermee geeft 25% aan zelf een (grote) drempel te ervaren om naar de vertrouwenspersoon te stappen (zie [Figuur 7](#) voor meer details).

Figuur 7. Kennis/mening van medewerkers over beschikbare ondersteuning rondom sociale veiligheid.¹



¹ Om deze data visueel zo duidelijk mogelijk te representeren hebben wij de antwoordopties [helemaal eens, eens, neutraal, oneens, helemaal oneens] nieuwe labels toegekend [sociaal onveilig, neutraal, sociaal veilig]. Bij positief gestelde vragen krijgt (helemaal) eens de waarde 'sociaal veilig'. Echter, bij een negatief gestelde vraag, krijgt (helemaal) eens een tegenovergestelde betekenis en krijgt hier dus de waarde 'sociaal onveilig'.

Relevante verschillen tussen groepen

Op de stelling of de organisatie voldoende aandacht besteedt aan sociale veiligheid antwoorden vrouwen minder positief dan mannen (43% tegenover 57%).

Meld- en klachtenprocedures

Daarnaast kregen alle deelnemers de vraag: “heb je zelf weleens een klacht ingediend of ergens melding van gedaan bij deze organisatie? Het gaat hier om een formele melding.” In totaal hebben 103 deelnemers hier bevestigend op geantwoord. Bij deze vraag is niet expliciet aangegeven dat het om de afgelopen 12 maanden gaat, waardoor deelnemers mogelijk ook refereren naar een ingediende melding/klacht van langer geleden. Het aantal 103 heeft daarmee dus niet per se betrekking op de afgelopen 12 maanden. Dat neemt niet weg dat oudere ervaringen van deelnemers met de meld- en klachtenprocedure interessant kunnen zijn om van te leren.

Van de groep deelnemers die heeft aangegeven ervaring te hebben met de meld- en/of klachtenprocedure geeft 51% aan (helemaal) niet goed op de hoogte te zijn gehouden na het indienen van een melding of klacht en 47% geeft aan dat de nazorg bij incidenten of meldingen/klachten niet goed is geregeld. Consistent met deze gegevens geeft 34% van de deelnemers aan dat het (helemaal) geen zin heeft om een melding/klacht in te dienen. Dit is een zorgelijk signaal omdat een organisatie afhankelijk is van meldingen/klachten om te signaleren, reageren en leren (zie de [Bijlagen: Tabel B 'Nazorg klacht'](#) voor meer details).

5.5 Leiderschap



In het kort:

1. Deelnemende musici en stafmedewerkers zonder leidinggevende rol stellen dat hun aanvoerder, manager of leidinggevende zich duidelijk kan inzetten voor de sociale veiligheid in het team en het gesprek hierover niet (regelmatig) voert.
2. Een grote groep deelnemers met een leidinggevende rol (57%) geeft zelf ook aan het gesprek over sociale veiligheid niet (regelmatig) te voeren met de eigen groep/afdeling.
3. Meer dan een kwart van de deelnemers met leidinggevende rol (28%) geeft aan behoefte te hebben aan (meer) informatie, expertise of steun om in de rol van leidinggevende een sociaal veilig werkklimaat te bevorderen.

Vanwege de werkcontext van de orkesten en het koor is er op de werkvloer sprake van meerdere hiërarchische verhoudingen. In dit onderdeel zijn deelnemers die zowel musicus als tutti speler zijn, gevraagd om te reflecteren op de rol van hun aanvoerder. Deze groep bestaat uit 323 deelnemers. Daarnaast zijn *alle* musici gevraagd om te reflecteren op de rol van hun manager. Deze groep bestaat uit 524 deelnemers. Tot slot zijn alle stafmedewerkers gevraagd te reflecteren op de rol van hun leidinggevende. Dit zijn in totaal 175 deelnemers.

Uit de resultaten blijkt dat in de beleving van veel deelnemers leidinggevendenden zich nadrukkelijker kunnen inzetten op het thema sociale veiligheid. Leidinggevendenden worden over het algemeen als minder sociaal veilig ervaren dan directe collega's (voor details, zie [de Bijlagen: Tabel B 'Goed werkgeverschap'](#)).

Beleving van tutti spelende musici over aanvoerders

Niet alle tutti spelende musici vinden dat hun aanvoerder zich voldoende inzet op het gebied van sociale veiligheid. Waar nog 60% het (helemaal) eens is met de zorg die de aanvoerder draagt voor een goede samenwerking, is de beleving bij de andere vragen minder positief. Zo geeft 25% aan het (helemaal) oneens te zijn met de mate waarin de aanvoerder zich duidelijk inzet voor de sociale veiligheid in het team. Daarnaast geeft 44% aan dat de aanvoerder het team (helemaal) niet aanmoedigt om te praten over sociale (on)veiligheid, zegt 27% dat de aanvoerder (helemaal) geen actie vertoont bij ongewenst gedrag en stelt 24% dat de aanvoerder (helemaal) niet zorgt voor een open dialoog (zie [Figuur 8](#) voor meer details).

Beleving van alle musici over managers

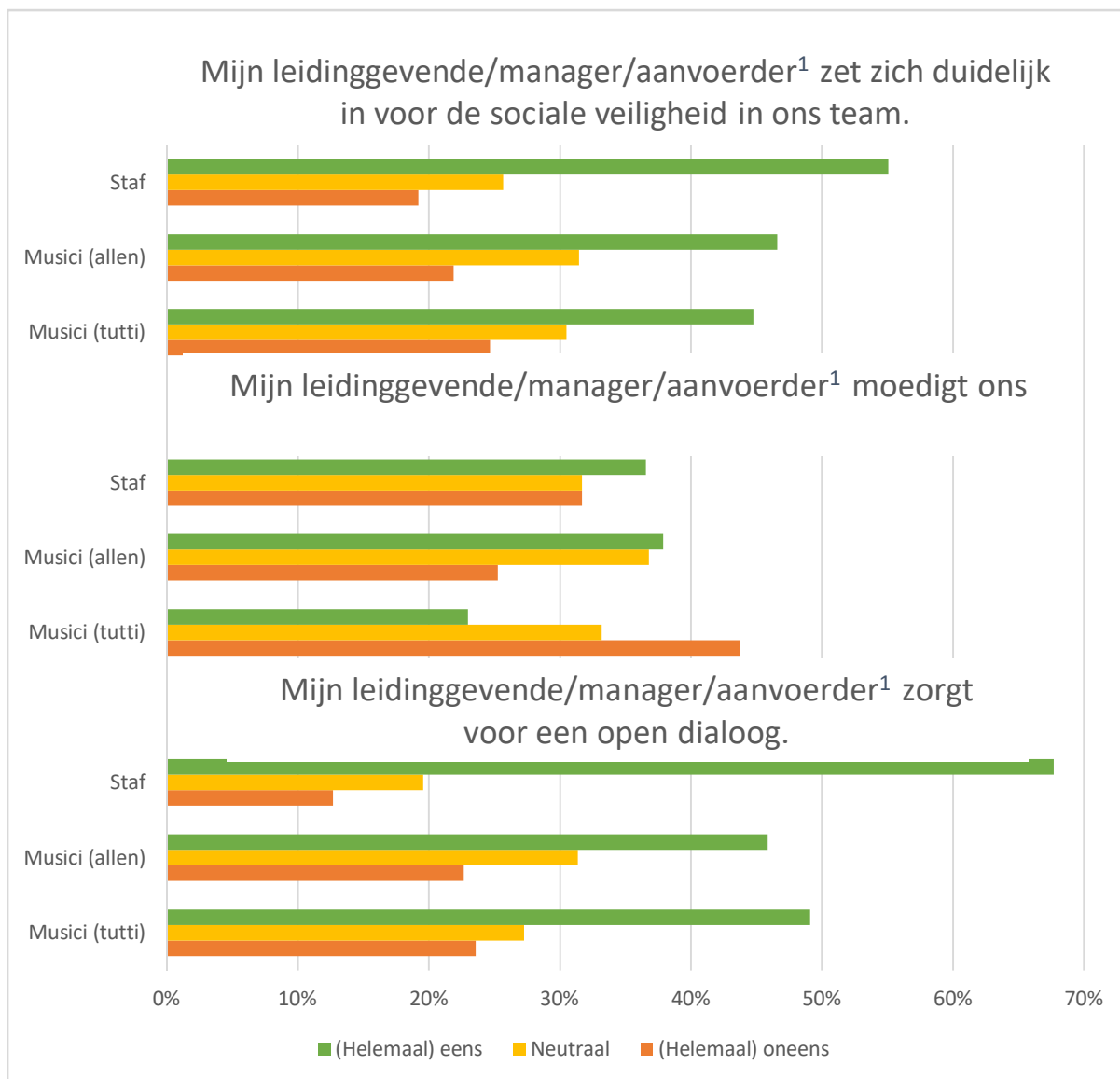
Ook in de beleving van musici over hun eigen manager zit ruimte voor verbetering. Zo is 25% van de musici het (helemaal) oneens met de stelling dat de manager het team aanmoedigt om over sociale (on)veiligheid te praten, en is 22% het (helemaal) oneens dat de manager zich duidelijk inzet voor sociale veiligheid in het team. Daarnaast is 23% van de musici het (helemaal) oneens dat de manager voldoende zorgt voor een open dialoog, en voelt 17% zich (helemaal) niet serieus genomen door de manager als aangegeven wordt sociale (on)veiligheid te ervaren. Opvallend is dat musici op deze vragen (tussen 125-235 deelnemers afhankelijk van de vraag) vaak antwoorden met 'weet ik niet/n.v.t.'. Mogelijk dat men niet weet hoe een actieve inzet op sociale veiligheid eruitziet, dat men het niet eerder gezien heeft of dat onbekend is wie hun manager is.

Beleving van stafmedewerkers over leidinggevendenden

De stafmedewerkers zijn in het algemeen iets minder negatief over de rol die hun leidinggevende pakt op het thema. Zo voelt 76% van de deelnemers zich serieus genomen door de leidinggevende als zij aangeven zich sociaal onveilig te voelen, terwijl 10% aangeeft zich niet serieus genomen te voelen in dit geval. Daarnaast is 32% van de deelnemers het (helemaal) oneens met de stelling of de leidinggevende het team aanmoedigt om over sociale (on)veiligheid te praten, vindt 19% dat de leidinggevende zich (helemaal) niet

duidelijk inzet voor de sociale veiligheid en vindt 13% dat de leidinggevende (helemaal) niet zorgt voor een open dialoog.

Figuur 8. Inzet van medewerkers met leidinggevende rol op het thema sociale veiligheid in de beleving van musici en stafmedewerkers.



¹ Musici in het algemeen kregen de vragen gesteld over hun 'manager', musici die tevens ook tutti speler zijn kregen de vragen óók gesteld over hun 'aanvoerder' en enkel respondenten van de staf kregen de vragen gesteld over hun 'leidinggevende'.

Eigen ervaringen van alle leidinggevenden (aanvoerders, managers, leidinggevenden)

De deelnemers die zelf een leidinggevende rol hebben, zijn daarnaast ook zelf bevestigd naar de beleving van hun leidinggevende rol in relatie tot sociale veiligheid. In totaal vulden 200 personen met een leidinggevende rol de vragenlijst in.

In positieve zin voelt 77% van de leidinggevenden zich (helemaal) veilig in hun rol bij de mensen die ze aansturen. Tegelijkertijd geeft een grote groep leidinggevenden (57%) aan niet (regelmatig) gesprekken te organiseren over sociale veiligheid met de eigen groep of afdeling. Dit is consistent met het beeld dat door een grote groep niet-leidinggevenden is geschetst en kan een belangrijk aanknopingspunt bieden voor verbetering. Ook zijn leidinggevenden gevraagd naar hun rol in verhouding tot de bredere organisatie. Van de leidinggevenden geeft 15% aan zich (helemaal) niet ondersteund te voelen in hun leidinggevende rol

door de organisatie. Verder geeft 15% van de leidinggevenden aan dat de directie zich (helemaal) niet duidelijk inzet voor sociale veiligheid in de organisatie (voor details, zie de Bijlagen: Tabel B 'Beleving door leidinggevenden').

Diverse leidinggevenden (28%) geven bovendien aan behoefte te hebben aan (meer) informatie, expertise of steun om in de rol als leidinggevende een sociaal veilig werkklimaat te bevorderen.

Deze groep is de open vraag voorgelegd aan wat voor informatie, expertise of steun op het gebied van sociale veiligheid zij behoefte hebben in hun rol als leidinggevende (zie Tabel 4).

Tabel 4. De behoefte aan informatie, expertise of steun van leidinggevenden rondom sociale veiligheid.	
Thema	Toelichting
Beleidskaders onbekend	Leidinggevenden benoemen dat niet al het beleid even duidelijk is terug te vinden. Denk aan specifieke informatie rondom sociale veiligheid, maar ook informatie rondom de CAO of melden van incidenten. Daarnaast is niet altijd bekend wie waarvoor verantwoordelijk is.
Training en intervisie	Leidinggevenden zouden graag meer handvatten willen om goed te kunnen omgaan met situaties van sociale (on)veiligheid. Door meerdere leidinggevenden wordt de behoefte geuit voor trainingen, intervisie of coaching rondom het thema sociale veiligheid. In het bijzonder leeft de behoefte voor meer informatie omtrent het stellen van de juiste vragen aan het team, gesprekstechnieken en feedback geven.
Bespreikbaar maken van sociale veiligheid	In lijn met voorgaande behoefte aan trainingen geven leidinggevenden aan behoefte te hebben aan het onderling bespreken van sociale (on)veiligheid, bijvoorbeeld middels groepsgesprekken. Men geeft aan dat dit zelden gebeurt en zou graag handvatten krijgen om hier mee aan de slag te gaan.
Rol van MT	Enkele leidinggevenden zouden graag meer voorbeeldgedrag willen zien vanuit het MT richting de medewerkers.

5.6 Eigenaarschap



In het kort:

1. 93% van de deelnemers geven aan een hoge mate van eigenaarschap te ervaren en het belangrijk te vinden om bij te dragen aan sociale veiligheid binnen de organisatie.
2. Een minder groot deel van de deelnemers (68%) geeft aan zich op dit moment binnen het eigen team al actief in te zetten voor sociale veiligheid.
3. 20% van de deelnemers geeft aan (helemaal) niet te weten waar of bij wie ze terecht kunnen voor informatie over sociale (on)veiligheid in de organisatie.

In het laatste onderdeel zijn deelnemers gevraagd om te reflecteren op hun eigen rol rondom het thema sociale veiligheid. Een groot percentage van de deelnemers (93%) geeft aan het belangrijk te vinden om bij te dragen aan sociale veiligheid binnen de organisatie. Ook geeft het overgrote deel (86%) aan te begrijpen hoe ze kunnen bijdragen aan de sociale veiligheid (voor details, zie [Figuur 9](#)).

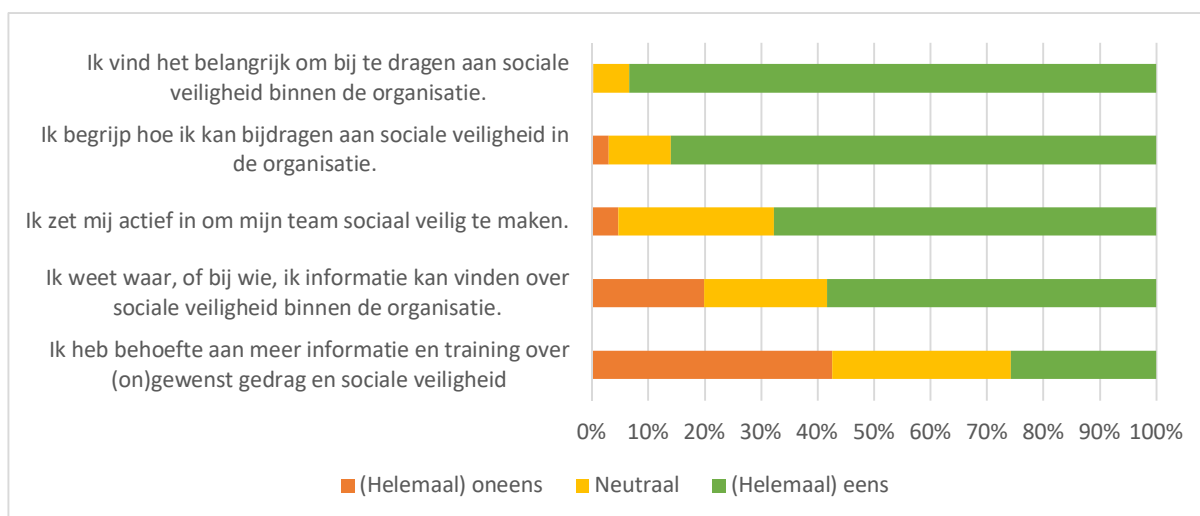
Deelnemers zijn ook gevraagd of zij zich nu actief inzetten om hun team sociaal veilig te maken. Dit wordt (volledig) beaamd door 68% van de deelnemers. Het verschil tussen de huidige inzet op het thema (68%) en de mate waarin men het thema van belang vindt (93%), is interessant en laat zien dat het omzetten van een motivatie naar actie nog niet altijd gebeurt. Er blijkt dus nog verbeterruimte te zitten, om de hoge mate waarin deelnemers sociale veiligheid belangrijk vinden om te zetten in concrete actie. Het kan lonen om te inventariseren welke belemmeringen een rol spelen.

Wat verder opvalt is dat 58% van de deelnemers aangeeft dat ze (voldoende) weten waar of bij wie ze informatie kunnen vinden over sociale veiligheid binnen de organisatie. Voor bijna de helft van de deelnemers is dat dus minder evident. In lijn hiermee geeft 26% van de deelnemers aan behoefte te hebben aan meer informatie en training over (on)gewenst gedrag en sociale veiligheid (voor meer details, zie de [Bijlagen: Tabel B 'Eigen rol'](#)).

Relevante verschillen tussen groepen

Remplaçanten geven aan minder vaak te weten waar, of bij wie, ze informatie kunnen vinden over sociale veiligheid in de organisatie (43%) dan musici in vaste dienst (64%). Daarnaast antwoorden musici in vaste dienst vaker dat hun eigen gedrag weleens als sociaal onveilig wordt ervaren (8%) dan remplaçanten (3%).

Figuur 9. Eigenaarschap medewerkers met betrekking tot sociale veiligheid.



5.7 Suggesties en opmerkingen van deelnemers

Alle deelnemers kregen de open vraag of zij nog opmerkingen of suggesties hebben die zij mee willen geven over de sociale veiligheid bij de orkesten en het koor aangesloten bij de VvNO. Ruim 200 deelnemers hebben hier gebruik van gemaakt. Deelnemers benoemen verschillende onderwerpen en verschillen soms van mening. De volgende thema's komen consistent naar voren onder de deelnemers:

Tabel 5. Thema's met betrekking tot overige opmerkingen en suggesties van alle deelnemers.	
Thema	Toelichting
Sociale veiligheid wordt verschillend beleefd	Een omvangrijke groep deelnemers geeft aan dat de beleving van sociale veiligheid bij verschillende personen, functies, groepen of afdelingen binnen de organisatie sterk kan verschillen. Sommige medewerkers/musici geven aan zich binnen hun eigen afdeling, instrument- of koorgroep veiliger te voelen en minder bij andere groepen, terwijl andere deelnemers de sociale onveiligheid heel specifiek binnen de eigen groep ervaren. Deelnemers geven aan dat een gevoel van onveiligheid zijn oorsprong met name kent in het gedrag van één of enkele personen, die daarmee hun stempel drukken op de werkbeleving.
Onveiligheid vanuit hiërarchie	Deze vraag is veelvuldig benut om aan te geven dat men sociale onveiligheid ervaart vanuit personen die hiërarchisch boven hen staan. Deze opmerkingen hebben met name betrekking op leidinggevende musici, maar soms ook op managers of het MT. Ook wordt in dit verband veelvuldig aangegeven dat de persoon achter diens rol/functie het meest bepalend is voor de beleefde onveiligheid en dus niet voortkomt uit de rol/functie/hiërarchie zelf maar de invulling daarvan. Zo wordt aangegeven dat het leiding geven door twee personen volledig verschillend wordt ingevuld. Deelnemers geven aan moeite te hebben om onveilig gedrag vanuit de hiërarchie bespreekbaar te maken vanwege een zekere afhankelijkheid van dergelijke posities en het ontbreken van een feedback-cultuur. Deelnemers benoemen dat intimiderend gedrag vanuit hiërarchische verschillen een bron van onveiligheid is, wat zowel van invloed is op het gevoel van veiligheid, het werkplezier en de mate waarin het werk kwalitatief goed uitgevoerd kan worden.
Behoeftte aan betere cultuur rondom sociale veiligheid	Deelnemers spreken meermaals de wens uit voor meer aandacht voor sociale veiligheid op de werkvloer en ontwikkelingen ter verbetering van de cultuur. Meerdere deelnemers delen daarnaast de behoefte voor betere communicatie. Voor vrijuit spreken en ideeën of meningen delen wordt niet altijd de ruimte gevoeld. Sommige deelnemers benoemen dat er sprake is van roddelen. Deelnemers geven aan de behoefte te hebben om vaker het gesprek over sociale veiligheid te voeren en dat er meer ruimte voor constructieve feedback op gedrag of spel komt. Meerdere deelnemers geven aan dat trainingen zouden kunnen helpen om onderlinge omgangsvormen te verbeteren, bijvoorbeeld op gebied van feedback geven.
Behoeftte aan betere/duidelijker(e) beleidskaders	Sommige deelnemers geven aan dat het niet altijd even makkelijk is om informatie te vinden over sociale veiligheid, terwijl anderen benoemen dat dit wel goed geregeld is. Daarnaast is het beleid rondom het indienen van een melding en klacht niet altijd helder voor deelnemers, evenals waar men de bijbehorende regelingen kan vinden. Verder is voor sommige deelnemers niet altijd helder welk gedrag wel en niet thuishoort op de werkvloer, waarbij meer aandacht voor een gedragscode kan helpen. Ook blijkt uit de antwoorden dat nog niet alle orkesten een interne en externe vertrouwenspersoon hebben aangesteld.
Kwetsbaarheid remplaçanten	Een omvangrijke groep remplaçanten en sommige niet-remplaçanten gebruiken deze vraag om de kwetsbaarheden te benadrukken die verbonden zijn aan de aanstellingsvorm van remplaçant. Er bestaat in deze groep veel onzekerheid rondom het uitnodigingsbeleid. Veelal weet men niet of men teruggevraagd wordt en vaak is onduidelijk waarom er geen vervolguitnodiging komt. Hierdoor is deze groep vaak bang om fouten te maken, vrij te spreken of kritiek te geven. Ook geven meerdere remplaçanten aan dat de (informatie)voorziening rondom sociale veiligheid voor remplaçanten beter kan. In positieve zin geven meerdere remplaçanten aan erg positief te zijn over een door één orkest georganiseerde bijeenkomst rondom sociale veiligheid speciaal voor remplaçanten. Dit verdient wellicht navolging.
Afstand tussen musici en stafafdeling	Verscheidene deelnemers geven aan een afstand te ervaren tussen musici en de stafafdeling. Soms is hierbij benoemd dat sprake is van een kloof en gebrek aan onderling vertrouwen en respect, wat kan zorgen voor onveilige situaties. Deze deelnemers geven aan juist gebaat te zijn bij een goede relatie tussen beide en zien deze relatie graag verbeteren.
Afstand tussen werkvloer en directie/MT	Meerdere deelnemers geven aan een afstand te ervaren tussen de werkvloer en de directie/het MT. Zo geven deelnemers aan zich niet altijd gehoord en gezien te voelen en spreken sommige deelnemers de wens uit dat de directie/het MT vanuit hun voorbeeldrol meer zichtbaar op het thema sociale veiligheid mag handelen. Men geeft daarnaast aan gebaat te zijn bij meer transparantie over het sociale veiligheidsbeleid en gemaakte beslissingen die hen aangaan.

Persoonlijke ervaring (langer geleden)	Verschillende medewerkers gebruiken deze vraag om een toelichting te geven op een vervelende persoonlijke ervaring, soms van meerdere jaren geleden. Veel van deze ervaringen bevinden zich in een hiërarchische context.
Wisselingen van personeel	Meerdere deelnemers benoemen dat wisselingen in het personeelsbestand een rol hebben gespeeld binnen het orkest of koor. In positieve zin benadrukken sommige deelnemers dat wisselingen ervoor gezorgd hebben dat rotte appels vervangen werden en daardoor een frisse wind in de organisatie waarneembaar is. Andere deelnemers benoemen dat frequente wisselingen, ook op de stafafdeling, ervoor zorgt dat het moeilijk is om tussen de stafafdeling en musici een goede band op te bouwen, waardoor er een afstand ontstaat.
Positieve beleving van sociale veiligheid	Verschillende deelnemers gebruiken deze vraag om te benadrukken dat zij zich ofwel (zeer) sociaal veilig voelen tijdens hun werk binnen de afdeling of het orkest/koor, ofwel zelf nooit iets negatiefs hebben meegemaakt op dit vlak. Veelal gaat dat gepaard met een goed gevoel, werkplezier, onderling respect en het ervaren van waardering voor de werkplek.
Positieve ontwikkeling ten opzichte van eerder	Meerdere deelnemers gebruiken deze vraag om te benadrukken dat de organisatie positieve stappen aan het zetten is. Sommige deelnemers geven aan dat er nog meer aandacht mag komen.
Hoop op verbetering	Diverse deelnemers geven aan stappen op het gebied van sociale veiligheid te omarmen en te hopen dat men aan de slag gaat met de resultaten van deze meting. Daarnaast geven deelnemers aan dat men met de komst van nieuwe MT- of directieleden hoopvol is voor (verdere) toekomstige verbeteringen.
Vragen waren niet altijd makkelijk in te vullen	Enkele deelnemers geven aan dat niet alle vragen even makkelijk in te vullen zijn. Een veelgehoorde verklaring hiervoor is dat de beleving van sociale veiligheid bij verschillende personen sterk uiteenloopt. Enkele deelnemers gebruiken deze vraag om aan te geven dat ze bij het invullen niet wisten over wie een vraag in te vullen, bijvoorbeeld bij vragen over de leidinggevende(n).

6. Conclusie en aanbevelingen

6.1 Conclusie

Het CAOP heeft gemeten in welke mate medewerkers van de orkesten en het koor aangesloten bij de Vereniging van Nederlandse Orkesten (hierna: de VvNO) de organisatie waarvoor zij werken als sociaal veilig ervaren en waar verbetering mogelijk is. Hiervoor bracht deze M&ASV de beleving van deelnemers in beeld met betrekking tot sociale veiligheid bij de VvNO in de afgelopen 12 maanden. Dit rapport geeft een sector-breed beeld en gaat niet in op de individuele verschillen *tussen* orkesten en het koor.

Uit de respons van 704 medewerkers blijkt dat de VvNO op dit moment een werkomgeving heeft die positieve elementen bevat (relatie met directe collega's, eigenaarschap), maar op een aantal onderdelen nog onvoldoende sociale veiligheid biedt. Er zijn verdere stappen nodig om de positieve aspecten in de werkomgeving te vergroten en om de aspecten die bijdragen aan sociale onveiligheid aan te pakken.

73% van de medewerkers ervaart een sociaal veilige werkomgeving bij de VvNO in de afgelopen 12 maanden. De ervaren sociale veiligheid is het hoogst bij directe collega's. Dat blijkt uit de bereidheid die veel medewerkers (71%) noemen om naar een directe collega te stappen om ongewenst gedrag te bespreken. Ook voelen deelnemers zich gemiddeld genomen erkend als persoon en in hun werk, en voelen zij zich ondersteund door collega's. Deelnemers benoemen bovendien een sterk gevoel van eigenaarschap op het thema sociale veiligheid en geven aan het belangrijk te vinden om hier zelf aan bij te dragen. Dit beeld wordt bevestigd door het grote aantal medewerkers (91%) dat stelt open te staan voor een mening, feedback of tegenspraak van een collega of leidinggevende. Dit zijn sterke onderdelen van de sociale veiligheid bij de VvNO en biedt aanknopingspunten voor het verder aanscherpen van de sociale veiligheid.

In de analyse is tevens gekeken naar verschillen tussen groepen medewerkers. Hieruit blijkt onder andere dat vrouwen de sociale veiligheid binnen de VvNO over het algemeen minder positief ervaren dan mannen. Hetzelfde geldt voor de groep musici ten opzichte van stafmedewerkers. Remplaçanten voelen zich over het algemeen sociaal veiliger en ervaren minder vaak ongewenst/grensoverschrijdend gedrag dan vaste musici, maar vinden het daarentegen moeilijker om sociale (on)veiligheid bespreekbaar te maken dan vaste musici.

Om de sociale veiligheid verder te verbeteren bij de VvNO wijzen wij graag op de volgende aspecten van sociale veiligheid waar de meeste winst te behalen valt.

1. Allereerst hebben medewerkers ten opzichte van de benchmark van 10% relatief vaak enige vorm van **ongewenst gedrag ervaren** in de afgelopen 12 maanden. Daarnaast hebben deelnemers in dezelfde periode **grensoverschrijdend gedrag ervaren**, waarvan elk incident er één te veel is. Dit draagt bij aan een algemeen gevoel van sociale onveiligheid onder betrokken medewerkers, waaronder ook medewerkers die getuige zijn van het gedrag of erover horen. Dit geldt met name voor grensoverschrijdende gedragingen, zoals (seksuele) intimidatie, verbaal geweld en belachelijk maken, maar ook voor ongewenste gedragingen, zoals roddelen, onterechte benadeling en tegenwerken. Deze gedragingen kwamen zowel op incidentele als structurele basis voor. Meerdere deelnemers geven aan dat de beleving van sociale veiligheid sterk uiteen kan lopen bij verschillende personen binnen de organisatie. Musici delen veelvuldig ervaringen met ongewenste omgangsvormen vanuit personen boven hen in de hiërarchische structuur.
2. Ten tweede kent de **leer- en aanspreekcultuur (waaronder de bespreekbaarheid van sociale (on)veiligheid)** ruimte voor verbetering. Dat blijkt onder andere uit de lage openheid om over fouten, problemen, feedback en andere kwesties te spreken. Daarnaast geven deelnemers aan dat het gesprek over sociale (on)veiligheid en ongewenst gedrag niet (regelmatig) gevoerd wordt. Onder een deel van de deelnemers bestaat het beeld dat het delen van nieuwe ideeën niet wordt

aangemoedigd en dat er meer geleerd kan worden van fouten. Een deel van de deelnemers ervaart daarmee dat er weinig open communicatie, constructieve feedback en tegenspraak plaatsvindt, wat kan leiden tot het voortbestaan/ontstaan van ongewenste omgangsvormen. Ook wordt hiermee de kans misgelopen om te leren van kwesties die medewerkers aankaarten, of bespreekbaar willen maken.

3. Ten derde is het **beleid rondom sociale veiligheid** volgens medewerkers van de VvNO-leden onvoldoende zichtbaar en duidelijk. Minder dan de helft van de deelnemers vindt dat de organisatie nu voldoende doet op het gebied van sociale veiligheid. Dit wordt bevestigd door de deelnemende leidinggevenden en is zichtbaar in de onbekendheid met de gedragscode en regelingen. Uit de resultaten blijkt dat meer dan de helft van de deelnemers nog nooit heeft gehoord van de meldregeling of klachtenregeling, en meer dan een derde nog nooit van de gedragscode. Deelnemers die een melding/klacht hebben ingediend worden nadien vaak niet goed op de hoogte gehouden. Daarnaast is er ook verbeterruimte rondom de bekendheid van de vertrouwenspersonen (intern/extern). Ongeveer een derde van de deelnemers kent de vertrouwenspersonen niet. Daarnaast staat bijna een derde van de deelnemers neutraal tegenover de onafhankelijkheid van deze rol en ervaart een kwart van de deelnemers een drempel om contact te zoeken met een vertrouwenspersoon.
4. De **informatie(voorziening) voor remplaçanten en tijdelijke medewerkers is niet voldoende transparant**. In algemene zin kan de informatievoorziening rondom het beleid van sociale veiligheid voor alle medewerkers beter, maar dit geldt in het bijzonder voor de groep remplaçanten. Zo bestaat er onzekerheid over het al dan niet verlengen van tijdelijke contracten (bv. proefjaar) en het uitnodigingsbeleid van remplaçanten. Het is voor musici niet evident onder welke voorwaarden een contract wordt verlengd of een nieuwe uitnodiging plaatsvindt. Vaak ontbreekt daarnaast een toereikende motivering wanneer dit niet gebeurt. Veel remplaçanten en tijdelijke medewerkers weten daardoor niet goed waar ze aan toe zijn, wat gepaard kan gaan met onveiligheid. In deze groepen bestaat daardoor meer angst voor fouten. Ook durven zij minder snel vrijuit te spreken en zijn ze extra voorzichtig met het geven van feedback of kritiek en het aankaarten van kwesties rondom ongewenst gedrag.
5. Ten vijfde is er verbeterruimte op het thema **leiderschap**. Leidinggevenden (waaronder ook leden van de managementteams) hebben een voorbeeldrol in de organisatie waar het gaat om sociale veiligheid. Veel medewerkers zien graag meer inzet van hun leidinggevende(n) op het thema sociale veiligheid. In de beleving van meer dan een kwart van de deelnemers en meer dan de helft van de leidinggevenden wordt het gesprek over sociale (on)veiligheid in teams/afdelingen niet (regelmatig) gevoerd. Een derde van de deelnemers stelt daarnaast dat het managementteam signalen van de werkvloer niet proactief oppakt.
6. In aansluiting op het vorige onderdeel: **leidinggevenden hebben behoefte aan (meer) informatie, expertise of steun** om vanuit hun leidinggevende rol bij te dragen aan een veilig werkklimaat. Zo bestaat de behoefte om meer handvatten te krijgen voor het voeren van het gesprek over sociale (on)veiligheid. Ook uiten leidinggevenden de behoefte aan training, intervisie of coaching. Thema's waarover men training zou willen zijn: gespreksvoering/technieken, feedback geven, en omgaan met lastige kwesties.

Bouwen aan sociale veiligheid vraagt eigenaarschap, lef en een continue inzet van alle betrokkenen. Voor het verbeteren van de sociale veiligheid bij de VvNO doet het CAOP daarom drie aanbevelingen specifiek gericht op de VvNO als branche, en zeven aanbevelingen gericht op de individuele orkesten/het koor aangesloten bij de VvNO. Deze zijn weergegeven op de volgende pagina.

6.2 Aanbevelingen

Op grond van de bevindingen van de huidige M&ASV bij de VvNO kan een aantal aanbevelingen worden geformuleerd. Hierbij is het van belang om te beseffen dat de meting onderdeel is van een breder verandertraject, en dat de aanbevelingen kunnen dienen als springplank om verdere veranderingen in gang te zetten.

De focus van deze meting betreft het schetsen van een sector breed beeld over de beleving van sociale veiligheid in de afgelopen 12 maanden. Om zowel de VvNO als brancheorganisatie als de individuele orkesten en het koor verder te helpen op het thema sociale veiligheid is ervoor gekozen om de aanbevelingen op te delen in twee categorieën.

- De eerste categorie aanbevelingen zijn specifiek gericht aan de VvNO als branchevereniging. Deze aanbevelingen beschrijven mogelijke stappen die de VvNO op brancheniveau kan nemen om de sociale veiligheid beter te borgen.
- De tweede categorie aanbevelingen betreffen stappen die met name van belang zijn op niveau van de individuele orkesten en het koor. Mogelijk dat ze wel het individuele niveau kunnen overstijgen, bijvoorbeeld door toekomstige samenwerkingen tussen meerdere orkesten. Bij de tweede categorie aanbevelingen is het echter wel belangrijk om te benoemen dat deze aanbevelingen voortvloeien uit het sector brede beeld, dat het gemiddelde is van 11 organisaties. Daarmee kan het zijn dat niet iedere aanbeveling voor elk afzonder orkest/koor even relevant is.

Aanbevelingen voor de VvNO als branchevereniging

Aanbeveling 1: Toon als branchevereniging commitment aan het thema sociale veiligheid.

Als branchevereniging en opdrachtgever van de meting naar sociale veiligheid kan de VvNO een belangrijke aanjaagfunctie vervullen bij de vervolgstappen op het thema. Dit kan door de resultaten van het rapport te omarmen en onderschrijven, maar ook door blijvend te communiceren naar de aangesloten organisaties en medewerkers dat het thema belangrijk en urgent is. Commitment kan onder andere worden getoond door transparant te zijn over de resultaten van dit rapport, op basis van het rapport verbetermaatregelen te formuleren en medewerkers (incl. remplaçanten) inzicht te verschaffen in de keuzes achter de daaropvolgende stappen en maatregelen. Dit rapport kan gebruikt worden als een kans om een actieve impuls te geven aan verandering.

Een belangrijke eerste stap hierin is om sociale veiligheid op te nemen (of toe te voegen) als (vast) onderwerp in het jaarplan van de vereniging en daarbij te specificeren naar welke sub-thema's de aandacht dit jaar in het bijzonder uitgaat. Sociale veiligheid is namelijk een breed thema, bestaande uit diverse subonderdelen. Het is daarom raadzaam om op te halen welke kennis en ervaring reeds bestaat in de sector en om vervolgens beleid te ontwikkelen/uit te voeren dat hierop aansluit. Een gefaseerde aanpak kan hierbij helpen. Communiceer periodiek de status van de beleidsplannen naar de leden van de VvNO. Spreek gezamenlijk af met de leden dat deze beleidsplannen ook worden gecommuniceerd naar alle medewerkers van de orkesten/het koor aangesloten bij de VvNO. Op die manier blijven de medewerkers ook op de hoogte van de sector brede ontwikkelingen op het thema. Dit laatste is essentieel, omdat sociale veiligheid de betrokkenheid en inzet van alle medewerkers vraagt.

Er is een klankbordgroep in het leven geroepen naar aanleiding van signalen van onveiligheid bij de orkesten. De klankbordgroep vertegenwoordigt verschillende belangen en zou een adviserende rol kunnen aannemen bij het toezien op de uitvoering van het beleid rondom sociale veiligheid. Sociale veiligheid kan daarnaast opgenomen worden als vast agendapunt in bestuurs- en ALV-vergaderingen. Zo blijft het thema onder de aandacht en kan er gestuurd worden op nieuwe ontwikkelingen.

Aanbeveling 2: Creëer een werkwijze waarin de organisaties aangesloten bij de VvNO van elkaar kunnen leren op gebied van sociale veiligheid.

Het voordeel van een brancheorganisatie is dat er veel kennis aanwezig is onder de aangesloten organisaties. Samen kan meer bereikt worden. Put hieruit door een werkvorm te ontwikkelen waarin kennisontwikkeling en uitwisseling kan plaatsvinden op het thema sociale veiligheid. Dit kan bijvoorbeeld door een werkgroep sociale veiligheid op de richtingen waarin vanuit belangstellende organisaties aangesloten bij de VvNO betrokken collega's aansluiten. Deze op het thema betrokken collega's kunnen elkaar informeren, inspireren en helpen om het onderwerp binnen de eigen organisatie verder te brengen. Het bestaande HR-netwerk speelt op dit moment al een belangrijke rol rondom het uitwisselen van kennis, informatie en ervaringen, en zou dit in de toekomst (nog) nadrukkelijker op het gebied van sociale veiligheid kunnen doen. Het kan helpen om deze uitwisseling te beperken tot een specifiek gezelschap dat gericht en vertrouwelijk over de beleidsopgaven rondom sociale veiligheid kan spreken. Medewerkers ervaren een hoog gevoel van eigenaarschap op het thema sociale veiligheid, waardoor er hoogstwaarschijnlijk een grote groep medewerkers gemotiveerd is om (verder) bij te dragen aan het thema.

Aanbeveling 3: Onderzoek de mogelijkheid om initiatieven op gebied van sociale veiligheid sector breed op te pakken.

Afhankelijk van wat er op dit moment al is ingeregeld bij de aangesloten orkesten en het koor en de beschikbare middelen (personeel/financieel), is het interessant om te onderzoeken of er beleid is op het gebied van sociale veiligheid dat succesvol is en sector breed kan worden uitgevoerd, in plaats van per orkest/koor. Mogelijk valt schaalvoordeel te behalen door bepaald beleid breder in te regelen en kan men van elkaar leren en aanhaken op reeds bestaande initiatieven. Het bestaande HR-netwerk of een nieuwe werkgroep voor sociale veiligheid zou hier een rol in kunnen vervullen. Denk bijvoorbeeld aan:

- Het aanbieden van een pool aan (externe) vertrouwenspersonen vanuit de sector. Uit de meting blijkt dat nog niet alle aangesloten organisaties zowel een interne als externe vertrouwenspersoon hebben.
- Centraal aanbieden van trainingen. Uit de meting blijkt dat zowel medewerkers als leidinggevenden hier behoefte aan hebben, onder andere op het gebied van feedback geven en gesprekstechnieken. Centraal inkopen kan mogelijk schaalvoordeel opleveren.
- Ontwikkelen van een branche brede gedragscode en deelnemende organisaties hierop laten aansluiten. Hiermee kan als branche een duidelijke visie gedeeld worden over wat verstaan wordt onder gewenst, ongewenst en grensoverschrijdend gedrag op de werkvloer. Een gedragscode kan het beste worden opgesteld met een brede afvaardiging vanuit de organisatie(s), zodat het document breed doorleefd kan worden. Een gedragscode kan ook een hulpmiddel zijn voor medewerkers die onderhevig zijn geweest aan ongewenst of grensoverschrijdend gedrag om zich ertegen uit te spreken. Zodra ergens zwart op wit staat wat als wel en niet wenselijk gedrag gezien wordt, neemt het risico dat de eigen ervaring gebagatelliseerd wordt af (zie aanbeveling 3b voor een uitgebreidere toelichting op de gedragscode).
- Centraal inregelen van een meldpunt waar alle signalen/meldingen uit de branche binnenkomen en onafhankelijk opgevolgd worden. Uit de meting blijkt dat de meldkanalen niet voor alle medewerkers duidelijk zijn. Veel medewerkers zijn daarnaast onbekend met de meld- en klachtenregeling en geven aan niet zeker te weten of melding/klachten correct worden afgehandeld. Mogelijk dat er schaalvoordeel te halen valt uit een centrale aanpak. Dit kan van alleen centraal registreren tot een centrale opvolging.
- Het aanbieden van centrale branche brede voorzieningen voor de groep remplaçanten. Deze grote groep – waarvan een deel voor meerdere orkesten werkzaam is – kan baat hebben bij centraal ingeregelde voorzieningen, zoals bijvoorbeeld vertrouwenspersonen of een centraal meldpunt. Remplaçanten hoeven zo niet per orkest te bedenken waar ze aan toe zijn en waar ze terecht kunnen met kwesties. Ook zou de VvNO het voortouw kunnen nemen in het opstellen van branche

breed beleid over het uitnodigen van remplaçanten (nader toegelicht onder aanbeveling 3e hieronder).

- De VvNO is aangesloten bij Mores: steun- en adviespunt grensoverschrijdend gedrag voor de culturele, creatieve en mediasector. Mores biedt onafhankelijke vertrouwenspersonen aan voor individuele medewerkers en adviseert organisaties en leidinggevendenden over het borgen van een sociaal veilige werkomgeving. Zorg ervoor dat deze ondersteuning breed bekend is binnen de VvNO en de aangesloten orkesten/het koor. Het is aanbevelingswaardig om daarnaast te onderzoeken of andere bestaande initiatieven in de sector een rol kunnen spelen in het verder borgen van de sociale veiligheid, zoals bijvoorbeeld de Stichting Sociale Veiligheid Podiumkunsten.
- Aanstellen van een branche brede integriteitscoördinator voor begeleiding van klachten en meldingen.
- Een training of cursus(materiaal) voor leidinggevendenden organiseren, opdat zij beter toegerust worden.

Aanbevelingen voor de individuele orkesten en het koor aangesloten bij de VvNO

In onderstaande aanbevelingen voor de individuele orkesten/het koor is een prioritering aangebracht. Het meest concreet zijn aanbevelingen 1 t/m 5. Dit zijn aanbevelingen die op korte termijn kunnen worden opgepakt. Deze aanbevelingen gaan over de structuur (het beleid) van de organisatie, de communicatie en het betrekken van medewerkers, en het leren van elkaar. Aanbevelingen 6 en 7 hebben betrekking op veranderingen in de cultuur van de organisatie. Omdat cultuurveranderingen nou eenmaal meer tijd vergen dan structuurveranderingen zijn deze aanbevelingen gericht op de (middel)lange termijn.

Aanbeveling 1: Toon management commitment rondom sociale veiligheid en prioriteer de communicatie naar medewerkers

Laat geen enkele twijfel bestaan over het belang dat de organisatie hecht aan sociale veiligheid, door hier eenduidig, transparant en frequent over te communiceren richting medewerkers. Toon als managementteam(s) en directie(s) commitment door transparant te zijn over de resultaten van dit rapport en door medewerkers inzicht te verschaffen in de keuzes achter de daaropvolgende stappen en maatregelen, op de korte en lange termijn. Zoek hierbij ook de verbinding met de branche-brede ontwikkelingen. Schroom niet om worstelingen met keuzes of concrete kwesties zichtbaar te maken. Dat betekent niet dat alles morgen geregeld hoeft te worden, maar wel dat de organisatie laat zien dat het de resultaten van de meting serieus neemt en medewerkers meeneemt in de ontwikkelingen. Dat zorgt namelijk voor vertrouwen onder medewerkers dat er stappen worden gezet op het thema. Een toegewijde pagina op het intranet kan helpen om medewerkers op de hoogte te houden.

Aanbeveling 2: Betrek gemotiveerde personen bij het verbeterproces.

Medewerkers hebben een hoge mate van eigenaarschap en hechten veel waarde aan het thema sociale veiligheid. De hoge deelname aan deze meting geeft hier ook blijk van. Betrek daarom gemotiveerde personen bij het verbeterproces, door hen bijvoorbeeld aan te stellen als thema-ambassadeurs en inspraak te geven in activiteiten die bijdragen aan sociale veiligheid. Zorg er ook voor dat een brede groep medewerkers wordt betrokken bij de vervolgstappen die worden genomen in het kader van deze meting. Hoe diverser deze groep mensen hoe beter. Zo kan er worden meegepraat over dit thema vanuit verschillende lagen en hoeken van de organisatie. Meer verschillende perspectieven zullen bijdragen aan een completere visie. Dit zou bijvoorbeeld in de vorm van een klankbord kunnen. De ervaring van medewerkers die (seksueel) grensoverschrijdend gedrag zelf hebben meegemaakt zijn hierbij onontbeerlijk. Deze ervaringskennis over wat dit met je doet, wat de reactie van collega's of leidinggevendenden heeft betekend en hoe de afhandeling vanuit de organisatie werd ervaren, biedt een belangrijke toetssteen voor toekomstig beleid.

Aanbeveling 3: Zorg ervoor dat de basis op orde is: herzie en actualiseer het beleid en vergroot de bekendheid.

Deelnemers geven aan nog onvoldoende bekend te zijn met onder andere de gedragscode, de meld- en klachtenregeling en de interne/externe vertrouwenspersonen. Het is van belang om het beleid (de structuur van de organisatie) op orde te hebben. Het beleid biedt namelijk waarborgen om kwesties op de werkvloer het hoofd te kunnen bieden (bijvoorbeeld door ondersteuning van een vertrouwenspersoon, of het kunnen doen van een melding). Hierbij is het echter wel van belang dat het beleid up-to-date en bekend is in de organisatie. Scherp daarom het beleid aan waar dit noodzakelijk is en zorg dat het beschikbare beleid breed bekend is in de organisatie door hier duidelijk over te communiceren. Het beleid en de communicatie hierover omvat meerdere onderdelen en is daarom nader gespecificeerd in vijf onderstaande sub-aanbevelingen.

- **Aanbeveling 3a: Creëer meer bekendheid van en bewustzijn over beschikbare kaders en ondersteuning op het gebied van sociale veiligheid.** Vergroot de bekendheid van het formele beleid op het gebied van sociale veiligheid voor alle medewerkers (incl. remplaçanten). Bundel en ontsluit alle relevante informatie rondom sociale veiligheid en integriteit op een centrale plek (zoals een intranetpagina) en zorg dat deze toegankelijk is. Besteed ten minste jaarlijks aandacht aan het beleid. Maak het integriteitsbeleid daarnaast een vast onderdeel van de inwerkperiode (onboarding) van nieuwe medewerkers.
- **Aanbeveling 3b: Zorg voor een gedragscode die aansluit bij de normen en waarden van de organisatie en zie toe op sanctionering bij overschrijdingen.** Zorg voor een actuele gedragscode die breed bekend is binnen de organisatie. Deelnemers stellen dat voor hen niet altijd duidelijk is wat wordt verstaan onder gewenst en ongewenst gedrag. De gedragscode (organisatiekompas) kan hierbij helpen. Een goede gedragscode verwoordt hoe men met elkaar dient om te gaan in de organisatie en welk gedrag wel en niet wordt geaccepteerd. Indien er een branche-brede gedragscode komt, zoek daar dan de aansluiting mee. Een gedragscode is bovendien geen vrijblijvend document. Alle medewerkers hebben zich eraan te houden en overtredingen kunnen gesanctioneerd worden.

De gedragscode heeft een preventieve werking (zo gaan we met elkaar om), maar kan medewerkers en organisatie ook helpen om gedrag te duiden. Idealiter wordt de gedragscode opgesteld in samenspraak met medewerkers in alle lagen van de organisatie, zodat medewerkers zich herkennen in het document en het document doorleefd kan worden op de werkvloer. Het is van belang om als organisatie toe te zien op naleving van de gedragscode en meldingen van vermeende overschrijdingen serieus te nemen. Ingrijpen bij overtredingen werkt namelijk normstellend. Bij toezicht op de naleving van de gedragscode hoort ook heldere communicatie over de wijze waarop opvolging wordt gegeven aan meldingen. Een meldregeling biedt alle betrokkenen helderheid daarover en voorkomt dat ad hoc oplossingen worden gekozen.

- **Aanbeveling 3c: Herzie het aanbod van vertrouwenspersonen en werk aan de bekendheid.** Uit de meting komt naar voren dat nog niet alle orkesten zowel een interne als externe vertrouwenspersoon hebben aangesteld. Een vertrouwenspersoon is belangrijk omdat het medewerkers de gelegenheid biedt om vertrouwelijk te spreken en zich te laten adviseren over kwesties waarmee ze zitten. Het is raadzaam om zowel een interne als externe vertrouwenspersoon beschikbaar te hebben en bij voorkeur een genderdivers aanbod. Het kan per situatie namelijk verschillen of een vertrouwenspersoon die de organisatie van dichtbij kent (intern) prettiger is om mee te spreken dan een vertrouwenspersoon die verder af staat van de organisatie (extern). Hetzelfde geldt voor een keuze tussen vertrouwenspersonen van verschillend gender. Biedt ook remplaçanten de mogelijkheid gebruik te maken van een vertrouwenspersoon.

Verder is het van belang dat de vertrouwenspersoon/personen breed bekend is/zijn binnen de organisatie. Zowel in naam (wie is de vertrouwenspersoon), als in rol (wat doet de vertrouwenspersoon). Faciliteer bijvoorbeeld contactmomenten met de vertrouwenspersoon voor leidinggevenden en/of teams en maak informatie goed vindbaar, bijvoorbeeld op een speciaal daarvoor ingerichte intranetpagina.

- **Aanbeveling 3d: Zorg voor een goede meldstructuur en vergroot het vertrouwen in meld- en klachtenprocedures.** Zorg voor een goede infrastructuur waarin het alle medewerkers (incl. remplaçanten) zo makkelijk mogelijk wordt gemaakt om een signaal, melding of klacht te delen met de organisatie. Een hoge meldingsbereidheid is in het belang van de organisatie, omdat meldingen vaak waardevolle informatie bevatten over zaken die minder goed gaan in de organisatie en waarvan geleerd kan worden. Daarnaast is het voor de sociale veiligheid van belang dat medewerkers vertrouwen hebben in de meldprocedures. Vertrouwen leidt bovendien tot een hogere meldingsbereidheid. Best-practice is om één centraal meldpunt te hebben waar medewerkers terecht kunnen met alle soorten kwesties en het meldpunt te bemensen met functionarissen die onafhankelijk beoordelen.

Zorg er daarnaast voor dat de meld- en klachtenregeling actueel is en dat medewerkers de documenten kunnen vinden wanneer nodig. Zorg in deze procedures dat de formele en informele routes duidelijk zijn vastgelegd en welke sleutelactoren (bv. integriteitscoördinator of vertrouwenspersoon) ondersteuning kunnen bieden. Zorg ervoor dat de kaders die gesteld worden in de meld- en klachtenprocedure gevolgd worden en alle betrokkenen weten wat zij in het proces kunnen verwachten. Bevorder tot slot dat de inhoud van de regelingen aansluit bij best-practice en wet- en regelgeving waar dit van toepassing is (een meldregeling is bijvoorbeeld een wettelijke plicht bij organisaties met meer dan vijftig werknemers).

- **Aanbeveling 3e: Vergroot de transparantie over het uitnodigingsbeleid van remplaçanten en verlenging van tijdelijke contracten.** Zorg voor meer transparantie over het uitnodigingsbeleid van remplaçanten en het beleid rondom het al dan niet verlengen van contracten. Leg de beoordelingscriteria die meewegen in de beslissing of een medewerker terug mag komen/verlenging krijgt vast in een beleidsdocument, zodat musici en leidinggevenden erop kunnen terugvallen. Zorg daarnaast voor een structurele inbedding van functioneringsgesprekken voor musici met een tijdelijk contract zodat zij op structurele wijze feedback krijgen over hun functioneren. Onderzoek samen met remplaçanten hoe zij meer meegenomen kunnen worden in hun functioneren. Beleg de beslissing tot (her)uitnodigen of verlenging van contracten eventueel bij meerdere personen en verplicht bij deze beslissing de motivering te laten plaatsvinden volgens de eerdergenoemde beoordelingscriteria.

Aanbeveling 4: Zorg voor een structurele inbedding van verantwoordelijkheden.

Een sociaal veilige en integere organisatie is altijd in beweging, vraagt continue aandacht en is daarmee nooit 'af'. Daarom is het aan te bevelen om de integriteitsinfrastructuur op structurele wijze in te bedden in de organisatie door verantwoordelijkheden omtrent sociale veiligheid en integriteit expliciet te beleggen binnen bepaalde functies. Best-practice is om de verantwoordelijkheden rondom het thema te beleggen bij een centrale integriteitscoördinator of bij een vergelijkbare aanjagende rol. Door de verantwoordelijkheden structureel bij een functie te beleggen voorkom je een versnippering aan verantwoordelijkheden en waarborg je dat het thema structureel de aandacht krijgt die het verdient.

Aanbeveling 5: Zoek de verbinding met andere orkesten en het koor aangesloten bij de VvNO en leer van elkaar op gebied van sociale veiligheid.

Het voordeel van een branchevereniging is dat er meerdere organisaties zijn aangesloten en vaak al veel kennis aanwezig is, al dan niet versnipperd over de verschillende organisaties. Maak gebruik van de reeds aanwezige kennis over de inbedding van sociale veiligheid door de verbinding met elkaar te zoeken en van elkaar te leren. Maak bijvoorbeeld gebruik van bestaande initiatieven zoals het HR-netwerk om elkaar ook

op het thema sociale veiligheid te vinden. Ook kan overwogen worden om een werkgroep sociale veiligheid op te richten met meerdere orkesten en zo gezamenlijk beleid te ontwikkelen of kennis uit te wisselen. Vanuit de VvNO ontving het CAOP een overzicht van bestaand beleid en instrumenten binnen de orkesten en het koor rondom sociale veiligheid. Hieruit blijkt dat er al veel goede initiatieven bestaan op het thema. Enkele voorbeelden van goede bestaande initiatieven zijn:

- Uitgebreide aandacht voor sociale veiligheid en integriteit bij indiensttreding (meesturen van het beleid);
- Sociale veiligheid opnemen als vast onderdeel in jaargesprekken;
- Remplaçanten volledig meenemen in het beschikbare beleid via een afgeschermd intranetomgeving;
- Stroomschema's die mogelijke routes bij kwesties (zoals een melding/klacht) laagdrempelig laten zien;
- Uitgebreid onder aandacht brengen van vertrouwenspersonen en deze langs laten komen bij teams;
- Interne werkgroep dat werkt aan thema sociale veiligheid en aan beleid werkt volgens (project)plan;
- Aandacht voor feedback geven en ontvangen in overleggen en gesprekken (zoals aanvoedersoverleg).

Aanbeveling 6: Rust leidinggevendenden toe om sociale veiligheid te bevorderen.

Direct-leidinggevendenden hebben een grote invloed op sociale veiligheid, maar zij geven aan onvoldoende kennis en vaardigheden te hebben om dit goed te doen en kunnen hierbij ondersteuning gebruiken. Maak sociale veiligheid en integriteit een vast onderwerp in de HR-cyclus/functioneringsgesprekken, zodat aandacht voor sociale veiligheid meer structureel wordt ingebouwd in de organisatie. Ondersteun elke leidinggevende in diens behoefte aan (extra) training, middelen voor activiteiten en met duidelijke handelingskaders. Trainingen voor sociale veiligheid zijn effectiever wanneer deze leidinggevendenden toerusten met kennis, morele oordeelsvorming en, met name, concrete oefeningen met gedrag in herkenbare situaties. Denk aan 'behaviour-based' trainingen, bijvoorbeeld over feedback geven en gesprekstechnieken, en de inzet van trainingsacteurs. Zorg dat alle leidinggevendenden sociaal veilig gedrag vertonen door het goede voorbeeld te geven en door op te treden tegen overtredingen van de normen en waarden van de organisatie (zoals omschreven in de gedragscode).

Aanbeveling 7: Maak tegenspraak en open dialoog de norm.

Start de dialoog over sociale veiligheid door gesprekken te faciliteren met medewerkers (incl. remplaçanten) over hun beleving bij sociale veiligheid. Een open dialoog kan echter alleen gevoerd worden in een veilige omgeving. In onderzoek is aangetoond dat kwetsbaarheid en openheid vanuit de leiding van de organisatie bijdraagt aan de veiligheid en openheid in de organisatie. Daarom is het van belang dat het management het initiatief neemt door zelf dilemma's en vraagstukken bespreekbaar te maken. Geef bij het open gesprek ruimte aan de persoonlijke beleving van individuen en tegenspraak. Bevorder dat verschillen van inzicht in openheid worden verkend en besproken door dit bijvoorbeeld structureel in te plannen op de agenda van overleggen.

Nodig niet slechts uit tot tegenspraak en een open dialoog, maar maak dit aantrekkelijk. Bijvoorbeeld door duidelijk te maken dat de meeste medewerkers en leidinggevendenden behoefte hebben aan tegenspraak en individuen te bedanken voor hun openheid. Implementeer lessen waar mogelijk. Het aanbieden van medewerker-trainingen omtrent feedback geven of gesprekstechnieken kan helpen om een open dialoog in de organisatiecultuur te verankeren. Treed op tegen buitensporig harde omgangsvormen, felle reacties en onbegrip en train gespreksleiders om steeds terug te wijzen naar de inhoud.

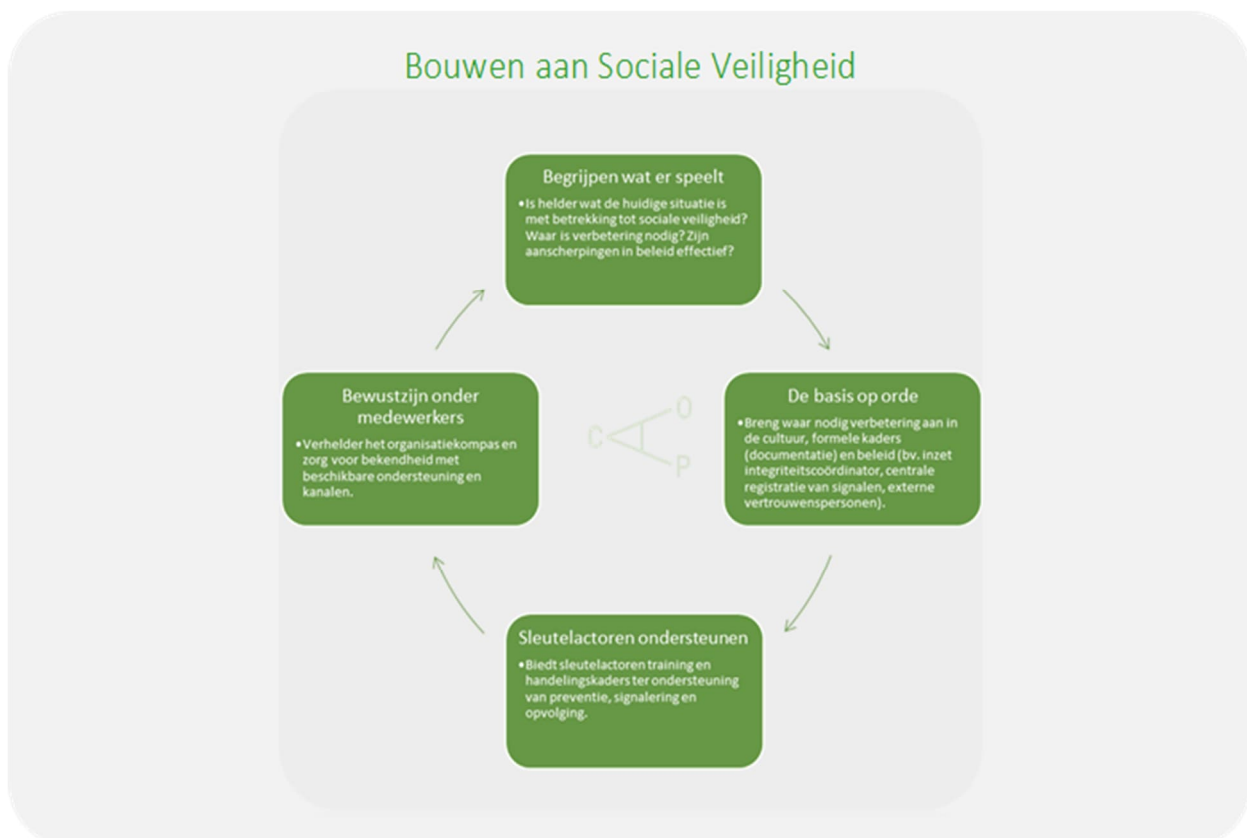
6.3 Vervolg

De Meting en Analyse Sociale Veiligheid (M&ASV) biedt inzicht in de beleving van sociale veiligheid onder medewerkers in de afgelopen 12 maanden. Met de resultaten en aanbevelingen in dit rapport kan gericht worden gestuurd op sociale veiligheid. De meting kan daarmee worden gezien als een startpunt van een breder verandertraject gericht om de sociale veiligheid blijvend te borgen in de organisatie, nu en in de toekomst.

Het CAOP biedt ondersteuning aan organisaties bij het verbeteren en vergroten van hun capaciteiten en structuren rond sociale veiligheid en integriteit. Vanuit haar expertise op sociale veiligheid, inclusief organisatiecultuur en –gedrag, biedt het CAOP brede ondersteuning die gericht is op de behoeften van organisaties. Indien gewenst kan het CAOP een rol vervullen in het verder borgen van de sociale veiligheid.

Enkele voorbeelden van onze beschikbare diensten zijn:

- Opleiden/trainen op het gebied van sociale veiligheid.
 - Workshop sociale veiligheid;
 - Dilemma trainingen;
 - Training sociale veiligheid voor leidinggevenden;
 - Opleiding vertrouwenspersonen en
 - Leergang integriteitsmanagement (opleiding tot integriteitscoördinator)
 - Diverse andere maatwerktrainingen.
- Inhoudelijke en procesmatige ondersteuning bij vormgeven beleid sociale veiligheid en integriteit met een werkgroep op diverse thema's, zoals: inrichten meldpunt, positioneren integriteitscoördinator, opstellen meldregeling, klachtenregeling, gedragscode of onderzoeksprotocol, etc.
- Review, (her)schrijven en/of actualiseren van integriteitsbeleid, zoals de gedragscode, meldregeling, klachtenregeling en onderzoeksprotocol.
- Onafhankelijke externe vertrouwenspersonen.
- Intervisie-ondersteuning.



Bijlagen: Tabellen

Tabel A. Hoe sociaal veilig voelde jij je in deze organisatie gedurende de afgelopen 12 maanden? ¹					
Stelling: "Ik heb mij in de afgelopen 12 maanden sociaal veilig gevoeld op mijn werk."		(Helemaal) eens	Neutraal	(Helemaal) oneens	Totaal (n.v.t. / weet niet)
Alle deelnemers		72,8%	10,2%	17,0%	698 (6)
Gender	Vrouw	68,9%	12,5%	19,6%	408 (1)
	Man	80,4%	5,8%	13,8%	275 (2)
	Anders	N < 10	N < 10	N < 10	2 (0)
Leeftijdsgroep	< 30 jaar	83,8%	N < 10	N < 10	68 (0)
	31 – 40 jaar	77,8%	12,5%	9,7%	144 (0)
	41 – 50 jaar	68,0%	8,7%	23,3%	172 (0)
	51 – 60 jaar	71,2%	10,2%	18,5%	205 (3)
	> 60 jaar	75,0%	N < 10	N < 10	92 (0)
Functiegroep	Musici	71,6%	10,7%	17,7%	525 (4)
	Staf	76,3%	8,7%	15,0%	173 (2)
Aanstellingsvorm	Vaste dienst	68,7%	10,6%	20,7%	444 (4)
	Remplaçant	77,6%	9,9%	12,5%	192 (0)
	Overig ²	88,5%	N < 10	N < 10	52 (0)
Lengte dienstverband	< 1 jaar	91,5%	N < 10	N < 10	47 (1)
	1 – 5 jaar	74,7%	10,9%	14,4%	174 (0)
	6 – 10 jaar	73,3%	11,1%	15,6%	90 (1)
	11 – 15 jaar	77,6%	N < 10	N < 10	85 (0)
	16 – 20 jaar	65,1%	N < 10	N < 10	63 (0)
	> 20 jaar	70,6%	8,3%	21,1%	218 (1)

¹ Percentages zijn per vakje berekend op basis van het totaal aantal deelnemers op de demografische categorie dat deze vraag heeft beantwoord. Deelnemers die 'n.v.t./weet niet' hebben geantwoord zijn hierbij niet meegerekend. Bij een aantal deelnemersgroepen is de berekening niet gerapporteerd om de anonimiteit te borgen.

² Medewerkers in tijdelijk dienst (niet remplaçant), ZZP'ers/freelancers/medewerkers met een opdrachtovereenkomst en academisten/stagiaires/trainees zijn samengevoegd.

Tabel B. Antwoorden per vraag, aandeel van deelnemers (%).¹

#	Onderdeel	Vraag	M (5=onveilig)	SD	N ²	Sociaal veilig	Neutraal	Sociaal onveilig	Weet ik niet/ n.v.t
B1_1	Beleving	Ik heb mij in de afgelopen 12 maanden sociaal veilig gevoeld op mijn werk.	2,1	1,2	698	73%	10%	17%	6
B1_2	Beleving	De afgelopen 12 maanden voelde ik mij vaker sociaal veilig dan de periode daarvoor.	3,1	1,0	634	23%	44%	33%	70
B1_3	Beleving	In deze organisatie kunnen musici/medewerkers problemen en lastige kwesties aankaarten.	2,5	1,1	650	59%	19%	22%	54
B1_4	Beleving	In deze organisatie voelen musici/medewerkers zich soms afgewezen omdat ze anders zijn.	1,5	1,1	556	56%	23%	21%	148
B1_5	Beleving	In deze organisatie is het moeilijk om anderen om hulp te vragen.	1,4	1,0	675	62%	18%	20%	29
B1_6	Beleving	Ik gedraag mij anders op mijn werk omdat ik me er sociaal onveilig voel.	1,1	1,1	690	71%	15%	15%	14
B1_7	Beleving	Ik kan mezelf zijn in de organisatie.	2,2	1,0	698	69%	17%	14%	6
B2_1	Veilig bij wie?	Bij collega's van de stafafdeling	1,0	0,9	685	75%	17%	9%	19
B2_2	Veilig bij wie?	Bij musici	1,2	1,0	695	69%	20%	11%	9
B2_3	Veilig bij wie?	Bij je eigen aanvoerder/leidinggevende	1,1	1,1	646	70%	18%	12%	58
B2_4	Veilig bij wie?	Bij de orkestmanager/artistiek manager	1,2	1,1	626	67%	19%	14%	78
B2_5	Veilig bij wie?	Bij de dirigent	1,4	1,0	604	58%	31%	11%	100
B2_6	Veilig bij wie?	Bij de directeur	1,3	1,0	602	63%	27%	10%	102
B2_7	Veilig bij wie?	Bij het management	1,4	1,0	631	58%	28%	14%	73
C1_1	Bespreikbaarheid	Wanneer iemand in mijn groep/afdeling vragen heeft over de omgang met (on)gewenst gedrag, wordt dit besproken.	2,6	1,1	544	56%	24%	19%	160
C1_2	Bespreikbaarheid	Wanneer iemand in mijn groep/afdeling (of ikzelf) ongewenst gedrag vertoont of ervaart, wordt dit in de groep/afdeling besproken.	2,7	1,1	537	50%	24%	26%	167
C1_3	Bespreikbaarheid	Ik heb weleens mijn eigen gedrag besproken met anderen omdat zij mij hierop wezen of omdat ik er zelf vragen over had.	3,1	1,2	546	40%	17%	43%	158
C1_4	Bespreikbaarheid	In mijn groep/afdeling weten we wat gezien wordt als (on)gewenst gedrag.	2,5	1,0	620	58%	24%	19%	84
C1_5	Bespreikbaarheid	Signalen van de werkvloer worden door het managementteam proactief opgepakt.	3,1	1,1	518	31%	33%	37%	186
C2_1	Meldingsbereidheid	Ongewenst gedrag of vervelende situaties zou ik bespreken met de persoon zelf.	2,3	1,0	656	67%	18%	15%	48
C2_2	Meldingsbereidheid	Ongewenst gedrag of vervelende situaties zou ik bespreken met collega's.	2,3	0,9	674	71%	18%	12%	30

#	Onderdeel	Vraag	M (5=onveilig)	SD	N ²	Sociaal veilig	Neutraal	Sociaal onveilig	Weet ik niet/ n.v.t
C2_3	Meldingsbereidheid	Ongewenst gedrag of vervelende situaties zou ik bespreken met mijn aanvoerder/leidinggevende.	2,3	1,0	652	69%	17%	14%	52
C2_4	Meldingsbereidheid	Ongewenst gedrag of vervelende situaties zou ik bespreken met HR/Personeelszaken	2,6	1,1	635	55%	21%	24%	69
C2_5	Meldingsbereidheid	Ongewenst gedrag of vervelende situaties zou ik bespreken met een <u>interne</u> vertrouwenspersoon/bedrijfsmaatschappelijk werker].	2,5	1,1	617	59%	22%	19%	87
C2_6	Meldingsbereidheid	Ongewenst gedrag of vervelende situaties zou ik bespreken met een <u>externe</u> vertrouwenspersoon/bedrijfsmaatschappelijk werker].	2,6	1,1	593	52%	27%	21%	111
C2_7	Meldingsbereidheid	Ongewenst gedrag of vervelende situaties zou ik bespreken met (iemand van) de ondernemingsraad (OR).	3,1	1,1	598	35%	27%	39%	106
C2_8	Meldingsbereidheid	Ongewenst gedrag of vervelende situaties zou ik bespreken met een bedrijfsarts of -hulpverlener.	3,0	1,1	578	35%	31%	34%	126
C2_9	Meldingsbereidheid	Ongewenst gedrag of vervelende situaties zou ik bespreken met mijn dirigent/muzikaal leider	4,0	1,0	596	9%	14%	77%	108
	Meldingsbereidheid	Ongewenst gedrag of vervelende situaties zou ik bespreken met het managementteam	3,2	1,2	630	35%	24%	41%	74
C2_10	Meldingsbereidheid	Als ik iets vervelends meemaak of vermoed, ben ik bereid hierover een melding of klacht in te dienen.	2,3	1,0	661	69%	22%	10%	43
D1_1	Leren en aanpassen	In deze organisatie worden musici/medewerkers aangemoedigd om hun nieuwe ideeën te delen.	2,6	1,0	640	52%	27%	21%	64
D1_2	Leren en aanpassen	Collega's in mijn groep/afdeling zijn open over hun eigen fouten.	2,7	1,1	680	52%	24%	24%	24
D1_3	Leren en aanpassen	Ik voel me vrij om binnen mijn groep/afdeling over mijn fouten te praten.	2,4	1,0	689	68%	18%	14%	15
D1_4	Leren en aanpassen	Musici/medewerkers worden nooit zomaar beschuldigd als er iets mis gaat.	2,8	1,0	618	45%	29%	26%	86
D1_5	Leren en aanpassen	Er wordt geleerd van gemaakte fouten.	2,8	1,0	637	40%	36%	24%	67
D1_6	Leren en aanpassen	Ik heb de indruk dat aanvoerders/leidinggevenden open zijn over hun eigen fouten.	2,9	1,1	641	39%	30%	31%	63
D1_7	Leren en aanpassen	Ik sta open voor een mening, feedback of tegenspraak van mijn collega's of mijn aanvoerder/leidinggevende.	1,8	0,6	692	91%	8%	1%	12
D1_8	Leren en aanpassen	Collega's staan open voor mijn mening, feedback of tegenspraak.	2,5	0,9	670	59%	26%	15%	34
D1_9	Leren en aanpassen	Mijn aanvoerder/leidinggevende staat open voor mijn mening, feedback of tegenspraak.	2,5	1,0	647	62%	21%	17%	57
D1_10	Leren en aanpassen	Er volgen mogelijk negatieve consequenties wanneer je binnen deze organisatie je mening, feedback of tegenspraak deelt.	1,7	1,2	609	51%	23%	26%	95
D2_1	Vertrouwen	Ik heb vertrouwen in mijn directe collega's.	2,0	0,9	698	79%	14%	7%	6
D2_2	Vertrouwen	Ik heb vertrouwen in mijn leidinggevende.	2,3	1,1	668	65%	20%	15%	36

#	Onderdeel	Vraag	M (5=onveilig)	SD	N ²	Sociaal veilig	Neutraal	Sociaal onveilig	Weet ik niet/ n.v.t
D2_3	Vertrouwen	Ik heb vertrouwen in het managementteam.	2,6	1,0	668	51%	30%	20%	36
D2_4	Vertrouwen	Ik heb vertrouwen in HR/personeelszaken.	2,6	1,0	612	51%	33%	16%	92
D2_5	Vertrouwen	Ik heb vertrouwen in de Ondernemingsraad (OR).	2,4	0,9	603	59%	33%	9%	101
D2_6	Vertrouwen	Ik heb vertrouwen in de orkestcommissie/artistieke commissie.	2,4	0,9	585	58%	33%	9%	119
D2_7	Vertrouwen	Ik heb vertrouwen in de directeur(en).	2,5	1,0	608	56%	31%	12%	96
D2_8	Vertrouwen	Ik heb de indruk dat anderen in deze organisatie (bv. collega's, leidinggevende, etc.) vertrouwen in mij hebben.	2,1	0,7	656	78%	17%	4%	48
D3_1	Samenwerking	Ik voel de ruimte om mezelf te zijn op het werk.	2,2	0,9	696	74%	17%	9%	8
D3_2	Samenwerking	Collega's gaan respectvol met elkaar om.	2,3	0,9	696	69%	21%	10%	8
D3_3	Samenwerking	Ik voel mij gesteund door collega's in de organisatie.	2,1	0,8	698	76%	19%	5%	6
D3_4	Samenwerking	Ik voel mij gesteund door aanvoerders/leidinggevenden in de organisatie.	2,3	0,9	687	69%	20%	11%	17
D3_5	Samenwerking	Het is makkelijk om hulp te krijgen wanneer ik dit nodig heb.	2,5	1,0	633	58%	25%	18%	71
D3_6	Samenwerking	Ik voel mij gezien en gewaardeerd om mijn bijdrage.	2,3	1,0	699	67%	19%	14%	5
D3_7	Samenwerking	Het is duidelijk welke verantwoordelijkheden en verwachtingen horen bij mijn rol/functie.	2,1	0,8	701	82%	11%	8%	3
D3_8	Samenwerking	Het is duidelijk welke verantwoordelijkheden en verwachtingen horen bij de rollen/functies van anderen in mijn groep/afdeling.	2,2	0,9	694	73%	16%	11%	10
D3_9	Samenwerking	Ik krijg alle informatie die ik nodig heb om mijn werk goed uit te kunnen voeren.	2,3	1,0	699	69%	18%	13%	5
E2_1	Beleid	De organisatie besteedt voldoende aandacht aan sociale veiligheid.	2,7	1,0	640	48%	30%	22%	62
E2_2	Beleid	Ik weet waar ik de gedragscode van mijn organisatie kan vinden.	2,4	1,0	442	65%	16%	19%	24
E2_3	Beleid	De gedragscode van deze organisatie is duidelijk.	2,4	0,9	411	63%	26%	11%	55
E2_4	Beleid	Ik weet hoe ik een klacht kan indienen.	2,3	0,8	305	70%	21%	10%	22
E2_5	Beleid	Ik weet waar ik de klachtenregeling kan vinden.	2,3	0,9	306	70%	18%	11%	21
E2_6	Beleid	De klachtenregeling is duidelijk.	2,3	0,8	277	63%	28%	9%	50
E2_7	Beleid	Naar mijn idee handelt de organisatie klachten correct af.	2,7	1,0	206	44%	36%	20%	121
E2_8	Beleid	Ik weet hoe ik een melding kan indienen.	2,3	0,8	259	70%	21%	9%	20
E2_9	Beleid	Ik weet waar ik de meldregeling kan vinden.	2,4	0,9	257	65%	23%	12%	22
E2_10	Beleid	De meldregeling is duidelijk.	2,4	0,8	237	61%	31%	8%	42
E2_11	Beleid	Naar mijn idee handelt de organisatie meldingen correct af.	2,5	0,9	177	49%	43%	8%	102

#	Onderdeel	Vraag	M (5=onveilig)	SD	N ²	Sociaal veilig	Neutraal	Sociaal onveilig	Weet ik niet/ n.v.t
E2_12	Beleid	Ik weet wie de vertrouwenspersoon of –personen is/zijn.	2,1	0,9	531	81%	8%	11%	27
E2_13	Beleid	Ik weet hoe en wanneer ik contact op kan nemen met een vertrouwenspersoon.	2,2	0,9	538	78%	10%	13%	20
E2_14	Beleid	De vertrouwenspersoon stelt zich onafhankelijk op in diens rol.	2,2	0,8	336	64%	32%	4%	222
E2_15	Beleid	Ik ervaar een drempel om contact op te nemen met een vertrouwenspersoon.	1,7	1,1	490	49%	27%	25%	68
E2_16	Beleid	Ik zou een collega die te maken heeft met een vervelende situatie doorverwijzen naar de vertrouwenspersoon.	2,1	0,8	521	80%	15%	5%	37
E4_1	Nazorg klacht	Na een klacht of melding werd ik goed op de hoogte gehouden.	3,3	1,3	101	36%	14%	51%	2
E4_2	Nazorg klacht	De organisatie gaat discreet om met klachten en meldingen.	2,6	1,0	94	54%	30%	16%	9
E4_3	Nazorg klacht	Nazorg bij incidenten, of bij klachten/meldingen, is goed geregeld.	3,4	1,1	91	23%	30%	47%	12
E4_4	Nazorg klacht	Het heeft zin om een klacht of melding in te dienen.	3,0	1,3	96	43%	23%	34%	7
F1A_1	Goed werkgeverschap	Mijn aanvoerder zet zich duidelijk in voor de sociale veiligheid in ons team.	2,7	1,1	279	45%	31%	25%	44
F1A_2	Goed werkgeverschap	Mijn aanvoerder moedigt ons team aan om te praten over sociale (on)veiligheid.	3,2	1,1	265	23%	33%	44%	58
F1A_3	Goed werkgeverschap	Mijn aanvoerder zorgt voor een goede samenwerking.	2,4	1,1	294	60%	26%	15%	29
F1A_4	Goed werkgeverschap	Mijn aanvoerder zorgt voor een open dialoog.	2,7	1,2	289	49%	27%	24%	43
F1A_5	Goed werkgeverschap	Mijn aanvoerder onderneemt actie als er ongewenst gedrag wordt vertoond.	2,8	1,2	214	41%	32%	27%	109
F1A_6	Goed werkgeverschap	Ik word serieus genomen door mijn aanvoerder als ik aangeef dat ik mij sociaal onveilig voel.	2,5	1,1	189	55%	29%	17%	134
F1B_1	Goed werkgeverschap	Mijn manager zet zich duidelijk in voor de sociale veiligheid in ons team.	2,7	1,1	384	47%	32%	22%	140
F1B_2	Goed werkgeverschap	Mijn manager moedigt ons team aan om te praten over sociale (on)veiligheid.	2,8	1,1	367	38%	37%	25%	157
F1B_3	Goed werkgeverschap	Mijn manager zorgt voor een goede samenwerking.	2,7	1,1	399	46%	34%	20%	125
F1B_4	Goed werkgeverschap	Mijn manager zorgt voor een open dialoog.	2,7	1,1	379	46%	31%	23%	145
F1B_5	Goed werkgeverschap	Mijn manager onderneemt actie als er ongewenst gedrag wordt vertoond.	2,7	1,1	319	45%	44%	11%	205
F1B_6	Goed werkgeverschap	Ik word serieus genomen door mijn manager als ik aangeef dat ik mij sociaal onveilig voel.	2,6	1,1	289	53%	30%	17%	235
F1C_1	Goed werkgeverschap	Mijn leidinggevende zet zich duidelijk in voor de sociale veiligheid in ons team.	2,5	1,1	167	55%	26%	19%	8
F1C_2	Goed werkgeverschap	Mijn leidinggevende moedigt ons team aan om te praten over sociale (on)veiligheid.	2,9	1,1	164	37%	32%	32%	11
F1C_3	Goed werkgeverschap	Mijn leidinggevende zorgt voor een goede samenwerking.	2,3	1,1	166	65%	22%	14%	9
F1C_4	Goed werkgeverschap	Mijn leidinggevende zorgt voor een open dialoog.	2,3	1,0	167	68%	20%	13%	8
F1C_5	Goed werkgeverschap	Mijn leidinggevende onderneemt actie als er ongewenst gedrag wordt vertoond.	2,3	1,0	139	68%	21%	12%	36

#	Onderdeel	Vraag	M (5=onveilig)	SD	N ²	Sociaal veilig	Neutraal	Sociaal onveilig	Weet ik niet/ n.v.t
F1C_6	Goed werkgeverschap	Ik word serieus genomen door mijn leidinggevende als ik aangeef dat ik mij sociaal onveilig voel.	2,2	1,0	138	76%	14%	10%	37
F2_1	Beleving door leidinggevende	Ik voel mij binnen mijn rol als leidinggevende ondersteund door de organisatie.	2,3	1,0	158	68%	18%	15%	42
F2_2	Beleving door leidinggevende	Ik voel mij zelf in mijn rol als leidinggevende sociaal veilig bij de mensen die ik aanstuur.	2,1	0,9	161	77%	17%	6%	39
F2_3	Beleving door leidinggevende	Ik organiseer regelmatig een gesprek over sociale veiligheid met mijn groep/afdeling.	3,4	1,1	142	23%	20%	57%	58
F2_4	Beleving door leidinggevende	De directie zet zich duidelijk in voor de sociale veiligheid in de organisatie.	2,6	1,0	148	51%	35%	15%	52
G1_1	Eigen rol	Ik begrijp hoe ik kan bijdragen aan sociale veiligheid in de organisatie.	2,0	0,7	672	86%	11%	3%	21
G1_2	Eigen rol	Ik weet waar, of bij wie, ik informatie kan vinden over sociale veiligheid binnen de organisatie.	2,5	1,0	652	58%	22%	20%	41
G1_3	Eigen rol	Ik vind het belangrijk om bij te dragen aan sociale veiligheid binnen de organisatie.	1,7	0,6	684	93%	6%	0%	9
G1_4	Eigen rol	Ik zet mij actief in om mijn team sociaal veilig te maken.	2,2	0,8	653	68%	28%	5%	40
G1_5	Eigen rol	Mijn gedrag wordt door anderen wel eens als sociaal onveilig ervaren	0,9	0,9	533	82%	12%	7%	160

¹ Om deze data visueel zo duidelijk mogelijk te representeren hebben wij de antwoordopties [helemaal eens, eens, neutraal, oneens, helemaal oneens] nieuwe labels toegekend [sociaal onveilig, neutraal, sociaal veilig]. Bij positief gestelde vragen krijgt (helemaal) eens de waarde 'sociaal veilig'. Echter, bij een negatief gestelde vraag, krijgt (helemaal) eens een tegenovergestelde betekenis en krijgt hier dus de waarde 'sociaal onveilig'

² Totaal aantal respondenten dat deze vraag heeft beantwoord, exclusief antwoorden weet ik niet/niet van toepassing.

Mede mogelijk gemaakt met subsidie van:



Ministerie van Sociale Zaken en
Werkgelegenheid

Maatwerkregeling

Duurzame Inzetbaarheid

en Eerder Uittreden



Een initiatief van:

VvNO

VERENIGING
VAN ASSOCIATION
NEDERLANDSE OF
ORKESTEN/DUTCH
ORCHESTRAS

SOCIAAL FONDS
PODIUMKUNSTEN
Onderdeel van LOF Podiumkunsten

FNV

Media & Cultuur

