



>Retouradres Postbus 16375 2500 XP Den Haag

Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap
Aan staatssecretaris Gräper-van Koolwijk van Cultuur en Media
Postbus 16375
2500 BJ DEN HAAG

**Regeringscommissaris
seksueel
grensoverschrijdend gedrag
en seksueel geweld**
Rijnstraat 50
Den Haag
Postbus 16375
2500 XP Den Haag
www.rcgog.nl

Datum 25 maart 2024
Betreft Reflectie op plan van aanpak sociale veiligheid NPO

Onze referentie
44910373
Uw brief van
06 maart 2024
Uw referentie
32827-295

Excellentie,

Begin 2022 maakte de uitzending van *BOOS* over de misstanden bij *The Voice of Holland* veel los in Nederland. Deelnemers aan het programma bleken regelmatig geconfronteerd te worden met seksueel grensoverschrijdend gedrag. Binnen de organisatie bleek een onveilige cultuur te heersen, waar onder andere machtsmisbruik, onveilige structuren en onvoldoende toezicht ertoe leidden dat mensen (seksueel) grensoverschrijdend gedrag meemaakten. In het in maart 2023 verschenen onderzoek van advocatenkantoor van Doorne werd dit verder in kaart gebracht. In de maanden en jaren daarna volgden veel voorbeelden, waarbij mensen binnen de publieke omroep allerlei vormen van grensoverschrijdend gedrag meemaakten. Het grensoverschrijdend gedrag bij *De Wereld Draait Door* en *NOS Sport* waren daarbij spraakmakende voorbeelden, zoals later ook uit het onderzoek van Onderzoekscmissie Gedrag en Cultuur Omroepen (hierna OGCO) bleek.

Sinds de onthullingen bij *The Voice of Holland* is er in de maatschappij veel meer aandacht gekomen voor seksueel grensoverschrijdend gedrag. Kort na de uitzending besloot het kabinet te starten met de ontwikkeling van een Nationaal Actieprogramma Aanpak seksueel grensoverschrijdend gedrag en seksueel geweld (hierna NAP), waarin 5 actielijnen worden geformuleerd om seksueel grensoverschrijdend gedrag en seksueel geweld te voorkomen, te herkennen, aan te pakken en hulp te bieden aan de slachtoffers, waar het ook voorkomt. Daarnaast heeft het kabinet mij aangesteld als Regeringscommissaris seksueel grensoverschrijdend gedrag en seksueel geweld, om het kabinet, maar ook de samenleving in brede zin, gevraagd en ongevraagd te adviseren over de aanpak van dit grote maatschappelijke probleem. Bovendien werd ik gevraagd boegbeeld te zijn van een cultuurverandering in onze maatschappij, waarin seksueel grensoverschrijdend gedrag niet of slechts zeer beperkt voorkomt en mensen op gelijkwaardig en respectvol met elkaar omgaan. In het verlengde van de toenemende aandacht van seksueel grensoverschrijdend gedrag en seksueel geweld en het onderliggende patroon van seksisme, zien we dat ook de aandacht voor andere vormen van grensoverschrijdend gedrag (zoals pesten, agressie, geweld en discriminatie) is toegenomen.

De afgelopen jaren heb ik met veel organisaties, deskundigen, ervaringsdeskundigen, beschuldigden en omstanders gesproken. Daarbij heb ik

ook meermaals met mediabedrijven gesproken over het grensoverschrijdend gedrag in de media. Ook heb ik meerdere brieven en adviezen gepubliceerd, waaronder een advies over de governance en professionalisering van Mores.online, het steun- en adviespunt over grensoverschrijdend gedrag voor de culturele, creatieve en mediasector. Uit onder andere de Publieksmonitor seksueel grensoverschrijdend gedrag zien we dat het bewustzijn in de samenleving over de omvang, de fysieke en mentale gevolgen, en de impact op betrokkenen en de omgeving is gegroeid. We weten inmiddels ook veel meer over de risicofactoren en de situaties waarin er een verhoogd risico is. In de media sector heeft dat onder andere geleid tot het Mediapact Respectvol Samenwerken, waar doelstellingen in staan voor alle organisaties in de media om grensoverschrijdend gedrag te voorkomen en aan te pakken.

Ik heb gezien dat de omvang en impact van dit maatschappelijke probleem zeer groot is. Seksueel grensoverschrijdend gedrag komt overal voor. Op straat, online, achter de voordeur, maar ook in vrijwel elke organisatie. Ook al zien we het vaak niet, of te laat; 1 op de 2 vrouwen krijgt in haar leven te maken met een fysieke vorm van seksueel grensoverschrijdend gedrag, en 1 op de 5 mannen. En nog veel meer mensen hebben te maken met andere vormen van seksueel grensoverschrijdend gedrag of andere vormen van grensoverschrijdend gedrag, zoals seksistische opmerkingen. De impact hiervan op de levens van de slachtoffers en hun omgeving kan zeer groot zijn en jaren voortduren. Tegelijkertijd wordt er te weinig ingegrepen als het gedrag voorkomt en krijgen slachtoffers onvoldoende hulp. Het is een probleem waar we niet van weg kunnen kijken en iedereen in de maatschappij heeft een verantwoordelijkheid om hier verandering in te brengen.

Onderzoekscommissie Gedrag en Cultuur Omroepen

De verschillende spraakmakende voorbeelden van grensoverschrijdend gedrag in de publieke omroep zorgden ervoor dat de ernst en urgentie van het probleem ook in de media steeds meer benoemd werd. Naar aanleiding van de oproep van uw voorganger, staatssecretaris Uslu, om te komen tot een onderzoek naar de signalen van grensoverschrijdend gedrag bij *De Wereld Draait Door*, besloot de raad van bestuur van de NPO in december 2022 om onafhankelijk onderzoek te doen naar grensoverschrijdend gedrag binnen de gehele publieke omroep. Destijds heb ik hierover zelf de oproep gedaan om dit onderzoek zo onafhankelijk mogelijk op te zetten, met voldoende afstand van de publieke omroep. De Onderzoekscommissie Gedrag en Cultuur Omroepen (OGCO) werd daarop ingesteld, met als opdracht:

"De raad van bestuur van de NPO stelt, gelet haar wettelijke taken krachtens de Mediawet 2008, een onafhankelijke commissie in met het verzoek onderzoek te doen naar (i) grensoverschrijdend gedrag en (ii) de mogelijk onderliggende systemische oorzaken daarvan in brede zin, binnen de landelijke publieke mediadienst en het programma De Wereld Draait Door in het bijzonder maar niet uitsluitend."

Deze commissie was vrij op eigen wijze de commissie in te vullen en het onderzoek vorm te geven.

Op 1 februari 2024 publiceerde de OGCO haar rapport. Daarin constateerde zij dat grensoverschrijdend gedrag breed speelt bij de landelijke publieke omroepen. Ruim 1484 medewerkers gaven aan hier in het afgelopen jaar mee te maken te hebben gehad als doelwit of getuige. De commissie gaf bovendien aan zeer geschrokken te zijn van de ernst van de gedragingen en van het aantal mensen dat daarmee in aanraking is gekomen, en onder de indruk te zijn van de moed

van de (oud-) medewerkers om hun ervaringen te delen. Die gaan over stelselmatige vormen van grensoverschrijdend gedrag, vaak met patronen ten grondslag die leiden tot grensoverschrijdend gedrag, zoals seksisme of discriminatie.

De commissie concludeert dat het grensoverschrijdende gedrag zorgt voor fysieke, mentale en sociale schade bij medewerkers en de mensen om hun heen. Het zorgt bovendien voor een onveilige werkomgeving die creativiteit aantast, vernieuwing tegengaat en de samenwerking ondermijnt.

De commissie stelt vast dat de omroepen en de NPO de afgelopen jaren een betere invulling hadden kunnen én moeten geven aan hun wettelijke zorgplicht voor medewerkers en dat zij onvoldoende professioneel zijn omgegaan met signalen van ongewenst gedrag. De commissie concludeert dat er sprake is van een zoekgemaakte verantwoordelijkheid, doordat de ervaringen van velen te lang niet zijn gezien, niet gehoord en er dus niets werd gedaan.

De commissie doet in haar rapport ook een reeks aanbevelingen. Zo roept zij eerst en vooral op tot uitdrukkelijke erkenning van alle vormen van grensoverschrijdend gedrag, evenals tot nazorg en het nemen van verantwoordelijkheid voor alle betrokkenen. De aanpak van grensoverschrijdend gedrag bij de publieke omroep start met het aanpakken van de kwaliteit van het leiderschap. Dit maakt het meeste verschil, blijkt uit het onderzoek. De commissie beveelt aan dat de cultuur van wegstijven wordt doorbroken, aan de top verantwoordelijkheid wordt genomen, leidinggevend en het goede voorbeeld geven, men elkaar op de werkvloer durft aan te spreken en dat het toezicht op sociale veiligheid versterkt wordt. Een andere aanbeveling is het begeleiden van presentatoren, ook ter bescherming van henzelf. Voor de NPO ziet de commissie een verbindende rol in het borgen van een veilige werkcultuur en het harmoniseren van gedragsnormen binnen de publieke omroepen.

Het belang van een sociaal veilige publieke omroep

Hoewel het grensoverschrijdend gedrag binnen de publieke omroep onderdeel is van een breder maatschappelijk probleem, kunnen we mede op basis van het rapport van de OGCO concluderen dat een cultuurverandering binnen de publieke omroep dringend nodig is. Dat is allereerst in het belang van de medewerkers binnen de publieke omroep en de belangrijke taak die de publieke omroep in onze maatschappij heeft. Zij moeten, net als alle andere medewerkers, hun belangrijke werk goed en sociaal veilig kunnen uitvoeren, vrij van (seksueel) grensoverschrijdend gedrag.

Daarnaast is een sociaal veilige publieke omroep ook van belang voor de algemene beeldvorming in Nederland rond grensoverschrijdend gedrag. De publieke omroep is voor Nederlanders zichtbaarder en transparanter dan een gemiddelde organisatie. Die publieke taak, zichtbaarheid en transparantie geeft de publieke omroep een belangrijke voorbeeldrol, die soms ook ongemakkelijk kan zijn. Mensen krijgen bij en door de publieke omroep een beeld van hoe we met elkaar omgaan en wat we doen als mensen elkaars grenzen overschrijden. Op het moment dat de publieke omroep op de eigen werkvloer grensoverschrijdend gedrag onvoldoende weet te voorkomen of adequaat aanpakt, dan is dat een duidelijk en ook schadelijk signaal naar de rest van de maatschappij. De NPO heeft daarmee niet alleen een verantwoordelijkheid naar haar eigen medewerkers, maar ook naar de rest van Nederland. Daar tegenover staat dat als de publieke omroep in staat is om op een positieve en transparante wijze te werken aan een cultuurverandering, de publieke omroep hierin voor de rest van de samenleving een voorbeeld kan zijn. Daarmee draagt de publieke omroep bij aan de maatschappelijke cultuurverandering. Bovendien kunnen

andere sectoren leren van de voortrekkersrol die de NPO pakt bij het voorkomen en aanpakken van grensoverschrijdend gedrag en daar hun voordeel mee doen.

Overkoepelend plan van aanpak sociale veiligheid publieke omroep

In navolging op het rapport van de OGCO heeft u – op de dag van het verschijnen van het rapport - de NPO direct gevraagd om op korte termijn een overkoepelend plan van aanpak op te stellen, om de sociale veiligheid binnen de publieke omroep te verbeteren. U heeft daarbij aangegeven dat het een concreet en praktisch plan moest zijn, dat tot effect leidt voor de medewerkers op de werkvloer. Deze wens van u sluit aan bij de aanpak van het Nationaal Actieprogramma seksueel grensoverschrijdend gedrag en seksuele geweld (hierna NAP).

Na de presentatie van het rapport zijn de besturen van de NPO en de omroepen samen aan de slag gegaan om zo'n overkoepelend plan van aanpak te ontwikkelen. Erkenning, nazorg en preventie zijn daarin de primaire doelen. Ook het realiseren van effectief bestuur en toezicht is een belangrijk doel. De NPO beoogt met het plan van aanpak concreet opvolging te geven aan de conclusies en aanbevelingen van het onderzoek van de OGCO. De NPO heeft daarbij een verbindende rol en ziet toe op het realiseren van de uitvoering ervan. De omroepen en de NPO maken daarnaast voor hun eigen organisatie als werkgever een plan op maat dat in lijn zal liggen met het overkoepelende plan van aanpak.

Een belangrijke conclusie uit het rapport was de zoekgemaakte verantwoordelijkheid voor een sociaal veilige werkomgeving binnen de publieke omroep. Het is daarom hoopgevend dat de NPO met dit plan van aanpak aangeeft die verantwoordelijkheid weer te willen nemen. De snelheid waarmee het plan tot stand is gekomen laat zien dat de urgentie om hieraan te werken ook gevoeld wordt. Het is daarnaast goed om te zien dat de publieke omroep aangeeft gezamenlijk aan deze sociale veiligheid te willen werken, ook met de medewerkers van de omroepen zelf.

Hoewel we de afgelopen jaren hebben gezien wat er allemaal mis kan gaan, heeft de publieke omroep nu een kans om te herstellen en om in transparantie te laten zien dat zij actief stappen zetten om grensoverschrijdend gedrag te voorkomen, aan te pakken en sociale veiligheid te bevorderen. Maar om die kans te benutten moet het overkoepelende plan van aanpak en de uitvoering daarvan kwalitatief goed en transparant zijn en aansluiten bij wat er nodig op de verschillende werkplekken.

Reflecteren op het plan van de NPO

Op 7 maart jl. heeft u mij gevraagd om een reflectie te geven op het plan van aanpak, zodat de NPO hun plannen op basis van deze reflectie kan aanvullen en aanscherpen. Deze reflectie zal ik in twee delen aan u doen toekomen. In deze brief geef ik u mijn eerste reflectie op het plan van aanpak. Mijn eerste reflectie is met name tot stand gekomen op basis van de (concept-) tekst van het overkoepelend plan van aanpak zelf, door deze te toetsen aan de aanbevelingen van het rapport van de OCGO. Daarnaast is ook de handreiking *Cultuurverandering op de werkvloer*, die ik op 13 maart jl. heb gepubliceerd, een belangrijke basis geweest voor deze reflectie. Tevens heb ik de afgelopen tijd gesproken met verschillende mensen binnen de publieke omroep, werkzaam op verschillende posities en plekken.

In de zomer van dit jaar zal ik u mijn tweede reflectie geven. Deze reflectie zal naast een schriftelijke analyse van het plan en de uitvoering daarvan vooral ook gebaseerd zijn op gesprekken die ik op verschillende niveaus op de werkvloeren

van de publieke omroep de komende tijd wil voeren. We zullen de periode tot de zomer hiervoor benutten. Mede op basis van zowel de eerste als de tweede reflectie kunnen de omroepen hun plannen concretiseren en uitvoeren. Het uiteindelijk effect op de werkvloer, wat medewerkers en leidinggevenden merken van de uitvoering van de plannen, zal daarbij de belangrijkste toetssteen zijn.

Cultuurverandering op de werkvloer

In de handreiking *Cultuurverandering op de werkvloer* pleit ik ervoor dat elke organisatie in Nederland een strategie ontwikkelt voor de preventie en aanpak van (seksueel) grensoverschrijdend gedrag. De handreiking is gericht op het ontwikkelen van een strategie met als doel om een cultuurverandering op de werkvloer in gang te zetten, met als doel een cultuur waarin seksueel grensoverschrijdend gedrag geen patroon meer en is zo min mogelijk voorkomt. En met stappen voor een goede aanpak wanneer het wel voorkomt. Voor het overkoepelende plan van aanpak van de NPO is de handreiking daarmee een belangrijke leidraad om te komen tot een echte cultuurverandering.

In de handreiking beschrijf ik de volgende elementen als kenmerkend voor de gewenste cultuurverandering:

- Meer bewustwording van de impact van seksueel grensoverschrijdend gedrag, waaronder het samenspel met seksisme, racisme, discriminatie, pesten en agressie en geweld;
- De juiste kennis en vaardigheden bij medewerkers om op een respectvolle manier om te kunnen gaan met elkaars wensen en grenzen;
- Een open aanspreekcultuur, waarin medewerkers zich veilig genoeg voelen om elkaar aan te spreken op wensen en grenzen, en het gesprek een belangrijk onderdeel van de cultuurverandering binnen de organisatie is.
- Een zorgvuldige en doortastende opvolging van meldingen.

Om te komen tot die cultuurverandering moet een strategie ontwikkeld worden op basis van drie pilaren:

1. **Omgangscultuur** - Het geheel van patronen van gedrag, normen, waarden en beelden die binnen een bepaalde groep gedeeld worden.
2. **Organisatiestructuur** - De wijze waarop de organisatie is ingericht en overige afspraken of werkwijzen die risicofactoren zijn voor het SGOG in de organisatie.
3. **Ondersteunend systeem** - Het geheel van maatregelen gericht op de preventie en aanpak van SGOG, zoals een goede opvolging van meldingen en klachten.

Elk van deze pilaren is essentieel voor de gewenste cultuurverandering, een integrale aanpak is dus nodig. Maar waar en hoe je begint, is afhankelijk van de situatie in de organisatie. De aanpak is voor iedere organisatie maatwerk. In ieder geval is er altijd tijd voor nodig en de wil om te veranderen. Bovendien is het een voortdurend en circulair proces, dat begint en eindigt met de omgangscultuur.

Risicoanalyse en plan van aanpak

Om een goede strategie te kunnen ontwikkelen moeten de risico's op grensoverschrijdend gedrag allereerst geanalyseerd worden. Zowel de omgangscultuur, organisatiestructuur als het ondersteunend systeem moeten daarbij alle drie integraal geanalyseerd worden. Het kan daarbij bijvoorbeeld gaan over gedragspatronen in de organisatie en wat het effect is van veel informeel contact, maar ook van bijvoorbeeld een steile hiërarchische structuur. Voor veel organisaties is deze analyse het startpunt van de cultuurverandering, doordat

deze inzichten duidelijk maken waar verandering nodig is. Dit startpunt kan leiden tot een positieve drive en motivatie om te bouwen aan een echt sociaal veilige werkomgeving. De analyse van de drie pilaren kan bovendien zicht bieden op onderliggende mechanismen binnen de organisatie die kunnen leiden tot grensoverschrijdend gedrag.

Na deze risicoanalyse maken organisaties een plan van aanpak waarin zij maatregelen beschrijven om die risico's te voorkomen of beperken, en hoe deze uitgevoerd zullen worden. Dat moet altijd in samenspraak met de medewerkers gebeuren. Bovendien moeten deze maatregelen worden geëvalueerd en bijgesteld, bijvoorbeeld door de effectiviteit ervan met medewerkers te bespreken. De risicoanalyse, het plan van aanpak en de bijbehorende maatregelen zijn gezamenlijk de strategie voor cultuurverandering van een organisatie, gericht op het voorkomen en aanpakken van grensoverschrijdend gedrag.

Heldere verantwoordelijkheden en communicatie

Iedereen in een organisatie heeft een verantwoordelijkheid bij het voorkomen en aanpakken van grensoverschrijdend gedrag. Maar de werkgever is eindverantwoordelijk voor de preventie en aanpak van grensoverschrijdend gedrag. Het management, waaronder het bestuur, heeft daarbij een centrale rol in, onder andere bij het creëren van een veilige en positieve cultuur op de werkvloer. Zij moeten een team samenstellen dat aan de slag gaat met de ontwikkeling en het uitvoeren van de risicoanalyse en de strategie. Monitoren, evalueren, aanpassen en toezicht houden op de uitvoering zijn daarbij belangrijke aspecten.

Het is belangrijk om duidelijk te maken wie welke verantwoordelijkheid heeft bij het opstellen, uitvoeren en monitoren van de strategie. Het in kaart brengen van de verantwoordelijkheden en beleggen bij de juiste functionarissen is nodig voor een goede uitvoering van de strategie. Ook een goede samenwerking tussen de verschillende betrokken functionarissen is daarbij essentieel. Onduidelijkheid over verantwoordelijkheden leidt namelijk vaak tot weggijken en gebrek aan handelen. Zorg daarom op alle niveaus voor duidelijkheid over verantwoordelijkheden en duidelijke afspraken die voor iedereen in de organisatie zichtbaar zijn.

In bredere zin is een heldere en breed verspreide communicatie over de strategie en verantwoordelijkheden essentieel voor een goede landing en uitvoering van een plan van aanpak. Op die manier weten medewerkers, het management en bestuur en de toezichthouders wat zij kunnen verwachten, welke verantwoordelijkheid zij daarin hebben en waar ze anderen aan kunnen houden.

De eerste reflectie op het plan van aanpak

De NPO is na het verschijnen van het rapport van de OGCO en uw verzoek om te komen tot een plan voortvarend aan de slag gegaan met het ontwikkelen van het overkoepelend plan van aanpak. Dat is hoopgevend om te zien. Het positieve effect ervan richting de gewenste cultuurverandering zal uiteraard afhangen van de kwaliteit van het plan en de uitvoering binnen de verschillende omroepen van de publieke omroep. Een belangrijk onderdeel daarbij is ook de betrokkenheid van de organisatie. Ik heb begrepen dat dit plan is opgesteld door de bestuurders van de NPO en de omroepen, in samenspraak met de centrale ondernemingsraad (COR).

Voor de vervolgstappen is het in de eerste plaats belangrijk dat nu zo snel mogelijk alle medewerkers van de NPO en de medewerkers van de individuele

omroepen worden betrokken bij het ontwikkelen en uitvoeren van de plannen. Zij moeten de kans krijgen om input te leveren om tot de gewenste cultuurverandering te komen. Een breed gevoerd gesprek hierover is nodig. De angstcultuur zoals die door de commissie OGCO is omschreven op verschillende plekken binnen de publieke omroep zal alleen verdwijnen als medewerkers betrokken worden bij de verandering. Dit geldt des te meer voor vormen van seksueel grensoverschrijdend gedrag waar naast angst ook schaamte bij melders of slachtoffers een grote rol speelt. In dat kader is het goed om te zien dat het plan van aanpak begint met de erkenning dat de publieke omroep niet voor iedereen een sociaal veilige werkomgeving is geweest en er urgentie is om dit te veranderen.

Naast de input van medewerkers is het ook belangrijk na te gaan of andere partijen die invloed kunnen hebben op de sfeer en veilige omgeving, zoals de producenten, de facilitaire bedrijven, en de medewerkers die bij die organisaties werken, voldoende betrokken zijn. Hieronder zal ik daar nader op ingaan.

In deze brief geef ik mijn eerste reflectie, op basis van verschillende aspecten van het overkoepelende plan van aanpak. Daarbij zal ik eerst op hoofdpunten reageren op wat ons opvalt over verschillende aspecten van het plan, zowel qua structuur als inhoud. Bij elk van deze onderdelen formuleer ik ook één of meerdere reflectievragen, waar de publieke omroep bij de uitvoering van het plan nader op zal kunnen of moeten letten, en waar ik in mijn tweede reflectie ook specifiek aandacht aan zal besteden.

De zoekgemaakte verantwoordelijkheid

In de handreiking *Cultuurverandering op de werkvloer* is het nemen van verantwoordelijkheid het startpunt voor een goede aanpak binnen organisaties. Het is daarvoor noodzakelijk om in kaart te brengen op welke niveaus verantwoordelijkheden zijn belegd. In het plan van aanpak worden acties beschreven die door de publieke omroep gezamenlijk moeten worden opgepakt. Tegelijkertijd vormt het plan een raamwerk voor de doorvertaling en implementatie van die acties binnen de individuele omroepen. De NPO neemt daarin een agenderende, stimulerende en faciliterende rol, maar de individuele omroepen maken hun eigen aanpak vanuit hun eigen pluriformiteit en met behoud van hun autonomie.

In eerste instantie lijkt dat een logische verdeling van verantwoordelijkheden die goed aansluit bij de huidige structuur van de publieke omroep. Of deze verdeling goed werkt zal echter afhangen van de uitvoering. De NPO heeft met de verbindende rol allereerst ook een belangrijke en bepalende rol. Zij moeten urgentie creëren en vast zien te houden, bij elk van de individuele omroepen, maar ook binnen de eigen organisatie. Uit het plan wordt echter niet direct helder hoe zij hun agenderende, stimulerende en faciliterende rol precies zullen uitvoeren. Het is voorstelbaar dat de NPO er bijvoorbeeld voor zorgt dat het onderwerp tijdens zoveel mogelijk overleggen besproken wordt, of dat er bijeenkomsten worden georganiseerd om bijvoorbeeld individuele omroepen te activeren of inhoudelijke uitwisseling van best practices te faciliteren. Ook kan de verbindende rol worden gekoppeld aan een voorbeeldrol van de NPO, om zowel intern als extern te laten zien dat de publieke omroepen sociaal veilig kunnen werken, onder andere ter inspiratie. De verbindende rol van NPO zal in ieder geval tijd, middelen en deskundigheid vereisen. Het zou goed zijn als de NPO inzichtelijker maakt hoe zij hun verbindende rol wil invullen, zodat de omroepen daar in hun plannen rekening mee kunnen houden. De NPO geeft in het plan ook aan dit verder te willen verduidelijken.

In het verlengde daarvan is het ook belangrijk dat er genoeg draagvlak is voor de verbindende rol van de NPO vanuit de individuele omroepen. In het plan wordt specifiek gesproken over pluriformiteit en autonomie. Dan is een breed draagvlak voor de aanpak en de rol van de NPO extra belangrijk. Het zou goed zijn om voldoende aandacht te besteden aan het creëren en vasthouden van draagvlak. De verbindende rol van de NPO is daarbij belangrijk voor de onderlinge afstemming en het creëren van een gelijkwaardig niveau van sociale veiligheid binnen de verschillende omroepen, ook omdat medewerkers regelmatig (tijdelijk) bij een andere omroep werkzaam zijn en zij overal hun werk veilig moeten kunnen doen.

De verbindende rol van de NPO is ook van belang in een bredere context dan alleen de omroepen zelf. Producenten en facilitaire bedrijven zijn bijvoorbeeld vaak afhankelijk van de verschillende omroepen, die op hun beurt weer afhankelijk zijn van de NPO, en de NPO weer van de overheid. Dit complexe geheel van afhankelijkheden kan leiden tot een grotere onzekerheid bij medewerkers over hun positie en contract, en daarmee ook op meer risico dat grensoverschrijdend gedrag. Het gedrag wordt dan sneller niet gemeld uit angst voor verlies van werk en wordt dan ook vaak niet wordt aangepakt.

Het is positief om te zien dat in het overkoepelende plan van aanpak specifiek aandacht wordt besteed aan die samenwerking tussen de verschillende organisaties en de zekerheid van medewerkers. De verbindende rol van de NPO zal hierbij specifiek van belang zijn. Het is belangrijk om hier bij de risicoanalyse en de strategie ter preventie en aanpak van grensoverschrijdend gedrag rekening te houden. Ook vanuit het oogpunt van sociale veiligheid is het een vraag of aanpassingen in dit complexe geheel van macht en afhankelijkheden voor de langere termijn niet moet worden aangepast. Het is belangrijk dat de overheid zich daarom rekenschap geeft wat het door de overheid vastgelegde geheel van verantwoordelijkheden en toezicht voor effect heeft op het mogelijk maken van een transparante en sociaal veilige werkomgeving.

Reflectievragen

- Wordt de agenderende, stimulerende en faciliterende rol van de NPO voldoende helder?
- Is er voldoende tijd, middelen en deskundigheid aanwezig voor die verbindende rol?
- Gebruikt de NPO haar eigen positie als werkgever om een voorbeeld te zijn, intern en extern? Neemt niet alleen het bestuur van de NPO maar ook de toezichthouders daar een stimulerende rol in?
- Is er voldoende draagvlak voor de rol van NPO en hoe wordt dat gerealiseerd?
- Kan de NPO hun verbindende rol laten gelden in het complexe geheel van afhankelijkheden binnen de publieke omroep, met meer zekerheid voor organisaties en medewerkers als gevolg? En in het verlengde daarvan: Zijn alle betrokken partijen voldoende in kaart gebracht?
- Worden ook de medewerkers van de NPO zelf in voldoende mate betrokken, zodat ook een voorbeeldfunctie uit kan gaan van deze betrokkenheid?
- Geeft de overheid zich voldoende rekenschap van wat de afhankelijkheden in het bestel voor invloed kunnen hebben op het kunnen organiseren van sociale veiligheid en voldoende zekerheid voor de medewerkers?

Elke omroep maatwerk

Dat de verbindende rol van de NPO goed functioneert is belangrijk, omdat de individuele omroepen gestimuleerd en gefaciliteerd zullen moeten worden om nu vooral ook zelf in beweging te komen. Werkgevers hebben vanuit wetgeving een zorgplicht voor hun medewerkers en elk van de individuele omroepen is daarmee eindverantwoordelijk voor de preventie en aanpak van (seksueel) grensoverschrijdend gedrag en sociale veiligheid binnen hun eigen organisatie. Het is goed om te zien dat sommige omroepen daar ook al druk mee bezig zijn, maar dat geldt nog niet voor iedereen. Recente incidenten hebben geleerd dat het veel moed vraagt van medewerkers om zich uit te spreken, zelfs al is het jaren later en hebben zij inmiddels een stevige positie elders. Een eigen aanpak voor de individuele omroepen is daarom nodig, want elke organisatie heeft een eigen omgangscultuur, organisatiestructuur en ondersteunend systeem. Elke organisatie moet maatwerk leveren voor een sociaal veilige werkomgeving. In het overkoepelende plan van aanpak wordt dit ook aangegeven. Ook hier geldt weer dat de betrokkenheid van de medewerkers van de betreffende omroep van groot belang is. Plannen moeten niet over hun hoofden heen, maar samen met hen ontwikkeld worden.

Hoewel het overkoepelende plan van aanpak een belangrijke basis biedt voor acties, moet elke omroep het overkoepelende plan zelf doorvertalen en implementeren. De individuele omroepen moeten voldoende rekenschap geven van de situatie op de eigen werkvloer, door een eigen risicoanalyse te maken van de drie pilaren binnen hun organisatie en een strategie te ontwikkelen voor een eigen integrale aanpak, zoals beschreven in de handreiking. Omroepen moeten daar tijd, middelen en deskundigheid voor beschikbaar hebben en waar nodig daarin wellicht ondersteund worden. Ook zal er toezicht en steun moeten zijn voor de ontwikkeling en uitvoering van de individuele plannen, om er zo voor te zorgen dat de doorvertaling en implementatie daadwerkelijk zal leiden tot sociale veiligheid. De verbindende rol van de NPO zal hierbij belangrijk zijn. Die toezicht en steun moet wel expliciet gemaakt worden.

Reflectievragen

- Vertaalt elke omroep het overkoepelende plan door in een eigen plan van aanpak en implementeren ze deze voldoende? Doen ze dat op basis van een eigen risicoanalyse en integrale strategie op basis van de drie pilaren?
- Is er bij elk van de individuele omroepen voldoende tijd, middelen en deskundigheid beschikbaar om dit te doen? Zo niet, welke ondersteuning kunnen ze daarbij krijgen?
- Hoe wordt er door NPO in de praktijk toezicht gehouden op en steun geboden aan de ontwikkeling en uitvoering van de plannen van de omroepen?
- Worden de medewerkers van de betreffende omroep in voldoende mate betrokken?
- Op welke wijze wordt het gesprek op de werkvloer vorm gegeven zodat medewerkers zich veilig kunnen uitspreken en mee kunnen denken over onderdelen van de aanpak zelf, zoals de gedragscode?
- Vindt er onderlinge afstemming plaats tussen individuele omroepen om medewerkers een gelijkwaardige sociale veiligheid te bieden?

Governance en betrokkenheid: Top down én bottom up

De verantwoordelijkheid voor de sociale veiligheid reikt uiteraard verder dan de besturen of directies van de individuele omroepen. Iedereen op de werkvloer heeft een eigen verantwoordelijkheid. Binnen de publieke omroep gaat het dan om veel verschillende niveaus, zoals: de toezichthouders, de besturen, de directies, leidinggevendenden, informele leiders zoals presentatoren, eindredacteuren

en natuurlijk alle overige medewerkers. Op al die niveaus moeten mensen verantwoordelijkheid nemen. De aanpak van sociale veiligheid moet daarom zowel top down als bottom up plaatsvinden: op ieder niveau moet urgentie gevoeld worden en verantwoordelijkheid genomen worden. De plannen van aanpak staan of vallen met de uitvoering, en daar is samenwerking met alle betrokkenen voor nodig. Twee aspecten zijn daarbij belangrijk: governance en betrokkenheid.

Medewerkers hebben daarbij een belangrijke rol als omstander, maar vooral de leidinggevendenden en de toezichthouders hebben een cruciale rol bij de preventie en aanpak van grensoverschrijdend gedrag. In het rapport van de OCGO wordt aangegeven dat de combinatie van veel afhankelijkheidsrelaties met enerzijds een sterk hiërarchische lijn en anderzijds veel informeel leiderschap er uiteindelijk toe leidde dat niemand binnen de publieke omroep verantwoordelijkheid nam. Er moet helderheid komen over wie wanneer tot actie komt, zowel ten aanzien van de preventie, de aanpak en het oppakken van meldingen van grensoverschrijdend gedrag. Zo zijn bestuurders en directieleden boegbeelden met een belangrijke voorbeeldfunctie, maar binnen organisaties ook eindverantwoordelijk voor de cultuurverandering om grensoverschrijdend te voorkomen en aan te pakken. Het is daarom goed dat veel van de acties uit het overkoepelend plan van aanpak zowel de formele als de informele leidinggevendenden een belangrijke rol geven bij de cultuurverandering. Dat sluit aan bij de belangrijke rol van leidinggevendenden die wij ook in de handreiking beschrijven. Leidinggevendenden zijn verantwoordelijk voor een goede uitvoering van het plan van aanpak in de dagelijkse praktijk en hebben net als bestuurders en directieleden een belangrijke voorbeeldfunctie. Informele leiders, zoals presentatoren, zijn belangrijke cultuurdragers en kunnen een belangrijke invloed hebben op de omgangscultuur binnen de organisatie.

Reflectievragen over leidinggevendenden

- Krijgen leidinggevendenden voldoende tijd om de voorgenomen acties uit het plan te volgen, zoals training en coaching?
- Krijgen ook informele leiders coaching en reflectie op hun eigen gedrag?
- Op welke wijze wordt geïmplementeerd dat leidinggevendenden ook daadwerkelijk deze vaardigheden beschikken of worden ze bijgeschoold?
- Hoe wordt getoetst of leidinggevendenden sneller signalen op vangen en bespreken op de werkvloer?

Ook het niveau daarboven, de toezichthouders, moeten hun verantwoordelijkheid nemen en kunnen nemen. De toezichthouders hebben vanuit hun invloedrijke positie een belangrijke verantwoordelijkheid bij het tot stand komen van de plannen. Zij moeten erop toezien dat de omroepen hun eigen plannen maken en deze zo goed mogelijk uitvoeren, door onder andere het onderwerp te agenderen en mensen erop aan te spreken als afspraken niet worden nagekomen. Zij moeten hiervoor wel de wil, kennis en vaardigheden hebben. Op deze manier kan een goede aanpak top down aangejaagd worden.

Reflectievragen over toezichthouders

- Gebruiken toezichthouders hun invloedrijke rol om omroepen te bewegen plannen te maken en uit te voeren?
- Hebben toezichthouders voldoende wil, kennis en vaardigheden om dit te kunnen?
- Informeren toezichthouders regelmatig hoe het is gesteld met de sociale veiligheid en de waarborgen daarvoor binnen de organisatie?
- Op welke wijze wordt het contact tussen de Raad van Toezicht (RvT) en de werkvloer onderhouden zodat signalen kunnen worden opgepakt?

De plannen moeten, zoals nu ook in het plan van aanpak wordt benoemd, samen met medewerkers worden opgesteld, dus ook bottom up. Medewerkers weten wat er speelt op de werkvloer en kunnen vaak goed aangeven wat er nodig is om de werksfeer te verbeteren. Bovendien zijn zij nodig voor de uitvoering van de plannen, onder nadere door de verantwoordelijkheid die zij zelf hebben bij sociale veiligheid als collega en omstander. Medewerkers horen dan ook bij de ontwikkeling en de uitvoering van de plannen betrokken te zijn. Dit gaat niet alleen om individuele medewerkers, maar ook om de medezeggenschap, die een wettelijke taak heeft bij de ontwikkeling van plannen rond arbeidsomstandigheden, waaronder sociale veiligheid. Het is belangrijk dat door de omroepen ruimte wordt gegeven voor de betrokkenheid van medewerkers en dat het wordt gefaciliteerd. Medewerkers moeten samen kunnen bepalen wie ze op welk niveau afvaardigen om mee te praten over de ontwikkelingen, naast de formele medezeggenschap. Leidinggevendenden of bestuurders moeten niet voor hen kiezen welke medewerkers namens de andere medewerkers betrokken zijn.

Reflectievragen over medewerkers

- Worden medewerkers, ook naar hun eigen gevoel, voldoende betrokken bij de ontwikkeling en uitvoering van de plannen?
- Worden zij daarin gefaciliteerd, onder andere met tijd, mogelijkheden en informatie?
- Krijgt de medezeggenschap de mogelijkheid om haar wettelijke taak te vervullen?
- Kunnen medewerkers zelf kiezen wie waarbij betrokken is?

Producenten en facilitaire bedrijven

De NPO en de omroepen zijn niet de enige organisaties die actief zijn binnen de publieke omroep. De producenten en facilitaire bedrijven hebben ook een hele belangrijke rol. In het kader van de sociale veiligheid is het belangrijk om hiermee rekening te houden. Medewerkers van de verschillende organisaties werken veel met elkaar samen en ook daar ontstaat de mogelijkheid van grensoverschrijdend gedrag. De cultuur van de verschillende organisaties is daarmee relevant, hoe gaan medewerkers van verschillende organisaties met elkaar om? Maar ook de structuur speelt daarin mee, want producenten en facilitaire bedrijven zijn erg afhankelijk van de omroepen. De onzekerheid die producenten ervaren bij de opdrachten die zij van de omroepen krijgen kan bijvoorbeeld een reden zijn voor een grotere onzekerheid voor medewerkers, onder andere door onzekere contracten. Afhankelijkheid en onzekere posities zijn een risico voor grensoverschrijdend gedrag, omdat het moeilijker kan zijn om gedrag te voorkomen of aan te pakken als dat vanuit een onzekere positie gebeurt. Door producenten en facilitaire bedrijven te betrekken bij de ontwikkeling en uitvoering van het plan van aanpak van de NPO en de individuele omroepen wordt hen ook meer ruimte geboden om sociale veiligheid binnen hun eigen organisaties te waarborgen.

Reflectievragen

- Hoe wordt de inbreng van producenten en facilitaire bedrijven en hun medewerkers bij de ontwikkeling en uitvoering van zowel het overkoepelende plan als de plannen van de individuele omroepen betrokken?
- Is er genoeg zicht op de gevolgen van het complexe systeem van afhankelijkheden binnen de publieke omroep voor de zekerheden en in het verlengde daarvan de sociale veiligheid van de medewerkers die binnen de publieke omroep werken? En hoe kunnen deze zekerheden worden vergroot?

Structuur en uitwerking

Door de verbindende rol, het maatwerk, de governance en betrokkenheid goed te regelen ontstaat er ruimte om te komen tot goede plannen die voldoende toegespitst zijn op de verschillende organisaties. Maar het overkoepelende plan zelf natuurlijk biedt een belangrijke basis voor de sociale veiligheid. Dat vereist een goede inhoud, maar ook een goede structuur en uitwerking.

De structuur van het overkoepelende plan van aanpak kan nog verbeterd worden. De kernacties en onderliggende deelacties lijken gegroepeerd te zijn naar één of meerdere aanbevelingen uit het rapport van de OGCO, maar voor de lezer is het daarmee soms moeilijk om de samenhang tussen de verschillende acties en kernacties te zien, hoe de acties zich tot elkaar verhouden, of hoe overlap van acties wordt vermeden. Het zou daarbij ook goed zijn om duidelijk te maken of de acties een verandering beogen op respectievelijk de omgangscultuur, de organisatiestructuur of het ondersteunend systeem van de publieke omroepen, om daarmee ook scherper te kunnen formuleren wie daarbij een verantwoordelijkheid heeft en welke context, zoals bestaande wet- en regelgeving of beleid, relevant is.

In verlengde van het bovenstaande valt ook op dat de acties op dit moment nog regelmatig weinig concreet zijn. Het overkoepelend plan geeft een tijdlijn weer, maar waarom de acties moeten worden genomen, wat het doel is en vooral hoe deze acties worden uitgevoerd ontbreekt op dit moment op veel plekken nog. Een nadere uitwerking van de acties, ook van de individuele omroepen en de NPO als organisatie zelf, zal duidelijker moeten maken wat de acties precies inhouden, wat het effect moet zijn en of ze na uitvoering het beoogde effect hadden. Daarbij moet niet alleen oog zijn voor de informatie die ontbreekt, maar ook meer uitleg worden gegeven bij de keuzes die op dit moment al worden gemaakt. Ook is het van belang om duidelijker te zijn over de verwachte uitvoerbaarheid en impact op tijd en middelen, om daarmee een realistischer beeld te creëren van wat er nodig is, ter ondersteuning van de individuele omroepen.

In het overkoepelende plan van aanpak wordt van externe vertrouwenspersonen gevraagd dat zij bijzondere aandacht hebben voor seksisme, seksueel grensoverschrijdend gedrag en discriminatie en racisme. Dit zou ook een belangrijk aandachtspunt moeten zijn bij acties in de plannen van aanpak van de individuele omroepen, omdat deze onderwerpen bijzondere aandacht, kennis en vaardigheden vragen bij een cultuurverandering gericht op sociale veiligheid.

Reflectievragen

- Wordt de samenhang tussen de verschillende acties van het overkoepelende plan van aanpak helder?
- Is het duidelijk of de acties bijdragen aan een verandering rond cultuur, structuur of systeem?
- Worden acties nader uitgewerkt om reden, doel en uitvoering te verhelderen?
- Is het plan duidelijk over de verwachte uitvoerbaarheid en inzet van tijd en middelen?
- Is er in de plannen van aanpak van de individuele omroepen voldoende bijzondere aandacht voor seksisme, seksueel grensoverschrijdend gedrag, discriminatie en racisme?

Prioritering van de acties

De onduidelijkheid die nu nog in de uitwerking van de acties aanwezig is, strekt zich ook uit naar de prioritering van de acties. Bij de verschillende acties wordt een tijdlijn gegeven. De NPO geeft duidelijk weer dat zij urgentie voelen bij deze

aanpak, maar tegelijkertijd moeten acties soms pas over een paar maanden of in 2025 uitgevoerd te moeten zijn, terwijl die wellicht eerder genomen zouden kunnen worden. Het zou goed zijn om de acties die nu al genomen kunnen worden, nu ook al te nemen, of er duidelijk over te zijn waarom die acties niet eerder genomen zouden kunnen worden. Verschillende acties verdienen een hoge prioriteit en moeten op korte termijn opgepakt worden. Daarnaast verschillende acties ook al laagdrempelig en snel opgepakt worden, zonder dat dat maanden hoeft te duren. Het zou goed zijn om de tijdslijn daar nog een keer kritisch op na te lopen. Enkele voorbeelden hiervan zijn:

- Het opzetten van een commissie voor nazorg. Hier moet direct mee worden begonnen, om slachtoffers de hulp te bieden die zij al veel eerder hadden moeten ontvangen
- Duidelijke en transparante communicatie met de werkvloer over de huidige situatie en de plannen voor de toekomst. Dit kan snel en biedt voor iedereen toekomstperspectief
- Agenderen van de aanpak van grensoverschrijdend gedrag bij vergaderingen binnen alle omroepen, op alle niveaus. Hierbij moet specifiek ook aandacht zijn voor overleg op bestuurlijk niveau en de raden van toezicht. Hier moet bij elk eerstvolgend overleg ruimte voor worden gemaakt
- Bestuurders en raden van toezicht moeten kennis gaan nemen van de situatie binnen hun eigen omroep, door kennis te nemen van rapporten en vooral: in gesprek gaan met medewerkers

Reflectievragen

- Wordt bij de uitvoering en implementatie van het plan concreter gemaakt waarom bij specifieke acties voor de aangegeven tijdslijn is gekozen?
- Worden acties die nu al in gang kunnen of moeten worden gezet ook daadwerkelijk ter hand genomen zeker als het gaat om urgente of laagdrempelige acties?

Een voortdurend en lerend proces

In het verlengde van helderheid over tijd en prioriteit is het ook belangrijk dat het plan reflecteert dat cultuurverandering een inzet op langere termijn vereist. Cultuurverandering kan niet tot stand komen met een paar handelingen op korte termijn, maar vereist voortdurende aandacht. In beleid, maar ook in overleggen en gesprekken, door uitspreken, aanspreken en signaleren. De plannen kunnen alleen succesvol uitgevoerd worden als er tijd in wordt gestoken en inzet is een belangrijke graadmeter voor succes. In het plan wordt niet gesproken over tijdsinvestering en lijken de acties begin 2025 te eindigen. Het zou goed zijn om daar realistischer en duidelijker over te zijn.

In het plan van aanpak wordt daarnaast aangegeven dat de ontwikkeling en uitvoering van het plan van aanpak een lerend proces is. Dat is positief, want een cultuurverandering is ook een circulair proces waarbij je voortdurend moet leren van de acties die je neemt en het effect dat het heeft, waarna de strategie en het plan van aanpak weer aangepast dient te worden. Het zou ook hier goed zijn om explicieter te zijn over de manier waarop het lerend proces wordt vormgegeven, bijvoorbeeld in de vorm van ijkpunten en evaluatiemomenten, en de vervolgstappen die daaraan gegeven worden.

Reflectievragen

- Komt er een nadere toelichting op het plan hoe groot de tijdsinvestering van de NPO en de individuele omroepen kan zijn of zou moeten zijn?
- Wordt in de verdere uitwerking van het plan rekening gehouden met een langere doorloop van de acties dan alleen de in het plan genoemde jaren?

- Wordt helder gemaakt hoe het lerend proces eruit ziet en welke vervolgstappen volgen op de leermomenten?

Inspiratie en een gezicht

Sociale veiligheid en het voorkomen van grensoverschrijdend gedrag gaat niet alleen over het voorkomen van risico's. Het moet ook gaan over het stimuleren van een fijne omgangscultuur op basis van respect en gelijkwaardigheid en het uiten van gewenst gedrag. Op basis van motivatie en inspiratie. Met name dat laatste is moeilijk om te doen ontstaan met alleen een plan op papier. Het zou goed zijn dat er één of meerdere personen het gezicht zijn of worden van deze aanpak. Personen die zichtbaar zijn en voor de publieke omroep gaan staan, op tv, in interviews, enz. met als doel om mensen te inspireren, motiveren en duidelijkheid te bieden. Dat is nuttig voor zowel de interne rust en uitvoering van het plan, als voor het beeld van de maatschappij van de publieke omroep. Dat hoeft niet dezelfde persoon te zijn die binnen de NPO of omroepen de persoon is die eindverantwoordelijk is voor de aanpak, maar wel een of meerdere boegbeelden die de beoogde cultuurverandering kan uitdragen en daar open en eerlijk over communiceert.

Reflectievragen

- Zijn er één of meerdere personen die het gezicht van het plan zijn, die daarmee inspiratie, motivatie en duidelijkheid kunnen bieden, op alle niveaus binnen de organisatie, en buiten de publieke omroep?
- Wordt er een groep van 'ambassadeurs' geformeerd, vanuit verschillende onderdelen van de publieke omroep, die ook als klankbord kunnen fungeren voor de initiators van de beoogde cultuurverandering?

Handhaving op naleving

Het plan kan nog zo uitgewerkt, duidelijk en qua verantwoordelijkheden goed belegd zijn. Als het niet wordt nageleefd dan zal het uiteindelijk geen of weinig effect hebben. Of het wordt in delen van de publieke omroep goed uitgevoerd, met sociale veiligheid als gevolg, en in andere delen niet of nauwelijks waardoor grensoverschrijdend op die plekken aan de orde van de dag kan blijven. Het toezicht op de plannen en de naleving daarvan wordt in het overkoepelende plan van aanpak helder gemaakt. De NPO geeft aan toezicht te houden, samen met de toezichthouders, die toezicht houden op de plannen van de individuele omroepen. Ook het Commissariaat voor de Media (hierna CvDM) heeft een rol als kwaliteitsbewaker. Het is echter de vraag welk handelingsperspectief zij hebben als plannen onvoldoende worden uitgevoerd, ook met het oog op de pluriformiteit en autonomie die specifiek in het plan benoemd wordt. Het is duidelijk dat de intentie van de NPO is om dit plan succesvol uit te voeren om te komen tot sociale veiligheid, maar in de praktijk zal dit mogelijk vanuit verschillende hoeken tot weerstand leiden.

Het zou goed zijn om in het plan van aanpak, of op een andere plek, duidelijk te maken of handhaving op de naleving van de plannen mogelijk is en hoe dat er uit ziet. Er wordt in het plan gesproken over zelfregulering, maar het is de vraag of dat voldoende is. Is er een mogelijkheid om die naleving af te dwingen en wie heeft daar welke handhavingmethoden voor? De NPO zou vanuit haar verbindende rol geen rol bij die handhaving moeten hebben, om zo zuiverder te werk te kunnen gaan en focus te kunnen houden op de verbindende rol. Wat wordt er verwacht van de toezichthouders en het CvDM in het kader van de handhaving, en welke handelingsperspectieven hebben zij? Zijn zij daartoe bereid?

Reflectievragen

- Is er in het plan van aanpak, of elders, duidelijk gemaakt hoe de handhaving van het plan van aanpak tot stand komt en wie daarbij welke rol heeft? Wat als de afspraken niet nakomen? Wat is dan het handelingsperspectief en wanneer worden die toegepast?
- Welke rol en handelingsperspectieven hebben de toezichthouders en het CvdM?
- Wat als toezichthouders geen toezicht kunnen of willen houden?

Aansluiting Mediapact en Mores.online

Het plan van aanpak van de NPO staat niet op zichzelf binnen de mediawereld. Zo is vorig jaar het Mediapact Respectvol Samenwerken gesloten tussen omroepen, producenten en facilitaire bedrijven, zowel publiek als commercieel. In het Mediapact zijn afspraken gemaakt over gewenst gedrag, ongewenst gedrag, basisgedragsregels, preventie en naleving. Bovendien wordt informatie aangeboden, onder andere middels een e-learning. In het plan van aanpak van de NPO staat dat de actieve deelname van de NPO aan het Mediapact wordt voortgezet, maar het is onduidelijk hoe het pact zich tot het plan van aanpak verhoudt op welke manier het geïntegreerd wordt in het plan.

Ook Mores.online is een belangrijk hulppunt in de mediasector, waar mensen contact met op kunnen nemen voor informatie en advies over de aanpak van grensoverschrijdend gedrag. Hoe verhoudt Mores.online zich tot het plan van de NPO? Wordt er gebruik van gemaakt en bij welke acties wordt er een link mee gelegd?

Reflectievragen

- Wordt duidelijk gemaakt hoe het plan van de NPO zich verhoudt tot het Mediapact en op welke manier het geïntegreerd wordt in het plan?
- Wordt gebruik gemaakt van de hulp van Mores.online in de verschillende acties van het plan van de NPO?

Focus op omgangscultuur, organisatiestructuur en ondersteunend systeem

Ik zie dat er in het plan van aanpak van de publieke omroep veel verschillende acties worden beschreven die een cultuurverandering beogen. Het is positief om te zien dat er bij de laatste versie van het overkoepelende plan gebruik is gemaakt van de drie pilaren van die cultuurverandering: de omgangscultuur, de organisatiestructuur of het ondersteunend systeem. Bovendien herken ik veel van de acties uit het rapport van de OCGO. Dat stemt mij positief. Tegelijkertijd blijft het belangrijk om per omroep zowel de overkoepelende acties als de acties van individuele omroepen te baseren op een goede risicoanalyse van elk van de drie pilaren. Hieronder geef ik per onderdeel een aantal reflectievragen mee. Uiteraard is het belangrijk dat deze punten worden aangevuld vanuit de specifieke positie van de verschillende omroepen. In de tweede reflectie kan ik daar nader op in gaan.

Hieronder worden de drie pilaren verder uitgewerkt en geef ik per pilaar een reflectie op één of meerdere acties van het plan van aanpak die bij die pilaar horen.

Omgangscultuur

De omgangscultuur is het geheel van patronen van gedrag, normen, waarden en beelden die binnen een bepaalde groep gedeeld worden. Hierbij gaat het over de normen en waarden die heersen binnen een organisatie. Deze komen voor een deel voort uit brede maatschappelijke normen en waarden, en mogelijk ook uit

sectorale normen en waarden die doorsijpelen in de organisatie. Maar het gaat ook over verwachtingen en ideeën die mensen hebben over bijvoorbeeld taken en verantwoordelijkheden van mannen versus vrouwen. Daarnaast gaat het over ingesleten gedragspatronen, die je bewust of onbewust met elkaar in stand houdt. Seksueel grensoverschrijdend gedrag is vaak het sluitstuk van een bepaald gedragspatroon. Een patroon dat geleidelijk ontstaat: van seksistische opmerkingen of grapjes, naar een ogenschijnlijk onschuldige aanraking tot uiteindelijk het mogelijk aandringen op seks. De rol van leiderschap en voorbeeldgedrag bij de werkgever is cruciaal om de gewenste cultuur te laten zien.

In het plan van de NPO wordt specifiek aangegeven dat er moet worden gewerkt aan de veilige omgangscultuur, op basis van een structurele gedragsverandering. Daarbij wordt specifiek aangegeven dat de verandering van de cultuur door alle bestuurders van de omroepen en de NPO structureel wordt opgepakt met een cultuurtraject, dat begint met het daadwerkelijk doorleven van het onderzoek van de OGCO. Dat stemt positief, want cultuur en gedrag zal specifiek aandacht krijgen. Maar het is nog onduidelijk wat er precies wordt bedoeld met het cultuurtraject en welke doelen hiermee beoogd worden. Tegelijkertijd is dit cultuurtraject de enige actie dat in het plan wordt genoemd om te komen tot een veilige omgangscultuur, en blijven de acties voornamelijk gericht op de aanbevelingen van de OGCO. Dat onderstreept dat het cultuurtraject een breed en duurzaam traject moet zijn waarmee de omgangscultuur met verschillende acties integraal en op alle niveaus van de publieke omroep wordt veranderd. Het is goed dat in het plan leiderschap veel aandacht krijgt. Hierbij moet wel rekening worden gehouden met de verschillende culturen bij de omroepen, producenten en producties, zoals in de journalistiek, sport, amusement en drama.

In het cultuurtraject zal ook specifieke aandacht moeten zijn voor de rol van formele en informele leiders bij de cultuurverandering, want zij zijn zeer bepalend voor de cultuur en goed voorbeeld doet volgen.

In het plan wordt genoemd dat een veilige omgangscultuur samen met alle medewerkers tot stand moet komen. Dat is inderdaad noodzakelijk, want de omgangscultuur is van iedereen en iedereen maakt die cultuur gezamenlijk. Bij het cultuurtraject dat de besturen zullen oppakken moet dus expliciet ook ruimte en oog zijn voor de input en betrokkenheid van alle medewerkers, waaronder bij het opstellen van een gedragscode.

Cultuur gaat bovendien niet alleen over het voorkomen van grensoverschrijdend gedrag, maar ook om onderliggende mechanismen die invloed hebben op gedrag. Het gaat bijvoorbeeld ook om diversiteit, inclusie en gelijkheid, zeker tussen man en vrouw. Een cultuurtraject zal daarom ook niet alleen het gedrag moeten veranderen, maar ook onderliggende mechanismen als seksisme en discriminatie.

In het kader van de voorbeeldfunctie is de interne cultuurverandering ook een goed aangrijpingspunt om de belangrijke taak van de NPO aan te laten sluiten bij de maatschappelijke cultuurverandering, door sociale veiligheid een groter onderwerp te maken binnen de programmering, met programma's specifiek gericht op sociale veiligheid of door sociale veiligheid als thema vaker in andere programma's terug te laten komen. Hiermee kan NPO niet alleen intern een positieve verandering bewerkstelligen, maar ook in de maatschappij in de breedte.

Als laatste is het ook goed om te zien dat de NPO voornemens is om jaarlijks een overkoepelend cultuuronderzoek te doen. Over de resultaten zal verantwoording worden afgelegd aan de RvT, OCW en COR. Het is hierbij belangrijk dat het onderzoek een voldoende duidelijk zicht biedt op de verschillende culturen bij de

verschillende organisaties binnen de publieke omroep. Ook is het belangrijk dat van de resultaten geleerd wordt en deze input zijn voor de risicoanalyse en strategie van de publieke omroepen.

Reflectievragen

- Hoe wordt het cultuurtraject voldoende helder gemaakt, met duidelijke acties en doelen om te komen tot een veilige omgangscultuur?
- Is er een waarborg dat het cultuurtraject een breed en duurzaam traject is op alle niveaus van de publieke omroep?
- Hoe wordt er aandacht besteed aan de rol van formele en informele leiders op de omgangscultuur?
- Op welke wijze is er ruimte en oog voor de input en betrokkenheid van alle medewerkers bij het creëren van een veilige omgangscultuur?
- Hoe wordt er aandacht besteed aan de onderliggende mechanismen die invloed hebben op het gedrag van mensen, zoals seksisme en discriminatie?
- Zet de publieke omroep haar belangrijke taak in de maatschappij ook in om te komen tot een maatschappelijke cultuurverandering gericht op sociale veiligheid en op welke wijze wil ze dit doen?

Organisatiestructuur

De organisatiestructuur gaat over de wijze waarop de organisatie is ingericht en de daaruit voortkomende afspraken of werkwijzen die risicofactoren zijn voor grensoverschrijdend gedrag in de organisatie. Het aanpakken en voorkomen van (seksueel) grensoverschrijdend gedrag kan niet zonder te kijken naar die onderliggende risicofactoren en de aspecten daarvan die grensoverschrijdend gedrag sneller doen ontstaan of in stand houden. Denk hierbij aan macht en hiërarchie, afhankelijkheidsrelaties, de aard en organisatie van het werk, diversiteit, inclusie en werkdruk. Deze aspecten kunnen een voedingsbodemp vormen voor grensoverschrijdend gedrag.

Veel van de acties van het plan van aanpak zijn gericht op het verbeteren van de organisatiestructuur. Dat sluit goed aan bij de aanbevelingen het uit rapport van de OGCO. Tegelijkertijd kosten deze acties vaak relatief veel tijd en inzet, omdat ze vaak te maken hebben met fundamentele onderdelen van de bedrijfsvoering. Bovendien zijn delen van de organisatiestructuur vaak ook afhankelijk van andere aspecten buiten de organisatie, zoals sectorale of nationale wet- en regelgeving en beleid. Dat maakt dat ook andere actoren een verantwoordelijkheid kunnen hebben bij het veranderen of het mogelijk maken van verandering binnen de organisatiestructuur, zoals de overheid. Een positieve verandering voor de organisatiestructuur vereist daarom ook gezamenlijke wilskracht.

Een belangrijk aspect van de organisatiestructuur is hoe macht en hiërarchie zijn georganiseerd en hoe met macht en hiërarchie wordt omgegaan. Dat wordt in het plan van aanpak erkend, want veel (kern)acties gaan over het beter omgaan met macht en hiërarchie, door leiderschap en toezicht te versterken, bestuursstructuren te verbeteren en een betere invulling en uitoefening van de zorgplicht. Dit effectievere bestuur en toezicht moet leiden tot ethisch leiderschap op elk niveau, voor zowel formele leidinggevers als informele leiders zoals presentatoren. Dat is belangrijk, want ethisch leiderschap is een belangrijke basis voor een cultuurverandering. Dat moet op elk niveau in elke omroep gevoeld en uitgedragen worden.

Maar veel van de acties lijken nu nog gericht op de structuur en de competenties van leiders en het bestuur. Uiteindelijk staat of valt een goede omgang met macht en hiërarchie bij het daadwerkelijke gedrag en de keuzes van leiders, het bestuur en de toezichthouders. Daar moet de komende periode goed op gelet

worden, op de rol die zij spelen bij een sociaal veilige werkomgeving. Het is dan ook goed dat daar tijdens functioneringsgesprekken op zal worden gelet, maar doe dat op elk niveau van leiderschap. Specifiek wordt aangegeven dat presentatoren beter begeleid moeten worden en er duidelijkheid zal worden gegeven over kaders voor gedrag. Zij moeten daar echter ook aan worden gehouden, in plaats van alleen begeleid en geïnformeerd worden.

Reflectievragen

- Komen de nieuwe structuren, afspraken, kennis en vaardigheden van leiders, bestuur en toezicht tot uiting in hun gedrag en keuzes en heeft dit een positief effect op de sociale veiligheid?
- Is sociale veiligheid een onderwerp in de functioneringsgesprekken van alle leiders binnen de organisatie?
- Worden presentatoren gehouden aan de afspraken over sociale veiligheid?

Diversiteit, inclusie en bestuurstermijnen

Uit de bevindingen van het rapport van de OGCO bleek ook dat mensen in hoge functies vaak lang op diezelfde plek zitten of van de ene hoge functie naar de andere hoge functie gaan. In de wandelgangen wordt wel gesproken van het 'old boys network'. Dat is ons in de gesprekken ook opgevallen. Het is belangrijk om nieuwe generaties een kans te geven en daarbij te letten op een meer diverse samenstelling van besturen en directies. Het is belangrijk om in het plan van aanpak weer te geven hoe dat daadwerkelijk vorm dient te krijgen. In dat kader is het positief dat er in het overkoepelende plan van aanpak wordt gesproken over bestuurstermijnen en het benoemen van meer bestuurders van buiten de publieke omroep. Tegelijkertijd wordt in het plan aangegeven dat deze punten van het plan nog moeten worden besproken met de Raden van Toezicht (RvT). Het zou goed zijn als hier in ieder geval, gezien het bovenstaande, serieus naar wordt gekeken.

In algemene zin is het bevorderen van diversiteit en inclusie binnen de publieke omroep van belang. Het bevorderen van diversiteit en inclusie is de andere kant van de spiegel van sociale veiligheid: een meer diverse en inclusieve werkvloer zorgt ervoor dat grensoverschrijdend gedrag minder voorkomt en sneller kan worden aangepakt. In het plan van aanpak wordt gesproken over het implementeren van het actieplan diversiteit en inclusie. Het zou goed zijn als inzichtelijker wordt gemaakt hoe dat plaats zal vinden en hoe zich dat binnen de publieke omroep zal verhouden tot de cultuurverandering rond sociale veiligheid.

Reflectievragen

- Wordt het actieplan diversiteit en inclusie daadwerkelijk geïmplementeerd en hoe wordt dit ingezet voor de sociale veiligheid binnen de publieke omroep?
- Hoe gaat de daadwerkelijke invulling van vernieuwing en meer diversiteit bij functies in de top en de subtop plaats vinden?
- Hoe wordt bevorderd dat mensen niet te lang dezelfde topfunctie bekleden of in een carrousel daarvan terecht komen?

Afhankelijkheid en onzekere posities

Binnen de publieke omroep geldt een complexe structuur, met veel onderlinge afhankelijkheid tussen medewerkers, producenten en facilitaire organisaties, omroepen, de NPO en de overheid. Veel afhankelijkheid en onzekere posities is echter risicovol, omdat medewerkers zich vanwege die afhankelijkheid en onzekere posities zich niet of minder snel uit durven te spreken over grensoverschrijdend gedrag of makkelijker aan de kant worden gezet als ze er

wel melding van maken. Medewerkers en de verschillende organisaties binnen de publieke omroep erkennen dat ook. Meer zekerheid is nodig, want meer zekerheid leidt tot meer sociale veiligheid. Maar zekerheid voor medewerkers is voor werkgevers niet altijd gemakkelijk te geven, bijvoorbeeld met een vast dienstverband, omdat deze werkgevers ook weer afhankelijk zijn van andere binnen het geheel. Problemen ontstaan bijvoorbeeld door onduidelijkheid over de bestelling van programma's en het niet gezamenlijk dragen van risico's qua zekerheid.

Het is daarom goed om te zien dat het plan van aanpak beoogd om meer zekerheid te bieden in het geheel van de publieke omroep, oa. door medewerkers meer zekerheid te geven op basis van CAO-afspraken en afspraken met omroepen en producenten, onder andere in contracten, de programmering en financiële zekerheid. In bredere zin is echter de vraag wat zekerheid inhoudt. Daarnaast is de vraag wanneer er voldoende zekerheid is om sociale veiligheid te kunnen waarborgen. Voor medewerkers biedt meer zekerheid in algemene zin ook meer sociale veiligheid, maar voor organisaties zal een zekere mate van onzekerheid zal altijd blijven bestaan. Dat mag niet als excuus gebruikt worden om niet te werken aan sociale veiligheid of daarin minder te doen dan mogelijk.

Ook producenten worden specifiek gevraagd om te werken aan sociale veiligheid en zekerheid, onder andere op basis van een QuickScan. Het is echter niet volledig helder wat die QuickScan inhoudt en hoe deze gerealiseerd zal worden.

Reflectievragen

- Wat wordt verstaan onder zekerheid voor de verschillende betrokkenen in het geheel van de publieke omroep en waar wordt naar gestreefd?
- Wordt 'onzekerheid' soms gebruikt als excuus om niet te hoeven werken aan sociale veiligheid binnen de eigen organisatie?
- Hoe wordt de QuickScan voor producenten uitgevoerd en wat wordt daarmee beoogd?

Ondersteunend systeem

Het ondersteunend systeem is het geheel van maatregelen gericht op de preventie en aanpak van grensoverschrijdend. Denk bijvoorbeeld aan de opvolging van meldingen en klachten, maar ook aan de kennis en vaardigheden bij medewerkers en leidinggevenden om gewenst gedrag te laten zien en met grensoverschrijdend gedrag om te gaan. Deze acties en procedures zijn vaak het meest tastbaar zijn en lijken daardoor gemakkelijk te realiseren. Ondanks dat dit heel belangrijk is, is het alleen effectief en constructief als de organisatie het systeem inzet en benut als onderdeel van een bredere cultuurverandering. Dit kunnen organisaties doen door de resultaten en lessen die ze trekken uit deze maatregelen en procedures positief te laten doorwerken op de omgangs- en organisatiestructuur. Daarbij geldt ook, dat als er een ondersteunend systeem is maar dit wordt niet gebruikt, dan kan het juist het gedrag verergeren. Het kan mensen het gevoel geven dat het toch niet uitmaakt of er een melding wordt gedaan.

In het plan van aanpak zijn ook veel acties gericht op het versterken van het ondersteunend systeem. Net als bij de organisatiestructuur waren veel van de aanbevelingen uit het rapport van de OGCO gericht op het ondersteunend systeem. Deze acties kunnen over het algemeen relatief snel opgepakt en doorgevoerd worden, dus het zou goed zijn om in de tijdslijn van de acties niet langer te wachten dan nodig. Daarbij geldt echter niet dat de acties voor het

ondersteunend systeem one-size-fits-all zijn voor alle omroepen. Hoewel de acties, zoals het herijken van de gedragscode of het ontwikkelen van kennis en vaardigheden relatief eenduidig kunnen lijken, zal elke omroep dit op zijn eigen manier moeten implementeren. Daarnaast zijn de acties binnen het ondersteunend systeem belangrijk voor het herstel van de werksituatie, om erkenning te geven en recht te doen aan slachtoffers en nieuwe meldingen van grensoverschrijdend gedrag in de toekomst adequaat op te kunnen pakken.

Nazorg en nieuwe meldingen

Eén van de essentiële onderdelen van het ondersteunend systeem is de mogelijkheid om een goede opvolging te kunnen geven aan meldingen en (na)zorg te bieden aan alle betrokkenen. In het verleden is dat onvoldoend gebeurd, zo werd ook in het rapport van de OGCO geconcludeerd. De eerste actie die de NPO in het overkoepelend plan heeft opgenomen is het instellen van een Commissie Nazorg, om medewerkers de mogelijkheid te geven om dit keer wel erkenning te krijgen voor hun ervaringen en de zorg te krijgen die zij hadden moeten krijgen. Het is goed om te zien dat hier prioriteit aan wordt gegeven en dat er erkenning is voor de fouten uit het verleden. De veiligheid bij deze nazorg is wel essentieel, zodat medewerkers deze nazorg kunnen ontvangen zonder zich daarbij zorgen te hoeven maken over verdere negatieve gevolgen voor henzelf of hun omgeving. Het is belangrijk om hier goed op te letten. Daarnaast wordt bij de kernactie aangegeven dat de commissie wordt ingesteld voor alle betrokkenen die geraakt zijn door het rapport en die niet naar hun eigen werkgever kunnen of willen gaan. Het is niet helemaal helder wat hiermee bedoeld wordt en of deze commissie toegankelijk is voor alle medewerkers die in het verleden grensoverschrijdend gedrag hebben meegemaakt binnen de publieke omroep, inclusief oud-medewerkers. Daarnaast is het belangrijk dat voor medewerkers helder is waar zij met nieuwe meldingen terecht kunnen en hoe zich dat verhoudt tot de Commissie Nazorg, omdat ook bij nieuwe meldingen uiteindelijk nazorg zal moeten worden geboden.

Het is ook goed om te zien dat nieuwe signalen en meldingen op basis van een nieuwe structuur opgepakt gaan worden en dat ondersteunende systeem van de individuele omroepen hierop aangepast moet gaan worden. Het zou goed zijn om hierbij aan te sluiten op actuele kennis over effectieve en veilige werkwijzen, zoals onder andere weergegeven in de handreiking *Cultuurverandering op de werkvloer*. Daarnaast worden trainingen, gesprekken en intervisie gevoerd om een betere omgang met meldingen te bewerkstelligen. Zorg er hierbij altijd voor dat dit veilig is en voelt voor alle deelnemers. Leer daarnaast van meldingen en gebruik deze om de risicoanalyse en strategie van de organisatie te evalueren en actualiseren.

Reflectievragen

- Hoe wordt gecontroleerd dat de nazorg door de commissie op zo'n manier geboden wordt dat het voor medewerkers echt veilig is en voelt?
- Is het helder welke mensen bij de medewerkers terecht kunnen?
- Is het helder hoe de werkzaamheden van de commissie zich verhouden tot nieuwe meldingen, waar ook uiteindelijk nazorg moet worden geboden?
- Sluit de nieuwe structuur van signalen en meldingen aan bij actuele kennis over goede werkwijzen?

- Worden trainingen, gesprekken en intervisie veilig uitgevoerd voor alle deelnemers?
- Wordt er geleerd van meldingen en wordt de strategie van de organisatie op basis hiervan geactualiseerd?

Gedragscode, klachtenregeling en vertrouwenspersoon

De NPO geeft in het plan erop toe te zien dat er een gemeenschappelijke gedragscode, klachtenregeling en externe vertrouwenspersonen tot stand komt bij de verschillende werkgevers. Het is niet volledig helder of dit één overkoepelende gedragscode, regeling en vertrouwenspersoon is voor alle organisaties, maar daar lijkt het wel op. Gemeenschappelijke systemen kunnen zeer nuttig zijn omdat het organisaties makkelijker maakt om kwalitatief goede ondersteunende systemen te hebben, maar hierbij moet wel worden gelet op de context van elk van de omroepen. Eén gedragscode kan niet gelden voor de gehele publieke omroep, dat moet in elke organisatie specifiek worden gemaakt op basis van de normen en waarden die daar gelden en de gedragingen die gewenst zijn. Wel zou er een basis voor een gedragscode kunnen worden ontwikkeld, met daarin een aantal kaders en hulpmiddelen voor de omroepen om hun eigen gedragscode op te stellen.

Daarnaast worden omroepen gevraagd om hun eigen gedragscode waar nodig te herzien. Gezien de ontwikkelingen van de afgelopen periode is het verstandig dat alle omroepen sowieso hun gedragscode herzien, niet alleen wanneer dat als nodig wordt gezien.

Reflectievragen

- Wordt bij de ontwikkeling van gemeenschappelijke systemen voldoende rekening gehouden met de context en culturen in elk van de verschillende organisaties?
- Hebben alle omroepen hun gedragscode herzien?

De functie van HR

Er is deskundigheid nodig binnen organisaties om een goede risicoanalyse en strategie te ontwikkelen en deze vervolgens goed uit te voeren binnen organisaties. Bij de HR afdeling kan veel kennis en capaciteit zitten om hierover te adviseren en uitvoering te geven. Er wordt in de plannen van de NPO ook een kenniscentrum opgericht van HR-medewerkers die hierin een rol gaan spelen. Hoewel het inzetten van de deskundigheid van HR-medewerkers verstandig is, moet er wel een besef zijn dat medewerkers de HR afdeling niet altijd als neutraal beschouwen. Zeker waar zij individuele medewerkers informeren of begeleiden moet er rekening mee worden gehouden dat dat niet veilig kan voelen voor de betreffende medewerker. Bovendien hebben vertrouwenspersonen een belangrijke rol bij het informeren en begeleiden van medewerkers bij grensoverschrijdend gedrag, die niet doorkruist zou moeten worden met activiteiten rond de HR afdeling.

Reflectievragen

- Wordt er voldoende rekening gehouden met waarborgen voor veiligheid bij de activiteiten van HR-medewerkers richting medewerkers?
- Wordt een vervaging of overlap van de rollen van de HR-afdeling en vertrouwenspersonen voldoende vermeden?

Conclusies en vervolgstappen

Het rapport van de OGCO liet begin dit jaar een ontluisterend beeld zien van de sociale veiligheid binnen de publieke omroep. Het is daarom goed dat de staatssecretaris de publieke omroep vroeg om een overkoepelend plan voor

sociale veiligheid te ontwikkelen. De publieke omroep heeft deze vraag voortvarend opgepakt, met een uitgebreid overkoepelend plan van aanpak als resultaat. Dat verdient een compliment. In het plan zie ik veel belangrijke elementen terugkomen uit de kennis die inmiddels is opgedaan, waaronder de aanbevelingen uit het rapport van de OGCO en de strategie op basis van de drie pilaren uit mijn handreiking *Cultuurverandering op de werkvloer*. Ook dat stemt hoopvol voor de aanpak die voort zal komen uit dit plan.

Dit plan van aanpak moet echter geen papieren werkelijkheid blijven, maar op de werkvloer gaan landen. En daar zit vooral mijn zorg. Hoe snel wordt de volgende stap van papier naar actie gezet, zodat dit echt gaat 'leven' op de werkvloer en daar vertrouwen ontstaat? Kan er echt daadkrachtig actie ondernomen worden om de onderliggende angstcultuur, zoals beschreven in het rapport van de OGCO, om te buigen naar een open en veilige omgangscultuur? Daarvoor is het nodig dat de individuele omroepen en de NPO als werkgever de handschoenen niet alleen oppakken in de veiligheid van dit gezamenlijke overkoepelende plan, maar dat zij dit ook doen met een plan van aanpak voor hun eigen organisatie. Dat betekent dat zij, op basis van een goede risicoanalyse in samenwerking met hun medewerkers, een strategie ontwikkelen voor de preventie en aanpak van grensoverschrijdend gedrag. Daar is in ieder geval maatwerk voor nodig, want elke omroep is anders.

Ook moet het overkoepelende plan van aanpak op punten nog worden gespecificeerd, verhelderd, aangevuld en aangescherpt. De komende periode moeten de NPO en de individuele omroepen dus stevig aan de slag gaan in de praktijk. Medewerkers moeten het effect van dit plan van aanpak binnen hun eigen organisatie gaan merken. De cultuurverandering moet bovendien breed gedragen worden, het liefst met zichtbare boegbeelden en 'ambassadeurs' uit alle lagen van de publieke omroep.

Daarbij is het ook belangrijk dat de NPO voldoende ruimte krijgt om hun verbindende rol te vervullen. Dat betekent een agenderende, stimulerende en faciliterende rol richting de individuele omroepen, maar ook naar andere organisaties zoals producenten. Daarnaast moeten vooral ook medewerkers de ruimte krijgen om hun input te geven en betrokken te zijn bij de ontwikkeling en uitvoering van de plannen van aanpak. Dat geldt voor zowel de medewerkers in het algemeen, als voor de georganiseerde medezeggenschap.

Het is nu tijd dat de zoekgemaakte verantwoordelijkheid wordt gevonden en opgepakt. Iedereen binnen de publieke omroep heeft daarin een eigen rol. Daarbij moet ook worden gekeken naar wat de overheid kan doen bij de inrichting en vormgeving van het omroepbestel, om een cultuurverandering gericht op sociale veiligheid mogelijk te maken. Bovendien is het belangrijk om antwoord te geven op de vraag hoe het toezicht op de vorderingen en de naleving van de plannen er specifiek uit komt te zien. En hoe de naleving van de plannen zal worden gehandhaafd.

Ik zal de verdere ontwikkeling van het plan en de uitvoering daarvan, evenals de acties van de individuele omroepen, graag volgen. Daarbij zal ik in ieder geval letten op de vragen die ik in deze reflectie heb geformuleerd. Voor de zomer zal ik een tweede reflectie op de stand van zaken geven, waarbij ik hopelijk veel van de vragen in de reflectie in de praktijk beantwoord zie, en belangrijker, dat binnen de publieke omroep een cultuurverandering gericht op sociale veiligheid in gang is gezet. Deze reflectie, en de tweede reflectie die over een paar maanden zal volgen, zijn daarbij nadrukkelijk ook bedoeld als steun, om de publieke omroep te helpen, met de kennis die wij tot onze beschikking hebben, om die verandering verder te brengen en te bestendigen voor de lange termijn. Als de publieke

omroep in staat is om met een kwalitatief goede en transparante aanpak te laten zien dat een cultuurverandering naar een omgangscultuur zonder (seksueel) grensoverschrijdend gedrag mogelijk is, dan kan de publieke omroep daarmee ook een belangrijke voorbeeldfunctie hebben voor andere sectoren, en voor onze samenleving als geheel.

Onze referentie

44910373

Ik hoop u met deze reflectie voldoende inzicht te hebben gegeven in waar het veranderingsproces staat. Een eerste hoopgevend begin is met dit plan neergezet, maar zoals u ook uit mijn reflectievragen kunt lezen, moeten er nog veel vervolgstappen gezet worden.

Ik ga graag met u en uiteraard ook met de publieke omroep op alle niveaus in gesprek over deze reflectie, om mijn bevindingen en aandachtspunten toe te lichten. Daarnaast ga ik graag in gesprek over de tweede reflectie die ik rond 15 juni 2024 hoop te geven.

Met vriendelijke groet,

de Regeringscommissaris seksueel grensoverschrijdend gedrag en seksueel geweld,

Mariëtte Hamer