



>Retouradres Postbus 16375 2500 XP Den Haag

Aan de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap  
Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap  
Postbus 16375  
2500 XP DEN HAAG

**Regeringscommissaris  
seksueel  
grensoverschrijdend gedrag  
en seksueel geweld**  
Rijnstraat 50  
Den Haag  
Postbus 16375  
2500 XP Den Haag  
[www.rcgog.nl](http://www.rcgog.nl)

**Contactpersoon**

**Onze referentie**

49332897

**Bijlagen**

1

Datum 27 november 2024

Betreft Stand van zaken sociale veiligheid publieke omroep

Excellentie,

Het afgelopen jaar hebben we veel ontwikkelingen gezien rond de sociale veiligheid en de aanpak van grensoverschrijdend gedrag binnen de publieke omroep. De publicatie van het rapport van de Onderzoekscommissie Gedrag en Cultuur Omroepen (hierna: OGCO) in februari van dit jaar bracht veel te weeg, en werd tegelijkertijd verschillend beleefd. Het leidde tot een schok bij bestuurders en leidinggevenden over de uitkomsten, maar ook een gevoel van erkenning bij de vele melders of mensen die zich in het rapport herkenden maar zich niet hebben durven melden. Het rapport legde structurele problemen op het gebied van sociale veiligheid en (seksueel) grensoverschrijdend gedrag bloot, net als onderliggende patronen van seksisme, intimidatie en discriminatie. Na het verschijnen van het rapport is er veel over gesproken, zowel voor als achter de schermen. Dat heeft er enerzijds toe geleid dat er in de nasleep van het rapport nog een aantal casussen naar boven kwamen, en anderzijds dat er mede op aandringen van de toenmalige staatssecretaris van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, onder coördinatie van de NPO, gewerkt is aan plannen om de sociale veiligheid binnen de publieke omroep te verbeteren. Allereerst met een overkoepelend plan voor de gehele publieke omroep, en vervolgens in plannen van de individuele omroepen.

Het vorige kabinet vroeg mij na het verschijnen van het rapport om deze ontwikkelingen nauwgezet te volgen en hier periodiek op te reflecteren, en hierbij in ieder geval te letten op de aanbevelingen van het OGCO-rapport. Ik heb aangegeven daartoe bereid te zijn en dit op drie momenten te zullen doen: in maart, juni en november van dit jaar. Tevens heb ik bij het verschijnen van het rapport aangegeven dat ik verwachtte dat de noodzakelijke cultuurverandering binnen de publieke omroep zowel tijd als langdurige, structurele aandacht zou vragen. Bovendien vermoedde ik dat er ook nog meer meldingen of casussen naar boven zouden komen en dat de cultuurverandering gepaard zou gaan met een 'generatiewisseling' bij bestuurders en management.

Een deel van dat proces hebben we sinds het verschijnen van het rapport inderdaad gezien. Op dit moment zit de publieke omroep midden in een transitieperiode, waar sindsdien ook aangekondigde bezuinigingen en een

stelselwijziging bovenop zijn gekomen. Dat is geen gemakkelijke opgave. Binnen deze context moet u deze reflectie over de stand van zaken dan ook bezien.

**Onze referentie**  
49332897

Bij deze zend ik u mijn derde reflectie op de sociale veiligheid van de publieke omroep. In deze reflectie ga ik onder andere in op de ontwikkeling van de plannen en de maatregelen van de omroepen, en de kaders waarbinnen deze ontwikkelingen plaatsvinden. Deze kaders kunnen effect hebben op de sociale veiligheid binnen de publieke omroep. Met deze reflectie beoog ik u een nog beter beeld te geven van de stand van zaken van de sociale veiligheid binnen de publieke omroep dan in de vorige reflecties, en concreet aan te geven welke stappen er mijns inziens nog nodig zijn om deze te versterken.

## **1. Sociale veiligheid in de publieke omroep – van OGCO tot nu**

Na publicatie van het OGCO-rapport<sup>1</sup> in februari van dit jaar, is de NPO samen met de individuele omroepen aan de slag gegaan om een overkoepelend plan van aanpak voor sociale veiligheid en het voorkomen van (seksueel) grensoverschrijdend gedrag te ontwikkelen. Daarbij zou de NPO een coördinerende rol nemen om de sociale veiligheid binnen de gehele publieke omroep te verbeteren. In maart werd dit plan<sup>2</sup> gepubliceerd, met daarin zowel overkoepelende acties voor de gehele publieke omroep, als een kader voor de individuele omroepen om zelf plannen te ontwikkelen. De NPO gaf daarbij aan de overkoepelende acties uit te zullen voeren en een agenderende, stimulerende en faciliterende rol te spelen richting de individuele omroepen. Het afgelopen half jaar heeft de NPO dit plan verder aangescherpt en heeft het stappen gezet om het plan uit te voeren.

Daarnaast heeft het Commissariaat voor de Media (hierna: CvDM) voor de zomer alle individuele publieke omroepen de opdracht<sup>3</sup> gegeven om ook een eigen plan van aanpak voor de verbetering van de sociale veiligheid in te dienen. Deze plannen moesten 1 mei klaar zijn en inzicht geven in hoe de omroepen de sociale veiligheid binnen hun eigen omroep zouden verbeteren en de bevindingen van het OGCO-rapport zouden implementeren. Uiteindelijk hebben de omroepen voor 1 mei hun concept-plannen opgeleverd, en voor 1 september hun definitieve plannen.

De afgelopen tijd heb ik de ontwikkelingen binnen de publieke omroep nauwkeurig gevolgd, mede door het lezen en analyseren van de plannen, maar ook door het voeren van gesprekken met medewerkers, leidinggevenden, vakbondsleden, leden van de ondernemingsraad, bestuurders en toezichthouders van de verschillende organisaties binnen de publieke omroep. Op basis van mijn bevindingen uit die analyses en gesprekken heb ik eerder twee reflecties gepubliceerd.

---

<sup>1</sup> Onderzoekscommissie Gedrag en Cultuur Omroepen, 1 februari 2024, Niets gezien, niets gehoord en niets gedaan – De zoekgemaakte verantwoordelijkheid: [Niets gezien, niets gehoord, niets gedaan | De zoekgemaakte verantwoordelijkheid | Onderzoekscommissie Gedrag en Cultuur Omroepen \(ogco.nl\)](#)

<sup>2</sup> NPO, 28 maart 2024, Overkoepelend plan van aanpak sociale veiligheid publieke omroep naar een andere omgangscultuur: [Overkoepelend plan van aanpak sociale veiligheid publieke omroep naar een andere omgangscultuur | Rapport | Rijksoverheid.nl](#)

<sup>3</sup> Commissariaat voor de Media, 21 juni 2024, Reflectie en risicoanalyse randvoorwaarden voor effectieve plannen van aanpak opvolging Van Rijn: [Reflectie en risicoanalyse randvoorwaarden voor effectieve plannen van aanpak opvolging Van Rijn - Commissariaat voor de Media \(cvdm.nl\)](#)

In mijn eerste reflectie reflecteerde ik vooral op het overkoepelende plan van aanpak van de NPO, dat was opgesteld naar aanleiding van het OGCO-rapport. Daarin gaf ik aan dat het plan een positief begin markeerde, maar dat de daadwerkelijke cultuurverandering af zou hangen van de uitvoering. Ik concludeerde dat de cultuurverandering alleen tot stand kon komen als alle omroepen ook hun eigen plannen zouden ontwikkelen, op basis van risicoanalyses en betrokkenheid van medewerkers en leidinggevenden op alle niveaus.

Bovendien gaf ik aan dat de NPO een belangrijke agenderende en faciliterende rol heeft, en dat het draagvlak voor deze rol, en samenwerking met omroepen en producenten, gewaarborgd moest blijven.

Ik beschreef ook een aantal belangrijke acties voor de omroepen:

- Een duurzaam traject gericht op de omgangscultuur binnen de publieke omroep, met expliciete aandacht voor macht, leiderschap en gelijkwaardigheid;
- Herziening van gedragscodes, klachtenregelingen en versterking van het meldingssysteem;
- Nazorg voor slachtoffers en erkenning van eerdere tekortkomingen
- Effectief toezicht op de uitvoering en naleving van plannen, evenals de bereidheid van toezichthouders om verantwoordelijkheid te nemen.

Daarnaast gaf ik aan dat de cultuurverandering een aantal stappen vereist:

- De implementatie van het plan moet urgent en daadkrachtig zijn;
- Medewerkers moeten breed betrokken worden, en voorbeeldgedrag van leiders is cruciaal;
- Continuïteit en herhaalde evaluaties: in het proces moet men blijven leren en bijstellen.

In de tweede reflectie<sup>4</sup> gaf ik aan dat, hoewel de publieke omroepen belangrijke stappen hadden gezet sinds het OGCO-rapport en mijn eerste reflectie, er nog aanzienlijke verbeteringen nodig waren om een daadwerkelijke cultuurverandering te kunnen bewerkstelligen. Ik merkte toen op dat de plannen van de omroepen sterk verschilden in detail en concreetheid. Sommige omroepen hadden uitgebreide plannen ontwikkeld, gebaseerd op interne gesprekken en onderzoeken, terwijl andere plannen minder specifiek waren en belangrijke onderdelen zoals risicoanalyses en strategieën misten.

Daarnaast deed ik enkele aanbevelingen aan de omroepen over de uitwerking en implementatie van hun plannen. Een belangrijke aanbeveling in de tweede reflectie was het uitvoeren van een integrale risicoanalyse, met een gedegen analyse van zowel de omgangscultuur, organisatiestructuur en het ondersteunende systeem van elke omroep. Dit is noodzakelijk om de juiste maatregelen te kunnen nemen, wat nodig is om te komen tot effectieve plannen. Ook benadrukte ik het belang van zelfreflectie van het bestuur en de toezichthouders. Reflectie over hun eigen rol bij de sociale veiligheid van de omroep, maar ook over wat ze hebben geleerd van fouten uit het verleden, zodat ze het in de toekomst beter kunnen doen. Voor de zomer ontbrak deze zelfreflectie in veel van de plannen, wat ertoe leidde dat medewerkers het gevoel hadden dat het onderwerp, en hun ervaringen, te weinig serieus werden genomen.

---

<sup>4</sup> RCGOG, 25 juni 2024, tweede reflectie sociale veiligheid publieke omroep: [Omroepen moeten met urgentie verder werken aan plannen voor sociale veiligheid en daar ruimte voor krijgen | Nieuwsbericht | RCGOG](#)

Bij verschillende medewerkers heerste überhaupt een zekere mate van wantrouwen. Dit is deels ontstaan doordat eerdere beloftes en plannen van de omroepen niet altijd werden nagekomen, waardoor veranderingen niet tot stand kwamen of te weinig effect hadden. Dat heeft het vertrouwen in brede zin geschaad. Dat is mij ook na het verschijnen van het OGCO-rapport gebleken. Het zal tijd kosten om dit vertrouwen te herstellen.

Andere belangrijke aanbevelingen in mijn tweede reflectie waren het betrekken van medewerkers in het proces, een heldere rolverdeling en communicatie binnen de omroepen en effectief intern en extern toezicht. Verder vroeg ik aandacht voor structurele knelpunten in het omroepbestel die bijdragen aan een onveilige werkomgeving, zoals de onzekerheid rondom de programmering.

In deze derde reflectie neem ik de aanbevelingen uit mijn tweede reflectie als uitgangspunt om de stand van zaken rond sociale veiligheid binnen de publieke omroep te analyseren. Deze aanbevelingen zullen namelijk tijdens het gehele proces van verbetering van de sociale veiligheid binnen de publieke omroep relevant blijven. In deze reflectie zal ik daarom wederom ingaan op de stand van zaken van de plannen van de omroepen, de samenwerking en het vertrouwen binnen de publieke omroep, het toezicht en het stelsel. Zoals hierboven aangegeven baseer ik me in deze derde reflectie mede op de plannen die de omroepen mij de afgelopen maanden hebben gestuurd en op de gesprekken die ik de afgelopen periode regelmatig met medewerkers en organisaties binnen de publieke omroep heb gevoerd. Op basis van deze bevindingen zal ik een aantal aanbevelingen doen, om zowel u als de omroepen verder te ondersteunen in het streven naar een sociaal veilige publieke omroep.

## 2. Reflectie op de plannen

Zoals hierboven aangegeven hebben alle individuele omroepen in opdracht van het CvdM de afgelopen maanden gewerkt aan een plan voor hun eigen omroep. Voor de zomer hebben de omroepen ieder een conceptversie van het plan ingeleverd, en voor 1 september een definitieve versie. Deze meeste recente versies van de plannen hebben de omroepen met mij gedeeld. Het is bemoedigend om te zien dat elke omroep de afgelopen maanden duidelijke stappen heeft gezet in de ontwikkeling van hun plannen en dat de meeste plannen sinds de zomer aanzienlijk zijn aangescherpt. Daarbij wordt vaak een duidelijke nadruk gelegd op het belang van sociale veiligheid, cultuurverandering en het voorkomen van (seksueel) grensoverschrijdend gedrag. Ook wordt in de plannen regelmatig gebruik gemaakt van mijn handreiking *Cultuurverandering op de werkvloer*<sup>5</sup>. Bovendien geven veel omroepen aan de komende periode te blijven werken aan de doorontwikkeling van de plannen.

Daarnaast zijn er periodiek updates over de uitvoering van het overkoepelende plan van de NPO verschenen. Het overkoepelende plan is inmiddels uitgegroeid tot een vrij compleet plan met daarin heldere doelstellingen en goede initiatieven om vanuit publieke omroep brede maatregelen de individuele omroepen te ondersteunen in hun eigen aanpak, zoals externe vertrouwenspersonen, klachtenregelingen en een kenniscentrum. De periodieke updates van de uitvoering van dit plan laten zien dat er goede stappen worden gezet. Ook zijn

---

<sup>5</sup> RCGOG, 13 maart 2024, Handreiking *Cultuurverandering op de werkvloer*, [Handreiking cultuurverandering op de werkvloer](#) | [Publicatie](#) | [RCGOG](#)

sommige maatregelen zelfs al afgerond zijn. Het overkoepelende plan van de NPO en de bijbehorende maatregelen kunnen een belangrijke rol spelen bij de uitvoering van de plannen van de individuele omroepen, waar alle omroepen van kunnen hier profiteren.

Onze referentie  
49332897

Al met al kan ik constateren dat er duidelijk goede vorderingen merkbaar zijn. Tegelijkertijd zijn er diverse aandachtspunten te benoemen, en moeten er binnen sommige omroepen nog grote stappen gezet worden. In deze reflectie zal ik niet op individueel niveau op de plannen van de verschillende omroepen ingaan, omdat dat mijns inziens op deze wijze niet bijdraagt aan de cultuurverandering die binnen de verschillende omroepen gaande is. Wel ben ik graag bereid om desgewenst individuele toelichting te geven.

De aandachtspunten die ik uit zowel de plannen als de gesprekken haal, zal ik hieronder toelichten. Daarbij geef ik eerst een algemene indruk van deze plannen, waarna ik specifiek inga op de impact van deze plannen op de drie pilaren van een goede aanpak van sociale veiligheid, zoals ik beschrijf in mijn handreiking *Cultuurverandering op de werkvloer*:

- **De omgangscultuur** - Het geheel van patronen van gedrag, normen, waarden en beelden die binnen een bepaalde groep gedeeld worden. Bespreek de omgangscultuur op een laagdrempelige wijze binnen de organisatie en identificeer waar de spanningen zitten.
- **De organisatiestructuur** - De wijze waarop de organisatie is ingericht en overige afspraken of werkwijzen die risicofactoren zijn voor het SGOG in de organisatie. Maak een grondige analyse van de organisatie, de samenstelling van het personeel en ontwikkel gerichte maatregelen.
- **Het ondersteunend systeem** - Het geheel van maatregelen gericht op de preventie en aanpak van SGOG, zoals een goede opvolging van meldingen. Zorg ervoor dat systemen niet alleen op orde zijn, maar ook daadwerkelijk correct gebruikt worden.

## 2.1 Risicoanalyse en reflectie

In mijn eerdere reflecties gaf ik aan dat zowel een heldere reflectie als een gedegen risicoanalyse essentieel zijn om te komen tot effectieve plannen. Alleen op die manier kan een duurzame cultuurverandering binnen de publieke omroep tot stand komen. Hoewel de meeste omroepen een risicoanalyse hebben uitgevoerd, missen deze vaak nog wel de diepgang en detail om echt gerichte maatregelen te kunnen nemen. Zo wordt in sommige plannen geconstateerd dat de cultuur niet op orde is omdat medewerkers zich niet durven uit te spreken, of dat er teveel formele en informele afhankelijkheden zijn. Maar het blijft in diezelfde plannen onduidelijk wat daarvan de achterliggende oorzaken en mechanismen van zijn, en welke keuzes, rolpatronen en dynamieken daaraan ten grondslag liggen, zoals machtsverschillen of baan(on-)zekerheid, enz.

Daarin is in algemene zin wel verschil zichtbaar tussen de omroepen. De grotere omroepen hebben hun risicoanalyses vaak verder uitgewerkt, terwijl de kleinere omroepen vaak een meer oppervlakkige analyse hebben gedaan. Dat is begrijpelijk gezien de menskracht en middelen die de grotere omroepen ten opzichte van de kleinere organisaties tot hun beschikking hebben, maar toch blijft een goede risicoanalyse voor iedere omroep essentieel. Ook voor de kleinere omroepen.

In algemene zin geldt voor alle omroepen natuurlijk dat diepgang en detail in de risicoanalyse tijd kost. Tijd die de omroepen mogelijk nog moeten nemen om tot dit niveau te kunnen komen. Maar, zo constateerde ik ook in mijn eerdere

reflecties, als zij die tijd nemen dan moeten ze die ook goed gebruiken. Want om echt patronen te kunnen doorbreken, is het doorzien ervan bepalend. Daar moeten de omroepen ondersteuning bij zoeken, bijvoorbeeld door het inschakelen adviseurs, de coördinerende rol van de NPO en het zoeken van samenwerking met elkaar. Zie hierover ook hoofdstuk 5. Bovendien is het voor elke omroep belangrijk om duidelijk met hun medewerkers te communiceren over het proces en het tijdsplan dat de omroep voor ogen heeft.

Ook de reflecties op het verleden en de verantwoordelijkheid die omroepen hebben genomen bij het bevorderen van sociale veiligheid en het voorkomen van (seksueel) grensoverschrijdend gedrag verschillen in de plannen nog regelmatig in detail. Waar bestuurders en toezichthouders van een paar omroepen op individueel niveau reflecteren op hun rol, houden de meeste omroepen het bij een algemene reflectie op de afgelopen periode en/of een constatering dat er op hun werkvloer eigenlijk weinig mis lijkt te zijn gegaan. De vraag blijft daarbij onbeantwoord of dit echt zo is, of dat medewerkers uiteindelijk toch niet durven te melden om bijvoorbeeld niet de sfeerbederver te zijn, uit angst voor verlies van hun positie, of dat men echt tevreden is. Zonder een gedegen analyse en zelfreflectie is deze vraag moeilijk te beantwoorden. Het is daarom belangrijk dat bestuursleden en toezichthouders elk een goed beeld hebben van wat er de afgelopen jaren zich heeft afgespeeld binnen de publieke omroep als geheel en binnen hun eigen organisatie, waarom dat zo is gegaan en wat hun eigen rol daarbij is geweest.

Bovendien wordt er in de reflecties bij veel omroepen geen koppeling gemaakt tussen de risicoanalyse en de plannen voor sociale veiligheid. Worden de plannen door het bestuur ondersteund? En wat kan men van de risicoanalyse leren voor het toekomstige handelen? Een goed besef van deze vraagstukken zorgt ervoor dat in de toekomst betere keuzes worden gemaakt en verantwoordelijkheid kan worden genomen. Waar dat nog niet is gedaan zouden bestuurders en toezichthouders hun reflectie op de sociale veiligheid daarom ook moeten aanscherpen, en deze bespreekbaar maken binnen hun eigen organisatie. Door te laten zien dat ze echt op hun eigen rol geflecteerd hebben, kan het vertrouwen van medewerkers in de toekomst ook beter herwonnen worden. Zie ook hoofdstuk 4.

Daarnaast ontbreekt in de meeste plannen een duidelijke koppeling met de bredere context waarbinnen omroepen opereren. In deze plannen zijn de analyses vooral naar binnen gericht, waarbij naast de werkgever en werknemer alleen de raden van toezicht worden genoemd. Maar de NPO, de samenwerking en/of concurrentie met andere organisaties, de leden, en de producenten die worden ingehuurd zijn allemaal onderdeel van het samenspel van sociale veiligheid. Omroepen hebben vaak ook weinig zicht op de sociale veiligheid binnen de organisaties waar omroepen weer opdrachtgever van zijn, zoals de buitenproducenten, en het is voor medewerkers ook niet altijd even helder welk beleid en procedures er voor hen gelden. Omroepen zouden daarom in kaart moeten brengen welke risico's deze samenwerkingen met zich meebrengen, om zo in ieder geval voor hun eigen organisatie een duidelijk beeld te hebben van hoe die risico's kunnen worden beperkt of vermeden. De NPO of de individuele omroepen zouden bijvoorbeeld in contracten of aanbestedingen kunnen eisen dat alle opdrachtnemers zorgen dat de sociale veiligheid op orde is en daar bepaalde eisen aan stellen, zoals het hebben van een eigen risicoanalyse, een gedragscode, een meldpunt, enz. Hier is nog een heel grote stap te maken.

Ook zou overwogen kunnen worden om een pact te sluiten tussen de omroepen en de producenten, om gezamenlijk te werken aan sociale veiligheid. Het versterken en concretiseren van het Mediapact zou daar mogelijk een instrument voor kunnen zijn. Organisaties binnen de media zouden daar met elkaar over in

gesprek moeten gaan. Daar moeten toezichthouders en de overheid ook bij betrokken zijn.

Onze referentie  
49332897

## **2.2 SMART maatregelen en doelstellingen**

In mijn handreiking *Cultuurverandering op de werkvloer* beschrijf ik drie pilaren van een aanpak die in samenhang van belang zijn voor een cultuurverandering: de omgangscultuur, de organisatiestructuur en het ondersteunend systeem. Hoewel veel omroepen mijn handreiking hebben verwerkt in hun plannen, verschilt de mate waarin deze concreet wordt toegepast. Ongeveer de helft van de plannen is ten opzichte van de genoemde aspecten in de handreiking vrijwel volledig, en bevat in ieder geval maatregelen die ernaar streven om elk van deze pilaren aan te pakken. Bij andere omroepen worden slechts enkele aspecten van deze pilaren of bijvoorbeeld alleen het ondersteunend systeem in de plannen meegenomen. Bij die plannen is verdere aanvulling van de maatregelen nodig. Ook zou men moeten laten zien hoe de pilaren gemonitord en periodiek opnieuw geanalyseerd worden. Ook dat is lang niet in alle gevallen duidelijk.

Daarnaast zijn de maatregelen in de plannen van veel omroepen regelmatig nog niet SMART (specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdgebonden) opgeschreven. Meestal wordt wel aangegeven in welk kwartaal een maatregel gestart of afgerond moet zijn, en wordt in globale zin aangegeven wie de maatregelen gaat uitvoeren. Maar tegelijkertijd ontbreekt vaak een aantal zaken:

- Een koppeling tussen aan de ene kant de risicoanalyse en de reflectie, en aan de andere kant de maatregelen;
- In het verlengde daarvan is niet altijd duidelijk hoe de maatregelen tot stand zijn gekomen en welk draagvlak ze binnen de organisatie hebben;
- Ook is niet altijd helder of de maatregelen voor de gehele organisatie gelden, en of er onderscheid is gemaakt tussen risico's bij verschillende onderdelen of groepen binnen de organisatie;
- De maatregelen zijn soms niet concreet genoeg, waardoor niet duidelijk is wat er precies bereikt moet worden;
- Ook is het vaak niet helder wat er nodig is om de maatregel uit te voeren;
- Er is te weinig of geen weging in urgentie of belang van de maatregelen, waardoor het moeilijker is om de maatregelen te prioriteren en keuzes te maken in verdeling van tijd en middelen.

Veel maatregelen in de plannen moeten dus verder aangescherpt of beter geduid worden, om zo beter uitvoerbaar te zijn. Bovendien zijn SMART maatregelen beter te toetsen voor toezichthouders.

Bij sommige omroepen ontbreekt ook een doelstelling in algemene zin. In het Nationaal Actieprogramma Aanpak seksueel grensoverschrijdend gedrag en seksueel geweld is als doelstelling geformuleerd: 'Het kabinet wil een samenleving waarin mensen gelijkwaardig en respectvol met elkaar omgaan. Waarin iedereen zich sociaal veilig voelt. En waarin we elkaars grenzen en wensen herkennen, erkennen en respecteren.' Het zou voor elke omroep goed zijn om een dergelijke doelstelling te formuleren, vertaald naar de eigen situatie. Op die manier heeft iedereen binnen de omroep een helder, positief doel waarnaar gestreefd kan worden en waar de (SMART)maatregelen op gericht kunnen zijn. Een expliciete koppeling met de publieke media-opdracht en het belang van sociale veiligheid voor medewerkers om hun belangrijke publieke taak goed uit te kunnen voeren zou daarbij passend zijn.

## **2.3 Uitvoering en doorontwikkeling – van papier af**

Veel omroepen hebben aangegeven dat zij hun plannen verder zullen ontwikkelen, en dat er tot nu toe nog niet genoeg tijd en middelen zijn geweest om de plannen volledig te maken. Dat is gezien de bovenstaande bevindingen ook

begrijpelijk en past bij mijn observatie dat tijd nodig is en het ook een doorlopend leerproces is. Het kost tijd om de analyses, reflecties, maatregelen en de doelstellingen aan te vullen en aan te scherpen, om echt goed te kunnen werken aan sociale veiligheid. Ik heb er dus begrip voor dat het 'werk in ontwikkeling' is.

Onze referentie  
49332897

Maar tegelijkertijd moeten de plannen nu echt van papier af komen. De tijd van alleen maar analyseren en schrijven is voorbij. Het succes van de cultuurverandering hangt immers af van de daadwerkelijke uitvoering. Het is nu van groot belang dat medewerkers de impact van de maatregelen gaan voelen en ervaren.

Gelukkig zien we dat verschillende omroepen al zijn begonnen met die uitvoering, en er binnen bepaalde omroepen goede voortgang is geboekt. Dat stemt hoopvol. Al zie ik ook dat het op verschillende plaatsen nog te veel papier is, of dat men nog de scherven aan het oprapen is van de periode voor het OGCO-rapport, er nog onderzoeken lopen, of juist dat men na een goed begin de aandacht weer laat verslappen. Dit maakt het lastig om een algemeen beeld te schetsen. Ik wil daarom alle omroepen stimuleren om de plannen door te ontwikkelen én uit te voeren. De bevindingen uit deze reflectie kunnen daar zeer nuttig voor zijn.

Hierboven gaf ik aan dat het overkoepelende plan van de NPO een vrij compleet plan is met daarin heldere doelstellingen en goede initiatieven om vanuit publieke omroep brede maatregelen de individuele omroepen te ondersteunen in hun eigen aanpak. Echter, sommige punten die ik hierboven noem over de plannen van de individuele omroepen, gelden deels ook voor het overkoepelende plan. Zo zou de risicoanalyse verder verdiept kunnen worden en kunnen een aantal maatregelen nog beter SMART geformuleerd worden. Daarmee kan ook het overkoepelende plan ook effectiever worden.

De plannen zijn nu grotendeels klaar en de uitvoering is begonnen, maar werken aan sociale veiligheid is een circulair proces. Zelfs wanneer de plannen uitgevoerd zijn dient de sociale veiligheid periodiek geanalyseerd te worden. Dit kan leiden tot het opnemen van nieuwe maatregelen om (seksueel) grensoverschrijdend gedrag te voorkomen en aan te pakken. Op dit moment is het in veel plannen nog onduidelijk hoe en met welke frequentie bestuur en raad van toezicht zullen blijven reflecteren op de voortgang en op welke momenten zij zullen bijsturen. Tijdens de uitvoering van de plannen is het van belang om te monitoren hoe de voorgestelde maatregelen bijdragen aan het daadwerkelijk oplossen van de onderliggende problemen.

Daarnaast is het bij de uitvoering van de plannen van belang dat alle omroepen blijven rapporteren over de voortgang van de uitvoering van hun plannen. Dat is belangrijk voor het toezicht, maar ook voor het gevoel van gedeelde urgentie en het hebben van een momentum om de gehele publieke omroep sociaal veilig te maken, omroepen en medewerkers gezamenlijk. Er mag geen gevoel leven dat het aanleveren van de plannen de laatste stap was in de communicatie over sociale veiligheid richting de NPO, het CvdM, het kabinet en ook naar elkaar. Sterker nog, de plannen zijn eigenlijk het startpunt van de cultuurverandering.

## **2.4 Algemene aandachtspunten voor de plannen**

Op basis van de bevindingen komen de volgende aandachtspunten naar voren voor de verdere ontwikkeling van de plannen:

1. **Verdiep de risicoanalyse en reflectie:** Zorg voor voldoende heldere en diepgaande risicoanalyses, zodat gerichte maatregelen kunnen worden geformuleerd. Bestuursleden en toezichthouders dienen daarbij



- uitgebreider te reflecteren op hun verantwoordelijkheid in het verleden om toekomstige keuzes te verbeteren.
2. **Volledigheid maatregelen:** Vul waar nodig de plannen van aanpak aan om zo tot maatregelen te komen voor zowel de omgangscultuur, organisatiestructuur en het ondersteunend systeem.
  3. **SMART-maatregelen:** Formuleer de maatregelen in de plannen op een manier dat ze specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdgebonden (SMART) zijn, om effectiviteit te waarborgen en beter toezicht mogelijk te maken.
  4. **Formuleer een concrete doelstelling:** Ontwikkel voor elke omroep een duidelijke, positieve doelstelling gericht op sociale veiligheid, die gekoppeld is aan de publieke media-opdracht.
  5. **Vernieuw en rapporteer:** Blijf de sociale veiligheid periodiek evalueren en indien nodig nieuwe maatregelen formuleren en rapporteer regelmatig over de voortgang van de plannen om gezamenlijke urgentie te behouden en transparantie richting alle stakeholders te waarborgen.

### 3. De drie pilaren van cultuurverandering

In de plannen van de omroepen zijn (delen van) van de drie pilaren van cultuurverandering, zoals we die beschrijven in de handreiking *Cultuurverandering op de werkvloer*, verwerkt op een manier die we hier boven hebben omschreven. Hieronder beschrijf ik per pilaar: de omgangscultuur, de organisatiestructuur en het ondersteunend systeem, wat ik zie, en wat ik adviseer voor de toekomst.

#### 3.1 De omgangscultuur

Ik zie dat veel omroepen stappen hebben gezet om hun omgangscultuur in kaart te brengen. Daarbij zijn in ieder geval veel gesprekken gevoerd en medewerkerstevredenheidsonderzoeken (hierna: MTO's) gebruikt. En verschillende omroepen hebben ook daadwerkelijke cultuuronderzoeken uitgevoerd of laten uitvoeren. De resultaten van deze inspanningen vormden voor veel omroepen de basis voor het organiseren van dialoogsessies en het opstellen van gedragscodes. Dit zijn waardevolle stappen die bijdragen aan een beter begrip van de huidige cultuur en aan het definiëren van gewenste normen en waarden, zowel organisatiebreed als in teamverband. Ze zouden ook periodiek uitgevoerd moeten blijven worden.

Tegelijkertijd is het cruciaal dat de uitkomsten daarvan omgezet worden in een nieuwe omgangscultuur die ook daadwerkelijk wordt omarmd binnen de organisatie en door iedereen, inclusief leidinggevenden, wordt uitgedragen. Leidinggevenden kunnen er bijvoorbeeld aandacht voor vragen via mail of nieuwsbrief, agenderen tijdens reguliere overlegmomenten en uiteraard in dagelijkse interacties met medewerkers. Maar vooral in de persoonlijke interacties lijkt het nog wel eens mis te gaan. Zo hoor ik van sommige medewerkers bijvoorbeeld dat zij of hun collega's zich nog steeds ongelijkwaardig voelen behandeld, onder andere vanwege hun gender. Binnen sommige omroepen moet ik helaas op grond van signalen constateren dat er inderdaad een zekere mate van seksisme en vrouwonvriendelijk gedrag genormaliseerd lijkt te zijn, bijvoorbeeld in de vorm van zwangerschapsdiscriminatie of seksueel getinte opmerkingen. Dit wordt vaak door een deel van de organisatie goedgepraat of niet herkend. Ook durven betrokkenen zich in deze organisaties zelfs na het verschijnen van het OGCO-rapport niet uit te spreken. Dat ondermijnt niet alleen de sociale veiligheid, maar belemmert ook de cultuurverandering die noodzakelijk is voor een inclusieve en veilige werkomgeving. Dit gedrag zie ik als een

symptoom van diepere cultuurpatronen die (h)erkend, besproken en aangepakt moeten worden om verandering te realiseren.

Onze referentie  
49332897

Vormen van (seksueel) grensoverschrijdend gedrag binnen organisaties zijn vaak geworteld in hardnekkige structurele patronen of collectieve overtuigingen. Het OGCO-rapport stelt dat in het verleden te veel werd gereageerd op individuele incidenten zonder de onderliggende normen, waarden en patronen te erkennen of te doorbreken. Voor een duurzame verandering van gedrag is het essentieel dat deze achterliggende normen, waarden en patronen die (seksueel) grensoverschrijdend gedrag laten ontstaan of in stand houden worden aangepakt. Een goed ondersteunend systeem is daarbij noodzakelijk voor een goede opvolging van meldingen, maar uiteindelijk moet de cultuur veranderd worden. Zowel bestuurders, leidinggevenden en medewerkers zullen bereid moeten zijn om naar zichzelf te kijken, naar hun eigen gedrag en overtuigingen. Welke normen, waarden en patronen dragen zij uit? En in welke mate leiden die tot vooroordelen of sociaal onveilig gedrag? Is men bereid om te veranderen en mee te gaan in de cultuurverandering die nodig is voor een veilige werkomgeving? Die reflectie geldt voor iedereen binnen de organisatie, inclusief het bestuur en de toezichthouders.

Bovendien vereist een duurzame cultuurverandering dat iedereen binnen de organisatie elkaar ook aanspreekt op het naleven van een sociaal veilige cultuur. Dat kan gestimuleerd worden vanuit de top van de organisatie, maar er moet ook ruimte voor zijn, en het vraagt tijd om er mee te oefenen. Er moet een gevoel van veiligheid gaan groeien dat mensen zich zonder negatieve consequenties kunnen uitspreken.

Een cultuuronderzoek, dialoogtafels en het opstellen van een gedragscode zijn hele belangrijke stappen, maar leggen alleen het fundament voor een verandering van de omgangscultuur. Het moet in de praktijk gedragen en beleefd worden. Hierdoor kunnen de nieuwe normen een duurzaam onderdeel worden van de omgangscultuur. Een cultuurverandering binnen organisaties kost daarom vaak 3 tot 5 jaar. Er is blijvende aandacht voor nodig, op organisatieniveau, teamniveau en individueel niveau.

### **Aandachtspunten voor de omgangscultuur**

Een aantal punten blijven aandacht vragen van alle omroepen voor de omgangscultuur:

1. **Draag normen en waarden actief uit:** Waarborg dat de nieuwe normen en waarden niet alleen op papier bestaan, maar dat ze actief worden nageleefd en uitgedragen door iedereen, inclusief leidinggevenden. Zorg er daarbij voor dat leidinggevenden niet alleen achter de cultuurverandering staan, maar deze ook actief promoten en eigen verantwoordelijkheid nemen in het uitdragen van normen en waarden.
2. **Stimuleer zelfreflectie en het nemen van verantwoordelijkheid:** Stimuleer zelfreflectie op alle niveaus, waarbij medewerkers, bestuur en toezichthouders inzicht krijgen in hun eigen rol binnen de cultuurverandering. Dit bevordert persoonlijke verantwoordelijkheid en bereidheid om zich aan te passen aan de gewenste cultuur.
3. **Stimuleer een aanspreek- en uitspreekcultuur:** Creëer een omgangscultuur waarin medewerkers elkaar kunnen en durven aanspreken op het naleven van de interne afspraken, waaronder de gedragscodes. Dit aanspreken moet gezien worden als een gezamenlijke verantwoordelijkheid.

4. **Pak structurele ongelijkheden aan:** Besteed expliciet aandacht aan het aanpakken van ongelijke behandeling, zoals genderdiscriminatie of vrouwonvriendelijk gedrag, en maak dit onderdeel van de cultuurverandering om inclusiviteit te bevorderen.
5. **Veranker gedragscodes en dialoogtafels:** Ga door met maatregelen als cultuuronderzoeken en dialoogsessies om normen en waarden duidelijk te definiëren en te verankeren in gedragscodes, die zowel organisatiebreed als binnen teams gedragen worden, om zo cultuurverandering ook te kunnen blijven aan- en bijsturen.

Onze referentie  
49332897

### **3.2 De organisatiestructuur**

Veel omroepen hebben in hun plannen van aanpak aangegeven dat de bestaande organisatiestructuur herzien moet worden om machtsverhoudingen beter in balans te brengen, zowel wat betreft formele als informele machtsverhoudingen. Zij geven aan zich te realiseren dat die ongelijkheid bestaat. Zij hebben een gevestigde groep medewerkers met aanzienlijke formele en informele macht, die vaak al lange tijd actief is in de sector. Tegelijkertijd werken veel (vaak nieuwe en/of jonge) medewerkers met flexibele contracten onder hoge druk, wat hen in een kwetsbare positie brengt vanwege onzekerheid over toekomstige opdrachten in een klein en onzeker werkveld. In een dergelijke structuur voelen zij zich vaak genoodzaakt om meer ervaren collega's, leidinggevenden en bekende namen te vriend te houden, waardoor ongelijke machtsverhoudingen worden versterkt.

Om dit probleem aan te pakken, is het van belang dat omroepen in hun plannen expliciet ingaan op de risico's van deze machtsongelijkheid en maatregelen voorstellen om de negatieve effecten daarvan te beperken. We zien dat de omroepen inderdaad organisatorische maatregelen nemen zoals het verduidelijken van rollen, taken en verantwoordelijkheden, en het versterken van de HR-functie. Ook zien we dat in de plannen veel aandacht is voor thema's als transparantie in besluitvorming, begeleiding van presentatoren door onder andere onafhankelijke coaches, en een sterkere positionering van toezichthouders. Dat is goed om te zien, maar wordt nog niet door alle omroepen gedaan. Dat is wel nodig.

Macht blijft tegelijkertijd een moeilijk onderwerp. Macht uit handen geven is niet altijd makkelijk. Bovendien is machtsongelijkheid soms moeilijk te herkennen, ook in een formeel relatief platte organisatie. Zeker informele leiders, zoals presentatoren of succesvolle redacteuren zijn zichzelf ook lang niet altijd bewust van hun 'machtspositie'. Daarnaast hoort verschil in positie en verantwoordelijkheid ook bij sommige taken en rollen. Dat moeten omroepen beseffen, en ze kunnen dus niet verwachten dat de machtsongelijkheid met organisatorische maatregelen meteen anders wordt. Maar het bewustzijn daarvan is belangrijk voor een sociaal veilige cultuur, net als de omgang met de machtsongelijkheid. Het is dan bijvoorbeeld ook aan te bevelen dat onder andere tijdens functioneringsgesprekken op die machtsongelijkheid en de gevolgen daarvan zal worden gelet, op elk niveau van (informeel) leiderschap. Ook goed toezicht is essentieel, om machtsmisbruik te voorkomen en in te grijpen als er toch sprake van is. Bovendien moeten de maatregelen die nu genomen worden regelmatig geëvalueerd worden. Hebben ze het juiste effect? En zo niet, wat zorgt ervoor dat machtsmisbruik wel tegen kan worden gegaan?

Daarnaast valt op dat veel omroepen nog geen aandacht besteden aan maximale bestuurstermijnen, hoewel dit een belangrijke maatregel is uit het

overkoepelende plan van aanpak van de NPO. Ook de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap heeft aangegeven voorstander te zijn van een beperking van de zittingstermijnen van bestuurders en toezichthouders van de omroepen<sup>6</sup>. Een lange zittingstermijn van bestuurders kan een rol spelen bij machtsmisbruik binnen de organisatie. Hoewel sommige omroepen maximale bestuurstermijnen hebben ingevoerd en dit in hun statuten hebben opgenomen, is dit bij andere omroepen nog in ontwikkeling of blijft het onbenoemd. Alle omroepen zouden er goed aan doen om dit in te voeren. Daarbij moet er ook oog zijn voor de manier waarop de bestuurstermijnen in de praktijk werken, want het kan gelden voor nieuwe bestuurders, maar dat betekent dat bestaande bestuurders mogelijk een beduidend langere tijd die positie kunnen blijven behouden. En wordt het 'ons kent ons' circuit voldoende doorbroken als er een carrousel van bestuurders ontstaat die van de ene omroep naar de andere omroep gaan als hun bestuurstermijn voorbij is, zoals in het OGCO-rapport omschreven? Niet alles valt in algemene regels te vatten, en ook factoren als continuïteit en deskundigheid spelen een rol, maar juist daarom is het belangrijk om te evalueren of de termijnen bijdragen aan zowel de gewenste continuïteit als vernieuwing in de totale managementlaag van het bestuur van de publieke omroep.

Inmiddels zie ik wel dat steeds vaker bestuurders die langdurige een bestuurlijke rol binnen een omroep bekleden nu zelf vertrekken, of overwegen om te vertrekken. Daarmee maken ze ruimte voor nieuwe bestuurders. Het vertrek van deze 'cultuurdragers', geeft ruimte voor een nieuwe generatie en nieuw talent. De nieuwe bestuurders moeten uiteraard wel de ruimte blijven krijgen om tot cultuurverandering te kunnen komen.

Een ander belangrijk aspect van de organisatiestructuur dat door veel omroepen wordt genoemd zijn de afhankelijkheden en onzekerheden binnen de omroepen. Het grootste zorgpunt blijft daarbij de afhankelijkheid die medewerkers ervaren door een gebrek aan werkzekerheid, veroorzaakt door de grootschalige inzet van flexibele contracten. Hoewel in de plannen wordt gesteld dat aan deze problematiek wordt gewerkt, zal de werkelijke impact pas zichtbaar zijn wanneer medewerkers minder afhankelijkheid ervaren en zich daardoor vrijer voelen om zich uit te spreken en anderen aan te spreken op gedrag. Tegelijkertijd geven omroepen aan hier beperkingen in te ervaren door de manier waarop het stelsel van de publieke omroep in elkaar zit. Hier ga ik dieper op in bij hoofdstuk 7 'Zekerheid in het stelsel'. In ieder geval is het goed om te blijven monitoren of de inspanningen rond het verminderen van de afhankelijkheden ertoe leiden dat medewerkers zich daadwerkelijk zekerder gaan voelen om zich uit te spreken.

Ook geven sommige omroepen in hun plannen aan dat ze werken aan zaken als diversiteit en inclusie, de organisatie en planning van het werk, en actief inzetten op het verminderen van de werkdruk. Dit zijn aspecten van de organisatiestructuur die flinke impact kunnen hebben op de sociale veiligheid. Er zijn echter redelijk wat omroepen die aan deze onderwerpen geen aandacht besteden. Een belangrijke aanbeveling aan de omroepen is dus om deze onderwerpen mee te nemen in de aanpak.

### **Aandachtspunten voor de organisatiestructuur**

Een aantal punten blijven aandacht vragen van alle omroepen voor de organisatiestructuur:

---

<sup>6</sup> OCW, 22 oktober 2024, Kamerbrief Beperking zittingstermijnen bestuurders en toezichthouders omroepverenigingen, [pdf \(overheid.nl\)](#)

1. **Versterk toezicht en transparantie:** Verhoog transparantie in besluitvorming en versterk de rol van toezichthouders om machtsmisbruik te voorkomen en bij te sturen indien nodig.
2. **Voer maximale bestuurstermijnen in en bespreek de 'ons kent ons' cultuur:** Implementeer en handhaaf maximale bestuurstermijnen om machtsconcentratie te beperken en de vernieuwing binnen de organisatie te bevorderen, en bespreek de effecten van een 'ons kent ons' cultuur binnen de publieke omroep.
3. **Neem maatregelen om machtsmisbruik te voorkomen:** Voorkom bijvoorbeeld teveel managementlagen in de organisatie, herken de positie van informele leiders en bespreek de omgang met de machtsongelijkheid tijdens functioneringsgesprekken.
4. **Vergroot zekerheid voor medewerkers:** Beperk het gebruik van flexibele contracten waar mogelijk, om de afhankelijkheid en kwetsbaarheid van medewerkers te verminderen, zodat zij zich vrij voelen om zich uit te spreken. Blijf de effecten van maatregelen bovendien monitoren om te zien of medewerkers zich minder afhankelijk voelen en actiever kunnen deelnemen aan een gezonde werkcultuur.
5. **Adresseer diversiteit en inclusie, de organisatie van het werk en werkdruk:** Neem diversiteit en inclusie, de organisatie van het werk, en werkdruk op in de plannen voor sociale veiligheid, omdat dit essentiële aspecten zijn om een veilige werkomgeving te bevorderen.

Onze referentie  
49332897

### 3.3 Ondersteunend systeem

Het is positief om te zien dat er in de plannen van aanpak veel aandacht wordt besteed aan de ontwikkeling van een ondersteunend systeem. Vrijwel alle omroepen hebben stappen gezet om hun ondersteunende systemen te versterken, met bijvoorbeeld trainingen, communicatie over het interne beleid en processen, en het verbeteren van de positie van de vertrouwenspersonen. Een deel van het ondersteunend systeem wordt ook vormgegeven door maatregelen vanuit het overkoepelend plan van de NPO, zoals externe vertrouwenspersonen en een klachtencommissie voor de gehele publieke omroep.

Hoewel sommige omroepen duidelijke stappen zetten in het verbeteren van hun meldprocedures, ontbreekt bij veel omroepen nog wel een meldpunt voor (seksueel) grensoverschrijdend gedrag. In mijn handreiking beschrijf ik hoe zo'n meldpunt kan worden ingericht. Een meldpunt geeft opvolging aan meldingen, op zorgvuldige en onafhankelijke manier. Door het ontbreken van zo'n meldpunt kunnen medewerkers in veel omroepen nog steeds niet uitgaan van een transparant, neutraal en zorgvuldig meldproces, zoals beschreven in de handreiking. Dat behoeft dus absoluut meer aandacht. Goede en effectieve meldprocedures vereisen onder andere zorgvuldigheid, procedurele waarborgen, hoor en wederhoor, en doorlopende en respectvolle communicatie met alle direct betrokkenen, zodat meldingen snel en deskundig worden opgevolgd en de werksituatie zo goed mogelijk kan worden hersteld. Wel wordt in veel plannen aangegeven dat ze beter willen communiceren over hun bestaande meldprocedures.

Naast de noodzaak van een meldpunt wordt het succes van het ondersteunend systeem van een omroep ook bepaald door de effectiviteit en slagkracht in de praktijk. Wanneer de het systeem niet goed functioneert of onvoldoende aansluit bij de behoeften van medewerkers, verliest het gehele ondersteunend systeem aan waarde en kan het vertrouwen in de aanpak van sociale veiligheid afnemen. Het systeem vereist naast duidelijke regels en goede communicatie ook kennis, vaardigheden, empathie en (trauma)sensitiviteit van degenen die betrokken zijn

bij de afhandeling van meldingen. Dat geldt voor alle medewerkers die betrokken kunnen zijn bij een melding, zoals vertrouwenspersonen, deelnemers aan de beslistafel en leidinggevend. Bovendien moeten degenen die verantwoordelijk zijn voor het opvolgen van meldingen voldoende mandaat hebben om actie te ondernemen of besluitvormers binnen de organisatie tot handelen aan te zetten. Als zij een melding willen opvolgen en vervolgens regelmatig door anderen in de organisatie worden tegengehouden, dan werkt het ondersteunend systeem niet.

**Onze referentie**  
49332897

Zicht houden op het functioneren van het ondersteunend systeem is bovendien ook van belang. Het oefenen met meldingen is een waardevolle methode om de werking van het systeem te testen en om betrokken medewerkers vertrouwd te maken met de procedures, waardoor fouten in de praktijk kunnen worden voorkomen. Daarnaast zouden toezichthouders zicht moeten houden op de manier waarop meldingen worden afgehandeld en waar nodig de besturen verplichten de meldprocessen op papier en in de praktijk te verbeteren.

In aanvulling op het ondersteunend systeem van de individuele omroepen is Bureau Nazorg nu een aantal maanden actief. Dit Bureau is bedoeld voor oud-medewerkers van individuele omroepen die (seksueel) grensoverschrijdend gedrag hebben meegemaakt binnen de publieke omroep, maar zich niet comfortabel genoeg voelen om naar hun voormalige werkgever te stappen. Het is belangrijk dat dit bureau er is voor mensen die deze behoefte hebben, en in de praktijk wordt er ook gebruik van gemaakt. Tegelijkertijd hoor ik van sommige medewerkers dat zij ook de stap naar het Bureau Nazorg niet zetten, omdat ze het gevoel hebben dat dit niet het probleem oplost waar zij mee zitten. Ze geven aan dat ze graag hulp willen om weer aan de slag te gaan binnen de publieke omroep, maar zij hebben het gevoel dat het Bureau daar niet op is gericht. Het zou daarom goed zijn om te monitoren of de ondersteuning van Bureau Nazorg goed aansluit bij de behoeften van de doelgroep, en of de dienstverlening eventueel moet worden uitgebreid of aangepast, gericht op andere ondersteuning van medewerkers, bijvoorbeeld via bemiddeling.

Ook Mores is als steun- en adviespunt bereikbaar voor medewerkers en organisaties binnen de publieke omroep, ter aanvulling op het ondersteunend systeem. Medewerkers kunnen bij de vertrouwenspersonen van Mores terecht als zij te maken hebben met grensoverschrijdend gedrag. Het is belangrijk dat medewerkers binnen de publieke omroep goed op de hoogte zijn van alle mogelijkheden die zij hebben om hulp te krijgen. Omroepen zouden daarom medewerkers hierop moeten wijzen.

### **Aandachtspunten ondersteunend systeem**

Een aantal punten blijven aandacht vragen van alle omroepen voor het ondersteunend systeem:

1. **Iedere omroep moet een meldpunt hebben:** Iedere omroep moet een meldpunt hebben dat medewerkers een onafhankelijke, veilige en neutrale plek biedt om meldingen van (seksueel) grensoverschrijdend gedrag te doen. Een vertrouwenspersoon kan niet dat meldpunt zijn.
  - a. Zorg daarbij niet alleen voor goede communicatie over het meldproces maar ook voor een zorgvuldige opvolging en adequate afhandeling van meldingen.
  - b. Investeer in voortdurende training van medewerkers en leidinggevend die meldingen behandelen, zodat zij met respect en empathie kunnen omgaan met melders.
  - c. Geef medewerkers die meldingen behandelen voldoende mandaat om actie te ondernemen en beslissingen door te voeren binnen de organisatie.

2. **Toets en evalueer het ondersteunend systeem:** Oefen regelmatig met het meldproces om medewerkers bekend te maken met de procedures en om potentiële fouten op tijd te ontdekken en verbeteren, en stimuleer toezicht van de toezichthouders, zodat de effectiviteit gewaarborgd blijft en aanpassingen tijdig worden doorgevoerd.
3. **Evalueer de werkzaamheden van Bureau Nazorg:** Evalueer of het Bureau Nazorg effectief inspeelt op de behoeften van (oud-)medewerkers en breid de dienstverlening waar nodig uit, bijvoorbeeld met praktische ondersteuning bij opnieuw gaan werken bij de publieke omroep.

Onze referentie  
49332897

## 4. Vertrouwen in elkaar en het proces

In mijn tweede reflectie concludeerde ik dat er veel wantrouwen heerste onder medewerkers, en soms ook bij leidinggevendenden binnen de omroepen. Medewerkers gaven aan dat zij een zwijgcultuur ervaren en dat eerdere plannen en beloften volgens hen te vaak niet werden nagekomen, of veranderingen oppervlakkig bleven. In veel van de gesprekken kwam bovendien naar voren dat medewerkers zich nog steeds onzeker en onveilig voelen. Het wantrouwen werd versterkt door het naar buiten komen van incidenten waarbij meldingen van (seksueel) grensoverschrijdend gedrag niet effectief en/of niet zichtbaar opgevolgd werden. Dit wordt gecombineerd met de perceptie bij melders en omstanders dat melders risico blijven lopen op carrièreproblemen, terwijl daders voor het gevoel van melders of omstanders ongestoord konden blijven werken. Dit wantrouwen voedt helaas ook nog de scepsis over de huidige plannen, mede door het ontbreken van zelfreflectie van bestuurders op eerdere incidenten en het verleden.

### 4.1 De situatie nu

Het vertrouwen over de sociale veiligheid binnen de publieke omroep is de afgelopen maanden door verschillende aspecten zowel positief als negatief beïnvloed. Aan de ene kant hebben de plannen van de omroepen en de inspanningen die de omroepen daarvoor inmiddels hebben geleverd, en nog steeds leveren, ertoe geleid dat meer medewerkers het gevoel hebben dat de omroepen wel in positieve zin aan het veranderen zijn. Zeker binnen sommige omroepen, die veel werk hebben gestopt in het vergroten van de sociale veiligheid en daarvoor activiteiten zijn gestart, begint onder medewerkers steeds meer een gevoel te leven dat men op de goede weg is en (seksueel) grensoverschrijdend gedrag serieus zal worden aangepakt. Aan de andere kant geven medewerkers van omroepen die juist weinig of minder moeite hebben gestoken in de plannen, ongeacht of zij daartoe te mogelijkheid hadden, juist aan dat zij minder vertrouwen hebben in een sociaal veilige toekomst. Zij ervaren vaker angst en wantrouwen binnen hun omroep.

Ik merk ook dat er medewerkers zijn die nog steeds een zekere mate van sociale onveiligheid ervaren. Zij hebben het gevoel dat omroepen alleen over sociale veiligheid spreken, maar er niet concreet niets aan doen. Of dat sociale veiligheid wel op papier wordt nagestreefd, maar niet wordt nageleefd. Er bereiken ons nog steeds signalen dat de opvolging van concrete meldingen van (seksueel) grensoverschrijdend soms niet goed loopt en melders zich zowel niet erkend als niet beschermd voelen. In sommige gevallen lijken raden van toezicht en/of bestuurders te aarzelen om in te grijpen, wat de reden daar ook voor is. Vaak worden melders binnen omroepen ook niet aangemoedigd om te melden als zij iets hebben meegemaakt. Sommige problemen en grensoverschrijdend gedrag, zoals machtsmisbruik, intimidatie en seksisme, die al dateren van voor het OGCO-

rapport, blijven aanhouden en worden niet altijd snel of effectief gestopt of aangepakt.

**Onze referentie**  
49332897

Het CvdM heeft de besturen van de publieke omroepen verzocht om kritisch te kijken naar de afhandeling van meldingen en klachten van (oud-)medewerkers, met speciale aandacht voor erkenning en nazorg. De omroepen hebben daarop aangegeven dat zij daarin veel stappen zetten door (oud-)medewerkers actief te benaderen voor gesprekken en door vertrouwenspersonen of coaches bij deze gesprekken te betrekken, maar dat in de praktijk niet alle (voormalig) medewerkers worden bereikt. Het CvdM geeft aan dat dit kan wijzen op een gebrek aan vertrouwen in het meldsysteem of angst voor negatieve gevolgen na het melden. Dat beaam ik.

In de media zijn de afgelopen maanden ook berichten verschenen over situaties bij omroepen waar de sociale veiligheid onder druk lijkt te staan. In de media verschenen berichten over bijvoorbeeld WNL, de NTR en Ongehoord Nederland. Dat dit soort dingen nu naar boven komen is logisch. Het is een teken van de verandering van de publieke omroep naar een nieuwe omgangscultuur waarin geen plaats is voor grensoverschrijdend gedrag. Hoe vervelend het ook voor betrokkenen is, er vallen tegelijkertijd lessen te trekken uit deze situaties. Maar deze situaties dragen niet bij aan het algemene beeld dat het beter gaat bij de publieke omroep. Het versterkt juist de indruk dat er onvoldoende voortgang wordt geboekt en dat oude kwesties onvoldoende worden aangepakt. Daarmee neemt het vertrouwen in de verandering af en doet het ook afbreuk aan de activiteiten die wel worden ondernomen. Omroepen zouden daarom niet alleen een verantwoordelijkheid moeten voelen naar hun eigen medewerkers en organisatie, maar ook naar elkaar, en zich realiseren dat het (seksueel) grensoverschrijdend gedrag, en het niet of onvoldoende opvolgen van meldingen, de beeldvorming van de gehele publieke omroep schaadt. De wijze van communiceren door bestuurders of de raad van toezicht is tijdens zo'n kwestie daarom juist ook in deze fase van de cultuurverandering cruciaal.

Als (oud-)medewerkers bij de besturen een gebrek aan gevoel van urgentie ervaren dan leidt dat bovendien ook tot een breder gevoeld gebrek aan vertrouwen. Als maatregelen relatief lang op zich laten wachten, zoals het inrichten van een goed meldpunt, gerichte nazorg of het instellen van bepaalde nieuwe normen of regels, dan biedt dat te weinig vertrouwen dat nieuwe plannen met urgentie uitgevoerd zullen worden. Sommige omroepen geven aan dat zij daartoe simpelweg nog niet de mogelijkheid toe hadden, bijvoorbeeld door een gebrek aan een HR-medewerker of met bepaalde maatregelen bewust hebben gewacht tot ze verder waren in de analyse, maar hebben daar in sommige situaties onvoldoende helder over gecommuniceerd.

Al met al begint er langzaam een tweedeling te ontstaan: de organisaties die de sociale veiligheid hoog op de agenda hebben gezet en daar veel werk van maken zien nu ook dat de medewerkers een groeiend vertrouwen krijgen in de aanpak. Dat heeft tegelijkertijd weer een positief effect op de sociale veiligheid, omdat medewerkers zich daardoor vrijer voelen om zich uit te spreken en anderen aan te spreken. Maar in de organisaties waar de sociale veiligheid beduidend minder aandacht heeft gekregen leeft het gevoel van wantrouwen en het niet durven melden nog steeds, waardoor een echte cultuurverandering richting sociale veiligheid bemoeilijkt wordt, en tegelijkertijd de gehele beeldvorming over de sociale veiligheid van de publieke omroep verslechterd.



## 4.2 Herwinnen van vertrouwen

Onze referentie  
49332897

Uit het bovenstaande mag helder worden dat aan het herstel van vertrouwen binnen de gehele publieke omroep nog actief gewerkt moet worden. Dat kost tijd, en er is werk aan de winkel om te komen tot een cultuur waarin mensen zich respectvol naar elkaar gedragen, elkaars grenzen en wensen herkennen en erkennen, het gevoel hebben dat ze mogen zijn wie ze zijn. (Seksueel) grensoverschrijdend gedrag heeft in zo'n cultuur geen plaats, net zo min als vrouwonvriendelijk of ander discriminerend gedrag. En als zulk gedrag wel voorkomt, dan wordt het aangepakt, ongeacht wie dat gedrag vertoont, ook als het om bestuurders, toezichthouders of belangrijke gezichten van de publieke omroep gaat.

Daar is betrokkenheid op alle niveaus van de organisatie nodig. Deze verandering moet worden gedragen door het hele management, waarbij directieleden het voortouw nemen en het goede voorbeeld geven. Er moet leiderschap zijn dat vertrouwen geeft in die cultuurverandering naar sociale veiligheid. Leaders zoals bestuurders, hoofdredacteuren en andere leidinggevendenden spelen een cruciale rol in het creëren van een omgangscultuur waarin medewerkers zich veilig voelen. Door zich bewust te zijn van hun voorbeeldfunctie, zich zichtbaar in te zetten voor sociale veiligheid, fouten toe te kunnen geven en erkenning te bieden aan mensen die (seksueel) grensoverschrijdend gedrag hebben ervaren, kunnen deze leiders het vertrouwen binnen de organisatie versterken.

Daarnaast moeten medewerkers erop kunnen vertrouwen dat ze veilig kunnen melden, en dat hun meldingen serieus worden opgevolgd. Het moet daarbij ook niet uitmaken wie de beschuldigde is. (Seksueel) grensoverschrijdend gedrag mag van niemand getolereerd worden. Dit benadrukt het belang van een onafhankelijk meldpunt dat melders de zekerheid biedt dat er geen repercussies zijn voor het melden van ongewenst gedrag. Ook nazorg en erkenning van meldingen dragen bij aan het herstellen van vertrouwen en het bevorderen van een veiligere werkcultuur.

Ook het tonen van transparantie en zichtbaarheid, door regelmatig en open te communiceren over de voortgang van de uitvoering van de plannen en de maatregelen, helpt om medewerkers ervan te overtuigen dat de organisatie zich serieus inzet voor hun sociale veiligheid. Medewerkers moeten ook kunnen zien dat knelpunten openlijk worden aangepakt en dat zowel successen als struikelpunten serieus worden genomen. Het herhaaldelijk communiceren over de voortgang van maatregelen, bijvoorbeeld elk kwartaal, laat medewerkers zien dat de organisatie zich actief inspant voor hun veiligheid en voorkomt het idee dat er weinig verandert.

### Aandachtspunten voor vertrouwen

1. **Neem belemmeringen voor melden weg:** Identificeer factoren die het voor medewerkers moeilijk maken om ongewenst gedrag te melden, en neem maatregelen om deze drempels weg te nemen. Zorg ervoor dat meldprocedures toegankelijk en effectief zijn.
2. **Stimuleer vertrouwenwekkend leiderschap:** Stimuleer leiders om transparant en zichtbaar te zijn in hun inzet voor sociale veiligheid, door openlijk te communiceren over voortgang en acties binnen de organisatie.
3. **Toon urgentie:** Zorg voor een onafhankelijk meldpunt en deskundige vertrouwenspersonen die meldingen op een neutrale, veilige en respectvolle manier kunnen afhandelen.
4. **Bevorder duurzame cultuurverandering:** Betrek directieleden actief bij de cultuurverandering en zorg dat zij een voorbeeldrol vervullen.

Communiceer regelmatig over voortgang en uitdagingen om het vertrouwen van medewerkers te winnen.

5. **Communiceer duidelijk en regelmatig over maatregelen:** Communiceer duidelijk en regelmatig over de voortgang van de maatregelen uit de plannen, zodat medewerkers kunnen zien dat de organisatie actief werkt aan de sociale veiligheid.

Onze referentie  
49332897

## 5. Samenwerking en betrokkenheid

In mijn tweede reflectie benadrukte ik dat de verantwoordelijkheid voor het ontwikkelen en uitvoeren van plannen voor sociale veiligheid binnen de publieke omroep vraagt om draagvlak binnen de hele organisatie. De besturen dragen hierin de primaire verantwoordelijkheid en moeten het voortouw nemen in deze transitie door de benodigde middelen en ondersteuning beschikbaar te stellen en een cultuur van transparantie en verantwoording te bevorderen. Tegelijkertijd is het essentieel dat medewerkers de kans krijgen om bij te dragen aan de ontwikkeling en uitvoering van deze plannen, zodat de oplossingen aansluiten bij hun behoeften en breed draagvlak creëren.

De betrokkenheid van medewerkers werd echter niet overal even goed gerealiseerd. Bij sommige omroepen werden medewerkers van het begin af aan actief betrokken, wat leidde tot plannen die beter aansloten bij de dagelijkse praktijk. Bij andere omroepen ontbrak deze betrokkenheid deels, was het pas laat in het proces of was het te beperkt, waardoor medewerkers soms het gevoel kregen dat hun inbreng door het bestuur gecontroleerd en beperkt bleef. Dat werd deels gevoeld door een gebrek aan vertrouwen, wat ervoor zorgde dat medewerkers zich zorgen maakten over de gevolgen van het delen van hun mening, wat de effectiviteit van de plannen beperkte door verminderde inbreng en betrokkenheid.

### 5.1 De situatie nu

Ook nu is er een wisselend beeld. Hoewel de plannen ambitieus zijn, blijkt dat de betrokkenheid van medewerkers bij sommige plannen toch nog onvoldoende wordt benut. Binnen andere omroepen hebben medewerkers wel betrokkenheid gehad bij de ontwikkeling van de plannen, maar krijgen zij die vervolgens niet bij de uitvoering. En een aantal omroepen bieden medewerkers betrokkenheid gedurende het hele proces, zowel ontwikkeling als uitvoering. Sommige medewerkers geven daardoor aan dat zij het gevoel hebben op afstand te staan van het proces richting sociale veiligheid, 'en wel te zullen zien wat er gebeurt', en of het allemaal uiteindelijk een positief effect zal hebben, terwijl anderen echt het gevoel hebben dat er iets verandert.

### 5.2 Samenwerking in de toekomst

Voor succesvolle verbetering van sociale veiligheid binnen de publieke omroepen is vertrouwen en betrokkenheid van medewerkers essentieel. Sociale veiligheid kan alleen worden gerealiseerd wanneer er breed draagvlak is en medewerkers actief worden betrokken in het veranderproces. Er is daarom meer structurele aandacht nodig om dit te verbeteren. Het benutten van de kracht binnen de organisatie betekent ook leren van wat goed gaat: niet alles is kommer en kwel, en veel medewerkers willen juist helpen om te komen tot een sociaal veilige publieke omroep. Dialoog is een krachtige methode om betrokkenheid en bewustwording te bevorderen. Het organiseren van gesprekken, dialoogtafels en interactieve webinars over sociale veiligheid kunnen helpen om medewerkers te

betrekken en hun stem te laten horen. Deze stap legt de basis voor een cultuur waarin sociale veiligheid centraal staat en waarin de werkvloer zich gehoord voelt. Het realiseren van deze cultuurverandering kost tijd, maar de waardevolle inzichten van de werkvloer vormen een belangrijke bijdrage aan duurzame verbeteringen.

**Onze referentie**  
49332897

Dit vraagt wel om een organisatiecultuur waarin medewerkers zonder angst voor repercussies openlijk hun zorgen en ideeën kunnen delen. Om deze betrokkenheid te waarborgen, is het van belang dat medewerkers via vertrouwelijke kanalen, zoals enquêtes of gesprekken met externe gespreksleiders, hun mening en ervaringen kunnen delen. Deze vertrouwelijke initiatieven geven medewerkers ruimte om eerlijk en zonder terughoudendheid te communiceren, wat bijdraagt aan een sterker vertrouwen in de organisatie.

De betrokkenheid van medewerkers kan ook plaatsvinden in een meer formele rol: medewerkers kunnen via de ondernemingsraad, werkgroepen of commissies bijdragen aan het uitvoeringsproces, wat het draagvlak van onderop versterkt en vertrouwen in de sociale veiligheid van de organisatie vergroot. Deze meer formele rollen kunnen via de wet ook rechten toegekend worden, zoals via de Wet op de ondernemingsraden (hierna: Wor), en kunnen een belangrijke tegenmacht zijn binnen een organisatie. De medezeggenschap heeft een belangrijke rol bij in de dialoog binnen een organisatie, in formele zin richting de werkgever, maar ook door het organiseren van de dialoog.

Daarnaast zijn er formele en informele leiders binnen de omroepen die sociale veiligheid weten te bevorderen. Het is waardevol om te onderzoeken welke vaardigheden deze positieve leiders hebben en hen in te zetten als zichtbare boegbeelden en ambassadeurs binnen de organisatie.

Deze ambassadeurs kunnen een open en inclusieve werkomgeving ondersteunen en als laagdrempelige aanspreekpunten dienen, waardoor medewerkers hun zorgen gemakkelijker delen. Zij kunnen daardoor niet alleen een voorbeeldfunctie hebben van sociale veiligheid, maar ook een veilige haven zijn voor medewerkers om bij aan te kloppen. Deze ambassadeurs hebben vaak ook een bepaalde status binnen de omroep, en kunnen daardoor effectief zijn in het uitdragen van de boodschap dat sociale veiligheid een gezamenlijke verantwoordelijkheid is, ook richting leidinggevenden, het bestuur en toezichthouders, en hen daarop aanspreken.

De samenwerking en dialoog blijft overigens niet beperkt tot binnen de organisatie. Ook de samenwerking tussen omroepen onderling en met de NPO is van belang om de aanpak van sociale veiligheid te versterken. Op dit moment wordt er, mede door de werking van het stelsel, nog vaak ook concurrentie tussen omroepen ervaren. Zie ook hoofdstuk 7. Maar het overkoepelende plan van aanpak en de uitvoering daarvan kan alle omroepen helpen om hun plannen beter uit te voeren en maatregelen te ontwikkelen die voor hun eigen organisatie goed werken. Ook regelmatige afstemming over gezamenlijke maatregelen en initiatieven, het delen van best practices, kan daar erg bij helpen. Bovendien biedt het Mediapact, indien deze actief wordt opgepakt, een goede mogelijkheid om deze samenwerking en uitwisseling breder dan de publieke omroep tot stand te laten komen, omdat daarbij ook producenten en de commerciële omroepen betrokken zijn, om zo de sociale veiligheid in de gehele mediasector te blijven verbeteren.

De NPO biedt op basis van het overkoepelende aanpak inmiddels ondersteuning aan de gehele publieke omroep via externe vertrouwenspersonen, een klachtenregeling en een kenniscentrum. Het is daarbij wel van belang dat de individuele omroepen gestimuleerd blijven worden om hiervan gebruik te maken,

en goed weten wat ze aan deze initiatieven hebben en hoe deze initiatieven aansluiten bij hun eigen plannen. De NPO gaf bij publicatie van het overkoepelende plan aan dat zij een agenderende, stimulerende en faciliterende rol wilden spelen. Hoewel die rol deels zichtbaar is, geven sommige medewerkers ook aan dat zij op de werkvloer weinig merken van die rollen van de NPO, op het overkoepelende plan zelf na. Het zou goed zijn als de NPO en de omroepen gezamenlijk duidelijk communiceren over de rol van de NPO, wat dat in de praktijk betekent en hoe die bijdraagt aan de sociale veiligheid binnen de gehele publieke omroep, zodat het voor medewerkers helder is wat zij wel en niet van de NPO kunnen verwachten en waarvoor ze bij de individuele omroep moeten zijn.

Onze referentie  
49332897

### **Aandachtspunten voor samenwerking en betrokkenheid**

- 1. Bied de mogelijkheid voor vertrouwelijke feedback:** Bied medewerkers vertrouwelijke manieren om hun feedback, zorgen en ervaringen te delen, bijvoorbeeld via enquêtes of gesprekken met externe gespreksleiders.
- 2. Stimuleer open communicatie en inclusie:** Bevorder een open cultuur waarin medewerkers zonder angst hun ideeën kunnen delen en betrokken worden bij besluitvorming via de ondernemingsraad, werkgroepen en commissies.
- 3. Stel boegbeelden en ambassadeurs aan:** Stel zichtbare aanspreekpunten aan binnen de organisatie om een laagdrempelige toegang te bieden voor medewerkers en de boodschap van gezamenlijke verantwoordelijkheid uit te dragen.
- 4. Voer regelmatig dialoog voor bewustwording:** Organiseer gesprekken, dialoogtafels en webinars om medewerkers te betrekken, bewustwording te vergroten, en draagvlak op te bouwen vóórdat de plannen worden geïmplementeerd.
- 5. Werk sectoraal samen en deel best practices:** Werk binnen de publieke omroep samen en maak gebruik van gedeelde initiatieven en best practices om de specifieke behoeften van de omroep te ondersteunen en sociale veiligheid organisatiebreed te verbeteren. Blijf afstemmen tussen omroepen om gezamenlijke veiligheidsdoelen te realiseren, met focus op wat al goed werkt en waar verbeteringen mogelijk zijn.

## **6. Toezicht op het toezicht**

In mijn tweede reflectie wees ik erop dat toezichthouders, zoals de raden van toezicht (RvT's) en het CvdM, een cruciale rol vervullen bij de ontwikkeling en uitvoering van plannen voor sociale veiligheid binnen de publieke omroep. De RvT's zijn voor de omroepen de primaire toezichthouders en moeten goed toezicht houden op de ontwikkeling en uitvoering van de aanpak van sociale veiligheid binnen de omroepen. De externe toezichthouders hebben daarnaast een belangrijke toetsende en corrigerende rol richting zowel individuele omroepen als de gehele publieke omroep. In mijn vorige reflectie constateerde ik dat sommige RvT's in het toezicht op sociale veiligheid een proactieve houding aannemen, terwijl anderen juist een meer afwachtende benadering kiezen.

### **6.1 De situatie nu**

De situatie lijkt ten opzichte van mijn tweede reflectie maar langzaam te verbeteren. Hoewel sommige RvT's de sociale veiligheid van hun eigen organisatie zeer serieus nemen, wordt vanuit verschillende organisaties ook aangegeven dat de RvT's weinig toezicht houden, of dat dit toezicht in ieder geval niet zichtbaar is

voor de medewerkers. De indruk bestaat dat de RvT's in het nemen van hun verantwoordelijkheid onvoldoende daadkrachtig zijn en geen proactieve rol spelen, bijvoorbeeld in het toezicht op de ontwikkeling en uitvoering van de plannen of bij incidenten binnen de omroep. Dit staat haaks op de toenemende verantwoordelijkheden van de RvT's op het gebied van sociale veiligheid, en de behoefte aan transparantie. Soms vraagt men zich af of de RvT's wel weten wat er speelt op de werkvloer. Mede daarom wordt er aangegeven dat er behoefte is aan toezicht op toezicht: duurzaam toezicht op de manier waarop de RvT's invulling geven aan hun verantwoordelijkheden rond de sociale veiligheid van hun eigen omroep.

Daarnaast kent het toezicht binnen de publieke omroep een structuur met verschillende actoren, waarin bestuurders in eerste instantie onder toezicht staan van de RvT's, maar ook het CvdM een rol speelt. Sommige omroepen geven daarbij aan dat zij ook voelen dat de NPO, en in zekere mate de overheid, toezicht houden op hun aanpak van sociale veiligheid. Daardoor hoor ik regelmatig de vraag wie nu binnen de publieke primair verantwoordelijk is voor het toezicht op de aanpak van sociale veiligheid binnen de individuele omroepen, wie bevoegdheden en doorzettingsmacht heeft, en hoe al die rollen zich tot elkaar verhouden. Mijn beeld is dat de meeste medewerkers de RvT's wel zien als de primaire toezichthouders, maar dat zij niet goed weten hoe zich dat verhoudt tot bijvoorbeeld de rol van het CvdM, de NPO of de overheid, en op wie ze een beroep kunnen doen als de RvT niet lijkt te acteren.

## **6.2 De toekomst van toezicht**

Een actieve en zichtbare rol voor de raden van toezicht is cruciaal bij het waarborgen van sociale veiligheid. Dat zie ik ook in organisaties buiten de media. Op dit moment worden RvT's vooral periodiek geïnformeerd over de voortgang van de plannen, of de hoeveelheid meldingen van (seksueel) grensoverschrijdend gedrag die de organisatie de afgelopen periode heeft gehad. Maar de RvT's kunnen actiever zijn in het toezicht op sociale veiligheid. Zij hebben daarbij een unieke positie om het bestuur aan te kunnen spreken op hun rol en gedrag, en in hoeverre de bestuurders de plannen ook uitvoeren. Het actief bevragen van en toezien op de uitvoering van de plannen en de effectiviteit van de maatregelen, is zo'n actieve invulling van de rol. Het is daarbij van belang dat ze niet alleen regelmatig het gesprek aangaan met het bestuur en de medewerkers, maar ook de HR-afdeling en de ondernemingsraad. De RvT's moeten evalueren of de maatregelen daadwerkelijk bijdragen aan de cultuurverandering en het bestuur erop aanspreken als dat niet zo is. Een proactieve betrokkenheid stelt hen ook in staat om inzicht te krijgen in het vertrouwen en gevoel van sociale veiligheid dat leeft op de werkvloer.

Daarbij is ook meer transparantie en heldere communicatie over de werkwijze en besluiten van de RvT van belang, zodat de mate waarin zij invulling geven aan hun rol en verantwoordelijkheden ook duidelijk is voor de medewerkers van hun omroep. Dat is nu regelmatig nog onvoldoende het geval, en kan ertoe leiden dat medewerkers het gevoel hebben dat de RvT's te weinig doen en er geen actief toezicht is op hun omroep.

Waar de RvT de primaire interne toezichthouder is, is het CvdM nu de primaire externe toezichthouder. Daarnaast heeft de NPO een coördinerende rol. En ook de overheid heeft een verantwoordelijkheid ten aanzien van de sociale veiligheid. Het is echter lang niet voor iedereen helder hoe deze rollen zich tot elkaar verhouden. Dit kwam in veel gesprekken binnen alle lagen van de omroepen naar voren. Daarom is het belangrijk dat de overheid hierover duidelijkheid schept en ook een

werkbare structuur organiseert waarin zowel de interne als externe toezichthoudende rol transparant is belegd.

**Onze referentie**  
49332897

Het is belangrijk dat er effectief, duurzaam en kwalitatief goed extern toezicht gehouden kan worden. Daarom is het van belang dat er de mogelijkheid is om periodiek inzicht te krijgen in de sociale veiligheid van de gehele publieke omroep, bijvoorbeeld door de inzet van visitaties of cultuuronderzoek binnen de gehele publieke omroep. Dit is van belang om voldoende inzicht te kunnen houden op de voortgang van de aanpak en cultuurverandering binnen zowel individuele omroepen als de gehele publieke omroep, deze waar nodig bij te sturen, en in algemene zin de urgentie voor deze cultuurverandering vast te blijven houden. Dit kunnen omroepen in bepaalde mate ook gezamenlijk organiseren, mits zij hier onafhankelijk externe deskundigen bij betrekken.

Een duidelijke afstemming tussen de verschillende vormen van toezicht is essentieel. Onvoldoende helderheid over taken en bevoegdheden, of de wisselwerking tussen verschillende toezichthouders, kan ertoe leiden dat het toezicht onvoldoende effectief tot stand komt, wat de voortgang van sociale veiligheid ondermijnt. Hoewel ik hoop dat dit niet nodig zal zijn in de toekomst, moet er wel op enige manier binnen individuele omroepen ingegrepen kunnen worden als dat nodig is.

Een coördinerend raamwerk, zoals bijvoorbeeld een convenant voor toezicht, zou kunnen bijdragen aan een helder, consistent en effectief toezichtproces. Dit convenant zou, naar het voorbeeld van culturele instellingen, duidelijkheid moeten geven over de taakverdeling en verantwoordelijkheden van de verschillende toezichthouders binnen de publieke omroep, wat tegelijkertijd ook leidt tot meer vertrouwen in de toezichtstructuren.

Daarbij moet ook de rol van de NPO helder gedefinieerd worden. Nu is dat, voor zowel omroepen als medewerkers, soms te onduidelijk. Hoewel er op papier een keuze lijkt te zijn gemaakt voor een coördinerende rol van de NPO, zou er ook een duidelijkere keuze moeten worden gemaakt over wat die rol dan precies inhoudt, hoever het mandaat strekt, en wat dit betekent in het grotere geheel van toezicht en het stelsel. Vanuit de bestaande coördinerende rol zou de NPO kunnen stimuleren dat de RvT's van iedere omroep hun rol en verantwoordelijkheid binnen hun eigen omroep nemen, onder andere door activiteiten te ondernemen, om uitwisseling en contact tussen de verschillende RvT's te ondersteunen en te stimuleren. Dit zit voor een deel ook al in het overkoepelende plan van aanpak.

### **Aanbevelingen voor verbetering van het toezicht op sociale veiligheid**

- 1. Proactieve rol van de raden van toezicht:** De RvT's zouden actief toezicht moeten houden op de uitvoering van de plannen en zorg dat zij het bestuur aanspreken op zowel hun eigen gedrag als de cultuurverandering binnen de omroep.
- 2. Communiceer en overleg met de werkvloer:** De RvT's zouden regelmatig gesprekken moeten voeren met de werkvloer en sleutelfiguren zoals HR en de OR, zodat zij inzicht krijgen in de cultuurverandering en deze informatie kunnen gebruiken om hun eigen rol beter uit te kunnen voeren.
- 3. Beleg het toezicht op het toezicht helder:** Zorg ervoor dat het toezicht op het toezicht helder belegd is, en maak duidelijk van die deze rol verwacht wordt. Zorg er daarbij voor dat er duurzaam goed toezicht kan worden gehouden op de sociale veiligheid binnen de gehele publieke omroep, en daarbij ook de mogelijkheid om periodiek visitaties en cultuuronderzoeken uit te voeren binnen de gehele publieke omroep.

- 4. Ontwikkel een coördinerend raamwerk voor het toezicht op de sociale veiligheid:** Ontwikkel een bijvoorbeeld overkoepelend convenant voor toezicht, om duidelijkheid te geven over het toezicht vanuit de verschillende toezichthouders.
- 5. Duidelijke rol van de NPO bepalen:** Maak duidelijkere keuzes in de rol van de NPO in het toezicht op de sociale veiligheid, naast de bestaande coördinerende rol. Daarnaast moet de NPO hun coördinerende rol ook vervullen richting toezichthouders.

Onze referentie  
49332897

## 7. Zekerheid in het stelsel

In mijn tweede reflectie concludeerde ik dat de omroepen bij de uitvoering van hun plannen voor sociale veiligheid worden beïnvloed door een complex stelsel van regels en betrokken partijen, waaronder de NPO, producenten en de overheid. Dat zit deels in de manier waarop het toezicht is ingericht, waar ik hierboven op heb gereflecteerd. Maar de inrichting van het huidige stelsel leidt vooral ook tot onduidelijkheid en onzekerheid. Medewerkers en omroepen geven aan dat zij bijvoorbeeld onduidelijkheid ervaren over rollen van organisaties binnen het stelsel, maar ook onduidelijkheid over de besluitvorming rond de programmering en de verdeling van de financiële middelen. Deze onduidelijkheid leidt tot onzekerheid over de toekomst voor zowel omroepen als medewerkers. Omroepen geven aan dat zij door het stelsel hun medewerkers niet meer zekerheid kunnen bieden in hun contracten, met als gevolg veel onzekerheid bij zzp'ers en medewerkers met flexibele contracten. Maar de onzekerheid zit niet alleen in de contracten. Het zit ook in duidelijkheid over functies, posities en rollen van medewerkers, wat vaak gekoppeld is aan de programmering, waar medewerkers onduidelijkheid over ervaren.

Bovendien constateerde ik dat de onduidelijkheid en onzekerheid leidt tot hoge productie-eisen, werkdruk en een cultuur van concurrentie tussen omroepen, producenten en soms ook medewerkers, die ieder het gevoel hebben dat ze moeten concurreren het behoud van hun werk en inkomen.

Dit gevoel van onduidelijkheid en onzekerheid leidt ertoe dat medewerkers nog steeds het gevoel hebben dat zij zich niet kunnen uitspreken over (seksueel) grensoverschrijdend gedrag, anderen aanspreken op hun gedrag of een melding doen. Bovendien leidt de onderlinge concurrentie ertoe dat mensen sneller bij elkaar over een grens heen gaan. De onzekerheid in het stelsel zet de sociale veiligheid onder druk. In mijn 2<sup>e</sup> reflectie constateerde ik daarom dat meer zekerheid voor zowel medewerkers als omroepen nodig is.

### 7.1 De situatie nu

De inrichting van het stelsel binnen de publieke omroep is een ingewikkeld vraagstuk, wat niet in een paar maanden op te lossen is. Er is ten opzichte van mijn eerdere reflecties in het stelsel dan ook weinig veranderd. Wel heeft de minister vorige week aangegeven dat hij begin volgend jaar met een plan zal komen voor de hervorming van het huidige stelsel. In dat plan zal sociale veiligheid een kernwaarde moeten zijn. Maar tot die tijd blijft de inherente onzekerheid binnen het stelsel de cultuurverandering richting sociale veiligheid in ieder geval nog tegenwerken. Datzelfde geldt voor de concurrentie die omroepen en producenten naar elkaar ervaren, waardoor samenwerking in het creëren van sociale veiligheid wordt belemmerd.

Daar bovenop zie ik dat medewerkers door de onzekerheid vaak van baan wisselen en van de ene omroep naar de andere gaan, of van een omroep naar producenten. Binnen elke omroep en producent gelden weer andere regels en

culturen, wat de onzekerheid in hun werk verder kan vergroten. Zij zullen zich hierdoor nog minder snel kunnen of durven uit te spreken of sociale veiligheid aan te kaarten. Bovendien hebben medewerkers in de praktijk met veel verschillende vormen van formeel en informeel leiderschap te maken krijgen, wat de onzekerheid over hun positie en de verhoudingen binnen de organisaties verder vergroot.

Inmiddels loopt er binnen de publieke omroep wel een discussie over de wijziging van het stelsel, maar die discussie heeft nog niet geleid tot nieuwe besluiten over de inrichting van het stelsel. Tot die tijd zal er onduidelijkheid blijven bestaan, en kan de discussie zelf ook tot nieuwe onzekerheid leiden. Zeker in combinatie met de aangekondigde bezuinigingen, die ook onzekerheid met zich meebrengen. In ieder geval zal bij de nieuwe inrichting van het stelsel sociale veiligheid een belangrijk speerpunt moeten zijn. Er moet een sociaal veilig stelsel komen.

Binnen het huidige stelsel worden op verschillende plekken wel initiatieven genomen om meer zekerheid te geven. Zo hebben meerdere omroepen in hun plannen opgenomen dat zij de onzekerheid van medewerkers willen verkleinen, onder andere door de onzekerheid in hun contracten te verminderen. Dat is een goed streven, en in de praktijk zie ik dat op verschillende plekken ook daadwerkelijk stappen worden gezet om medewerkers sneller een contract met meer zekerheid te geven. Ook wordt er via projecten gezocht naar mogelijkheden om medewerkers, vanuit individuele omroepen of publieke omroep breed, meer zekerheid te bieden. Bijvoorbeeld via meerjarenprogrammering of flexpools voor medewerkers. Maar tot het stelsel fundamenteel verandert blijft de prikkel voor flexibiliteit en daarmee onzekerheid in het huidige stelsel bestaan.

## **7.2 De toekomst van het stelsel**

Wat wij leren uit alle gesprekken die we gevoerd hebben is dat duidelijkheid over het stelsel belangrijk is om onzekerheid tegen te gaan. Meer duidelijkheid is nodig over bijvoorbeeld rollen en besluitvorming. Wie gaat waarover, welke besluiten neemt de NPO, welke besluiten nemen de individuele omroepen, en hoe verhoudt dat zich tot andere organisaties binnen de publieke omroep, zoals de producenten. En hoe verhoudt zich dat tot de individuele medewerkers? Transparantie over het proces van besluitvorming is daarbij belangrijk. Hoe komt de besluitvorming over programmering en middelen tot stand, wanneer komt die tot stand, enz. Als bijvoorbeeld een programma niet doorgaat, dan krijgen omroepen en medewerkers dat regelmatig laat te weten. De medewerkers of presentatoren van een programma zijn soms zelfs de laatste die horen of iets niet doorgaat. Dat proces van besluitvorming maakt het, krijg ik regelmatig te horen, lastig om mensen voldoende zekerheid te bieden in hun werk. Binnen de publieke omroep zijn daar in zekere mate oplossingen voor te vinden, maar dat vraagt wel om betere afstemming en samenwerking. Medewerkers en omroepen moeten in het kader van de sociale veiligheid beter weten waar ze aan toe zijn, en dat ook op tijd weten. In veel organisaties zal altijd een bepaalde mate van flexibiliteit nodig zijn, maar doe dat wel binnen een transparant en duidelijk kader van afspraken over rollen, besluitvorming en flexibiliteit.

Transparantie en duidelijkheid over besluitvorming kan bovendien helpen in het voorkomen van een cultuur van concurrentie tussen omroepen, en hen juist helpen om samenwerking op te zoeken, onder andere bij het creëren van sociale veiligheid. De overheid heeft hier primair een belangrijke rol in, en moet samen met de NPO en de individuele omroepen onderzoeken hoe zij die besluitvorming en transparantie over die besluitvorming kunnen verbeteren. Zo eerder al is vastgesteld vraagt dit om een verandering in hoe dat is georganiseerd. In deze



reflectie beperk ik mij daarbij tot het kader van sociale veiligheid en (seksueel) grensoverschrijdend gedrag.

Onze referentie  
49332897

Naast duidelijkheid over rollen en besluitvorming, worden binnen de publieke omroep ook ideeën onderzocht om medewerkers en omroepen meer zekerheid te bieden, om de onzekerheid in het stelsel te verkleinen. Een van die ideeën die mij is aangereikt, is een transitie naar een meerjarenplanning in de programmering. Financiële middelen kunnen daarbij voor meerdere jaren aan de programmering gekoppeld worden. Daarbij kunnen ook middelen worden geoormerkt voor specifieke genres in plaats van individuele programma's, zoals journalistiek en drama. Door meerjarige programmeringsafspraken te maken, kan de creatieve ontwikkeling van programma's gestimuleerd worden, wat zowel de inhoud als de werkomgeving ten goede komt. Mogelijk kunt u ideeën als deze meenemen in uw plannen.

Een ander idee dat door medewerkers en organisaties wordt geopperd is een centrale flexpool voor medewerkers binnen de publieke omroep, zodat medewerkers binnen de publieke omroep werkzaam kunnen blijven, en zekerheid kunnen houden ondanks wijzigingen in programmering.

Deze ideeën kunnen waardevol zijn om verder (te blijven) onderzoeken, om na te gaan in hoeverre ze een oplossing kunnen bieden voor de onzekerheid die op dit moment nog inherent is aan het stelsel. Maar uiteindelijk gaat het er om dat het stelsel dermate wijzigt dat meer zekerheid voor medewerkers en omroepen mogelijk is, en daarmee duurzame sociale veiligheid mogelijk wordt gemaakt. In het hervormingsvoorstel dat de overheid in het 1<sup>e</sup> kwartaal van 2025 naar de Tweede Kamer zal sturen, zal sociale veiligheid dan ook een kernwaarde van deze hervormingen moeten zijn, om te komen tot een sociale veilige publieke omroep voor iedereen.

### **Aanbevelingen voor het stelsel**

- 1. Werk aan een sociaal veilig stelsel:** In de kern zal het stelsel zo moeten worden ingericht dat er meer zekerheid kan worden geboden aan zowel mensen als organisaties, en er ruimte ontstaat voor samenwerking in plaats van cultuur. Sociale veiligheid voor iedereen moet in de plannen voor het nieuwe stelsel dan ook een kernwaarde zijn.
- 2. Bied duidelijkheid en zekerheid:** Zorg dat er meer duidelijkheid is over de rollen en besluitvorming van de publieke omroep, en dat deze rollen en besluitvorming bij iedereen binnen de publieke omroep bekend zijn. Zorg ook dat de besluitvorming ruim op tijd tot stand komt, zodat hier in personeelsbeleid op kan worden gestuurd.
- 3. Onderzoek initiatieven voor meer zekerheid:** Initiatieven die de zekerheid binnen het stelsel te vergroten kunnen zeer waardevol zijn, zoals een meerjarenprogrammering of een vorm van flexpool. Onderzoek deze initiatieven, of zet het onderzoek naar deze initiatieven voort, in samenwerking met de NPO, individuele omroepen en de overheid.

## **8. Samenvatting**

Na de publicatie van het OGCO-rapport, nu tien maanden geleden, zijn de NPO en de omroepen voortvarend gestart met een plan van aanpak om sociale veiligheid binnen de publieke omroep te verbeteren en (seksueel) grensoverschrijdend gedrag te voorkomen. De NPO heeft een coördinerende rol op zich genomen, met overkoepelende acties en een kader voor de omroepen om eigen plannen te ontwikkelen. In mei moesten omroepen hun definitieve plannen indienen. Hoewel veel omroepen stappen hebben gezet en vooruitgang tonen, blijven er een aantal

belangrijke verbeterpunten. Ook moeten de kaders van het toezicht en het stelsel zo gaan functioneren dat samenwerking en betrokkenheid tot stand kan komen en het vertrouwen kan worden herwonnen. Aandacht voor sociale veiligheid binnen de publieke omroep blijft daarom nodig.

Onze referentie  
49332897

## **8.1 Samenvattende reflectie**

### Voortgang en uitdagingen

Veel plannen bevatten belangrijke initiatieven zoals gedragscodes, dialoogtafels en versterking van HR-processen. Ook zijn er inspanningen geleverd om de omgangscultuur te verbeteren, zoals het voeren van gesprekken en onderzoeken naar normen en waarden. Toch blijven de risicoanalyses te vaak nog oppervlakkig en missen ze detail, vooral bij kleinere omroepen. Ook zijn maatregelen regelmatig nog onvoldoende SMART (specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch, tijdgebonden), wat het lastig maakt om de voortgang te monitoren en maatregelen te prioriteren. Zelfreflectie van besturen en toezichthouders is bovendien regelmatig nog te beperkt, net als de analyse van patronen die grensoverschrijdend gedrag in stand houden.

Daarnaast blijven structurele ongelijkheden binnen de omroepen, zoals ongelijke machtsverhoudingen en werkonzekerheid door flexibele contracten, een probleem. Dit versterkt de afhankelijkheid van medewerkers en beperkt hen in hun vrijheid om zich uit te spreken. Het blijft mij opvallen hoe bang medewerkers, en soms ook leidinggevendenden, blijven om zich uit te spreken, uit angst om hun baan te verliezen en/of als lastig bekend te staan in een klein werkveld waarin iedereen elkaar kent.

Het vertrek van bestuurders die al lang werkten binnen omroepen, die vaak als cultuurdragers fungeerden, creëert ruimte voor culturele verandering. Hoewel dit positief is, kost een organisatiebrede cultuurverandering gemiddeld 3 tot 5 jaar. Het is belangrijk dat nieuwe bestuurders voldoende ruimte krijgen om deze verandering door te voeren en te bestendigen en daarin worden ondersteund. Wat betreft de organisatiestructuur zie ik verder dat sommige omroepen zich inzetten om diversiteit, inclusie en werkdruk te verbeteren, maar dit wordt niet overal voldoende meegenomen.

### Vertrouwen en betrokkenheid

Een belangrijk thema is het herstellen van vertrouwen binnen de publieke omroepen. Uit de vele gesprekken met medewerkers maak ik op dat zij nog te vaak een gebrek aan urgentie en effectiviteit in de aanpak van grensoverschrijdend gedrag ervaren. Tegelijkertijd wordt wel aangegeven dat er meer en meer over wordt gesproken. In sommige organisaties groeit het vertrouwen dankzij zichtbare vooruitgang, maar bij omroepen waar weinig actie wordt ondernomen, of een incident niet wordt opgelost, blijft wantrouwen heersen. Het blijft daarmee een broos proces. Vertrouwenwekkend leiderschap en transparante communicatie over de voortgang van de plannen is dan ook cruciaal. Medewerkers moeten zien dat meldingen serieus worden genomen, ongeacht wie de beschuldigde is, en dat de meldingen adequaat en zorgvuldig worden opgevolgd. Mijn handreiking geeft daar vele best practices voor. Meldpunten en vertrouwenspersonen moeten er niet alleen zijn, maar ook goed functioneren, en nazorg voor melders moet structureel worden verbeterd.

Betrokkenheid van medewerkers bij zowel de ontwikkeling als uitvoering van plannen is daarbij essentieel. Dit gebeurt echter niet overal voldoende. Sommige omroepen benutten input van medewerkers goed, terwijl anderen dit beperkt doen, wat leidt tot minder draagvlak en effectiviteit. Dialoogtafels, enquêtes en

formele organen zoals ondernemingsraden kunnen bijdragen aan meer betrokkenheid en vertrouwen.

**Onze referentie**  
49332897

#### Samenwerking en toezicht

Ook de NPO speelt een belangrijke rol in de ondersteuning van omroepen, bijvoorbeeld door de gezamenlijke maatregelen die zij ondernemen, zoals de externe vertrouwenspersonen, klachtencommissie en het kenniscentrum. Zij hebben hard gewerkt aan het overkoepelende plan. Maar het succes valt of staat bij of de omroepen ook effectief gebruik maken van deze initiatieven. Bovendien is de coördinerende rol van de NPO voor medewerkers niet altijd zichtbaar. De verwachtingen ten aanzien van de NPO zijn daarbij hoog, en dat is gezien hun positie en het belang van dit onderwerp ook terecht, maar de doorzettingsmacht op het punt van sociale veiligheid blijft wel beperkt. Dat geldt overigens ook voor de externe toezichthouders. Het is belangrijk ook vanuit dit oogpunt naar de rolverdeling te kijken.

Toezicht speelt een sleutelrol voor een goede sociale veiligheid, maar de aanpak daarvan varieert per omroep. Sommige raden van toezicht zijn actief betrokken, terwijl anderen minder zichtbaar of effectief zijn. Een meer proactieve rol en transparantie over wat zij doen is nodig. Ook is het belangrijk dat er effectief, duurzaam en kwalitatief goed extern toezicht gehouden kan worden. Het is aan te bevelen dat onder andere met periodieke visitaties of cultuuronderzoeken de voortgang wordt bewaakt. Dit kunnen omroepen in bepaalde mate ook gezamenlijk organiseren, mits zij hier onafhankelijk externe deskundigen bij betrekken. Een coördinerend framework van toezicht, zoals een overkoepelend convenant, kan bovendien bijdragen aan duidelijkheid en consistentie in het toezicht, bijvoorbeeld over rolverdeling en bevoegdheden. De rol van de NPO moet hierin ook verduidelijkt worden.

#### Structurele problemen in het omroepstelsel

Ik concludeer bovendien dat de uitvoering van plannen voor sociale veiligheid binnen de publieke omroep wordt bemoeilijkt door een complex en onduidelijk systeem van regels en betrokken partijen, zoals de NPO, omroepen en de overheid. Dat leidt tot onduidelijkheid en onzekerheid over wie waarvoor verantwoordelijk is en hoe besluitvorming tot stand komt. Dat werkt weer door in onzekerheid over de programmering en financiële middelen. Hierdoor ontstaat niet alleen onzekerheid voor omroepen, maar ook voor medewerkers, die door deze onzekerheid flexibele contracten krijgen. De onzekerheid leidt ook tot een cultuur van concurrentie in plaats van samenwerking. Uiteindelijk komt de sociale veiligheid hierdoor onder druk te staan. Medewerkers voelen zich onzeker over hun positie en hebben moeite zich uit te spreken over (seksueel) grensoverschrijdend gedrag.

De situatie is moeilijk op te lossen, maar er zijn initiatieven om de onzekerheid te verkleinen, zoals het verbeteren van contractzekerheid en het onderzoeken van flexpools voor medewerkers. Voor de toekomst is meer duidelijkheid over rollen, besluitvorming en programmering nodig om de onzekerheid te verminderen. Ideeën zoals meerjarenplanning en een centrale flexpool kunnen (verder) worden onderzocht om medewerkers meer zekerheid te bieden. Het doel is een stelsel dat medewerkers en omroepen meer zekerheid biedt en daarmee sociale veiligheid waarborgt. In het hervormingsvoorstel dat de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap in het 1<sup>e</sup> kwartaal van 2025 naar de Tweede Kamer zal sturen, zal sociale veiligheid een kernwaarde van deze hervormingen moeten zijn.

#### De aanbevelingen uit het OGCO-rapport

In het OGCO-rapport werden verschillende aanbevelingen gedaan om de sociale veiligheid binnen de publieke omroep voor medewerkers te verbeteren. Veel van de inhoud van deze aanbevelingen komen ook terug in deze reflectie. In de

bijlage geef ik aan op welke van manier deze aanbevelingen zijn opgepakt en wat ik zie van deze aanbevelingen in de aanpakken van de omroepen.

Onze referentie  
49332897

In algemene zin valt mij op dat een aantal van de aanbevelingen van het OGCO-rapport wordt opgepakt, en regelmatig ook goed wordt opgepakt, zoals trainingen voor sociale veiligheid, coaching voor presentatoren, het versterken van de functie van P&O en het organiseren van een structuur rond nazorg. Deze activiteiten zijn samen te vatten als de 'doe-dingen'. Maar juist de aanbevelingen die gericht zijn op ander gedrag, of een systematische reflectie en verandering in cultuur vereisen, vragen nog aandacht en worden nog onvoldoende nageleefd. Dat zal de komende jaren met prioriteit moeten worden opgepakt.

## **8.2 De toekomst van sociale veiligheid en het proces hierna**

De publieke omroep heeft na de schrik bij de uitkomst van het OGCO-rapport gezamenlijk actie ondernomen om sociale veiligheid op de agenda te zetten. Er is veel over gesproken, zowel binnenskamers als in programma's op televisie, radio, internet, etc. Het overkoepelende plan van de NPO was de eerste gezamenlijke actie die volgde op het rapport, waarbij ook goed gebruik is gemaakt van mijn handreiking *Cultuurverandering op de werkvloer*. Daarna zijn de individuele omroepen aan de slag gegaan met hun eigen plannen voor sociale veiligheid.

Nu, bij mijn derde reflectie en 10 maanden na het verschijnen van het OGCO-rapport, ontstaat een wisselend beeld. Er is op veel plekken hard gewerkt en ook zeker vooruitgang geboekt in van sociale veiligheid, maar er blijven belangrijke punten die aandacht vereisen. Die aandachtspunten zijn niet voor elke omroep gelijk en maatwerk bij de voortgang is vereist. En ook is er tijd nodig zodat de nieuwe, sociaal veilige cultuur zich kan verankeren. Dat zie ik niet alleen in de mediawereld, maar overal. Fouten kunnen worden gemaakt en niet alles kan tegelijkertijd. Maar dat mag nooit een excuus zijn om het dan maar te laten of weg te kijken.

Structurele aandacht voor sociale veiligheid is kwetsbaar en moet continu geborgd worden, zeker te midden van uitdagingen zoals bezuinigingen of veranderingen in het omroepstelsel. Voor een duurzame cultuurverandering is het cruciaal dat plannen voortdurend worden doorontwikkeld op basis van monitoring en evaluatie, dat de uitvoering met urgentie wordt aangepakt, en dat medewerkers actief betrokken blijven. Sociale veiligheid moet altijd een prioriteit blijven, omdat het herwinnen van vertrouwen en het bevorderen van effectieve samenwerking tussen alle lagen van de omroepen, van medewerkers tot bestuur en toezichthouders, essentieel is om een sociaal veilige publieke omroep te realiseren. Des te meer omdat de publieke omroep een voorbeeldrol heeft. De afgelopen jaren was de publieke omroep regelmatig ook een voorbeeld van de problemen die sociale onveiligheid en (seksueel) grensoverschrijdend gedrag kunnen veroorzaken. Dat leidde tot een kwetsbare positie van de publieke omroep, juist ook omdat de hele samenleving bij die problemen mee kon kijken en praten. Maar nu kan die voorbeeldrol juist worden omgezet door met diezelfde kwetsbaarheid te laten zien dat er met 'vallen en opstaan' en structurele aandacht een sociaal veilige plek kan zijn om prachtige programma's te maken in het publiek belang.

Het is daarom van groot belang dat de aandacht voor sociale veiligheid en het voorkomen van (seksueel) grensoverschrijdend gedrag niet verslapt. Ook niet wanneer andere ontwikkelingen, zoals bezuinigingen of stelselwijzigingen, ook om aandacht vragen. Iedereen binnen de publieke omroep moet zijn of haar verantwoordelijkheid blijven nemen, ook als die veranderingen soms traag lijken te verlopen. Cultuurveranderingen vergen tijd, ook na heftige openbaringen zoals

die in het OGCO-rapport. Als de plannen of de uitvoering daarvan worden losgelaten, bestaat het risico dat er binnen enkele jaren opnieuw een rapport verschijnt over een gebrek aan verantwoordelijkheid binnen de publieke omroep. Zowel de publieke omroep als de overheid hebben een verantwoordelijkheid om dit scenario te voorkomen.

**Onze referentie**  
49332897

Voorlopig was dit mijn laatste reflectie op de sociale veiligheid binnen de publieke omroep. Ik hoop van harte dat deze reflectie u goed inzicht heeft gegeven in mijn visie op de huidige sociale veiligheid binnen de publieke omroep, en wat er de komende periode moet gebeuren om deze verder te verbeteren. De omroepen, de NPO, het CvDM en uzelf hebben daar allen een belangrijk taak in. Sociale veiligheid binnen de publieke omroep is niet alleen essentieel voor de medewerkers, maar ook voor de publieke taak en de omroepen zelf. Het belang hiervan kan niet genoeg benadrukt worden. Daarom geldt voor sociale veiligheid onverminderd: niets doen is geen optie.

Dat geldt ook voor mijzelf, want ik ben uiteraard bereid om mijn aanbevelingen de komende tijd toe te lichten en zal dat aanbod ook binnen de publieke omroep doen. Bovendien ben ik voornemens om de komende tijd initiatieven te ondernemen, bijvoorbeeld om uitwisseling en contact tussen de verschillende omroepen en RvT's te ondersteunen en te stimuleren. Ik zal de ontwikkelingen binnen de publieke omroep de komende jaren met betrokkenheid en belangstelling blijven volgen, en daar uiteraard ook op een gepast moment weer verslag van doen.

Met vriendelijke groet,

de Regeringscommissaris seksueel grensoverschrijdend gedrag en seksueel geweld,

Mariëtte Hamer

## **Bijlage 1 – De aanbevelingen uit het OGCO-rapport**

Onze referentie  
49332897

In het OGCO-rapport werden aan het eind vijftien aanbevelingen gedaan om de sociale veiligheid voor medewerkers bij de publieke omroep de komende jaren te verbeteren. Hieronder reflecteer ik beknopt op deze aanbevelingen, wat ik van de aanbevelingen terug zie komen in de huidige aanpak binnen de publieke omroep, en in welk deel van deze reflectie daar meer over te vinden is.

### **1. Bied erkenning en nazorg**

#### *Aanbeveling OGCO-rapport*

De commissie wil nazorg nadrukkelijk als startpunt van haar aanbevelingen markeren. Verbeteringen voor de toekomst kunnen niet worden ingezet zonder recht aan het verleden te doen. Wij hebben gemerkt dat de gesprekken met medewerkers er in veel gevallen toe hebben geleid dat er eindelijk erkenning was voor hun ervaringen en zorgen. In de gesprekken kwam vaak naar voren dat men opgelucht was eindelijk het eigen verhaal te kunnen doen. Dat neemt niet weg dat nazorg voor sommigen nog steeds tekortschiet en nog steeds nodig is. Dit geldt voor medewerkers die met ernstige gedragingen te maken hebben gehad zoals discriminatie, maar net zo goed voor medewerkers die bij herhaling met 'lichtere' vormen van grensoverschrijdend gedrag te maken hebben gehad, zoals roddelen, kwaadspreken of sabotage. Naast de direct betrokkenen, is nazorg ook relevant voor collega's die voelden dat zij machteloos moesten toezien, of leden onder een angstcultuur die ontstond. Het eerste wat daarom moet gebeuren is dat er expliciete erkenning, excuses en reparatie plaatsvindt en dat er alsnog nazorg plaatsvindt voor hen die dat wensen. De commissie beveelt aan een veilige plek in te richten voor hen die behoefte hebben aan nazorg. De commissie wil daarbij waarschuwen voor aanvullende schade die ontstaat wanneer de organisatie alsnog op zoek gaat naar wie mogelijk wat heeft gezegd. De in dit rapport geschetste patronen zijn door meerdere medewerkers in verschillende situaties ervaren. Waar de commissie zorg heeft gedragen voor de veiligheid en anonimiteit voor mensen die de vragenlijst hebben ingevuld of met de commissie in gesprek zijn gegaan, hoopt en verwacht de commissie dat de publieke omroep en de eindverantwoordelijken daarbinnen deze zorg en verantwoordelijkheid overnemen.

#### *Indruk Regeringscommissaris*

Ik zie dat Bureau Nazorg is opgericht, en ook binnen individuele omroepen worden pogingen gedaan tot erkenning en nazorg, maar het lijkt alsof dat voor veel medewerkers nog onvoldoende tot uiting komt. En er zijn ook medewerkers die willen dat de nazorg door hun eigen omroep wordt gegeven.

Zie ook: Hoofdstuk 3.3.

### **2. Ontwikkel leiderschapscompetenties**

#### *Aanbeveling OGCO-rapport*

Wanneer op de werkvloer geen oog is voor de menselijke factor, onderlinge concurrentie wordt aangewakkerd om mensen te motiveren, 'alles' geoorloofd lijkt om bepaalde doelen te behalen, en mensen proberen zichzelf te profileren ten koste van een ander, zijn dit kenmerken van de werksituatie die gezamenlijke prestaties ondermijnen, en (seksueel) grensoverschrijdend gedrag uitlokken. Hoe (informeel) leidinggevenden op alle niveaus zich opstellen, welk voorbeeldgedrag zij laten zien, en welke gedragingen van medewerkers wel of niet gewaardeerd worden, speelt een doorslaggevende rol of een omgeving al dan niet als veilig wordt ervaren. Dit alles geldt bij uitstek voor medewerkers die creatief werk doen, en waarbij collega's met verschillende expertises met elkaar moeten samen

werken - zoals in de omroepsector. Op dit punt valt nog veel winst te behalen. De commissie beveelt de NPO en omroepen aan meer aandacht te besteden aan de selectie en ontwikkelingen van leidinggevend en hun leiderschapskwaliteiten. Benoem meer leidinggevend die niet alleen inhoudelijk geschikt zijn, maar ook bewezen hebben goed te zijn in het aansturen van personeel. Hierbij moet uiteraard rekening worden gehouden met mogelijkheden om in een rol te groeien en te leren, en daarvoor moeten faciliteiten beschikbaar zijn. Leidinggevend moeten zich kunnen bekwamen en blijven bijscholen in managementvaardigheden en de mechanismen van grensoverschrijdend gedrag, zodat zij in staat zijn deze te (h)erkennen en adequaat te handelen als zich lastige situaties voordoen.

#### *Indruk Regeringscommissaris*

Ik zie dat in veel plannen aandacht is voor de ontwikkeling van deze leiderschapscompetenties, maar dit moet in de praktijk nog meer effect gaan krijgen. Bovendien blijft aandachtspunt ook dat het nieuwe leiderschap wordt geaccepteerd.

Zie ook: Hoofdstuk 3.2.

### **3. Vertoon voorbeeldgedrag**

#### *Aanbeveling OGCO-rapport*

Voorbeeldgedrag van presentatoren, (hoofd)redacties en andere formeel dan wel informeel leidinggevend is cruciaal voor een veilige werkcultuur. Van hen kan worden verwacht dat zij die competenties bezitten om in te schatten welk gedrag (niet) past bij hun rol, en in staat zijn dit gedrag te vertonen. Dit dient expliciet te worden getoetst aan de hand van een gemoderniseerde gedragscode, waarin onder andere duidelijke afspraken worden gemaakt hoe te handelen bij relaties op de werkvloer en meldingen van grensoverschrijdend gedrag, en hoe je ongelijkwaardige (seksuele) relaties kunt tegengaan.

#### *Indruk Regeringscommissaris*

Ik zie dat het per omroep en per persoon erg verschilt in hoeverre het gewenste voorbeeldgedrag wordt vertoond, maar er wordt binnen omroepen wel aandacht voor gevraagd. Bovendien geven alle omroepen in hun plannen aan dat zij een gedragscode zullen ontwikkelen, of hun bestaande gedragscode zullen moderniseren.

Zie ook: Hoofdstuk 3.1.

### **4. Begeleid presentatoren – en bescherm hen tegen zichzelf**

#### *Aanbeveling OGCO-rapport*

De positie en zichtbaarheid van presentatoren maakt dat hun woorden anders worden gewogen, en hun daden anders worden gezien. Wanneer anderen hun gedrag als grensoverschrijdend ervaren, dient te worden gezien welke begeleiding en/of bescherming nodig is om het gedrag bij te sturen en/of de gevolgen ervan te beperken in plaats van het gedrag te accommoderen en goed te praten. Dat is nodig om mensen te beschermen zowel medewerkers die klachten ervaren als de boegbeelden (bv tegen een cancelcultuur). Zowel ster-presentatoren als beginnende presentatoren hebben begeleiding nodig, ook als ze dat niet wensen. Neem dat op in de contracten, zodat duidelijk is wat van hen wordt verwacht. Dat een presentator zich helemaal op de presentatie moet kunnen richten is begrijpelijk, maar geef daarbij duidelijke kaders ook in de omgang met: mede ter bescherming van de presentator zelf.

#### *Indruk Regeringscommissaris*

Ik zie dat de begeleiding van presentatoren breed terugkomt in de plannen en ook al wordt gedaan, maar het is mij nog niet helder wat het effect ervan is.

**Onze referentie**  
49332897

Zie ook: Hoofdstuk 3.2.

## **5. Investeer in medewerkers**

### *Aanbeveling OGCO-rapport*

Vermijd een overmaat aan tijdelijke contracten en zzp-contracten. Versterk het werkgeverschap door systematische aandacht voor talent ontwikkeling, begeleiding van (nieuwe) medewerkers, en een transparante wijze van beoordelen en belonen. De recente afspraken in de Omroep-cao en het Mediapact zijn een eerste belangrijke stap, maar moeten worden geconcretiseerd, en in de praktijk worden gebracht. De afspraken moeten worden ingebed in de dagelijkse routines.

### *Indruk Regeringscommissaris*

Ik zie dat het terugdringen van afhankelijkheden en flexibele contracten in verschillende plannen terugkomt, maar uiteindelijk zal er een stelselwijziging nodig zijn om dit goed te kunnen bewerkstelligen.

Zie ook: Hoofdstuk 3.2 en hoofdstuk 7.

## **6. Staat je niet blind op de gemiddelde werktevredenheid**

### *Aanbeveling OGCO-rapport*

Het rapport van deze commissie richt zich vanwege de aard van de opdracht op de zaken die niet goed zijn gegaan. Het is belangrijk te beseffen dat veel ook goed gaat bij de publieke omroep. Mensen werken er met veel passie, deskundigheid en professionaliteit en zijn zich bewust van de bijzondere verantwoordelijkheid die zij samen dragen. Dat blijkt ook uit de gemiddelde cijfers van onderzoeken naar medewerkerstevredenheid die de commissie heeft ontvangen, maar ook uit het gemiddelde cijfer van werktevredenheid zoals dat uit ons eigen onderzoek naar voren komt. Echter, het is van het grootste belang die gemiddelden niet het excuus te laten zijn om weg te kijken van problemen of niet in te grijpen als zaken fout gaan. Als de rivier naar de toekomst moet worden overgestoken, kan niet volstaan worden met de stelling dat het wel kan omdat gemiddeld de diepte 50 cm is, terwijl er steeds mensen verdrinken omdat het in het midden 5 meter diep blijkt te zijn.

### *Indruk Regeringscommissaris*

Ik zie dat dit erg verschilt per omroep. Sommige omroepen maken naast een medewerkerstevredenheidsonderzoek ook werk van gedegen analyses en cultuuronderzoeken om hun aanpak op te baseren, maar dit ontbreekt ook bij een aantal omroepen.

Zie ook: Hoofdstuk 4.

## **7. Versterk de P&O-functie**

### *Aanbeveling OGCO-rapport*

Versterk de P&O functie en maak het bevorderen van een sociaal veilige werkomgeving een herkenbaar onderdeel van de P&O-functie, waarover regelmatig overleg wordt gevoerd met het bestuur (de directie) – die de verantwoordelijkheid voor de organisatie draagt. Zorg dat bestuurders en P&O-functionarissen voldoende kennis hebben van specifieke uitingsvormen van grensoverschrijdend gedrag, en mogelijkheden om dit gedrag bij te sturen of medewerkers ertegen te beschermen. Wees alert op de mogelijkheid dat



schijnbaar onschuldige uitingen de voorbode kunnen zijn van ernstige vormen van (seksueel) grensoverschrijdend gedrag. Stel P&O medewerkers in staat medewerkers te begeleiden in hun ontwikkeling en daarop beleid te maken.

**Onze referentie**  
49332897

*Indruk Regeringscommissaris*

Ik zie dat dit in heel veel plannen deze aanbeveling goed wordt opgepakt en ten uitvoer wordt gebracht.

Zie ook: Hoofdstuk 3.2.

## **8. Kijk niet weg en spreek elkaar aan**

*Aanbeveling OGCO-rapport*

Vraag als leidinggevende regelmatig om feedback, ook van ondergeschikten. Oefen met het geven van opbouwende kritiek, en bekwaam je daarin als het nodig is. Vraag of de ander daarmee uit de voeten kan. Praat regelmatig met collega-leidinggevendenden over wat gewenst en ongewenst gedrag is op de werkvloer (intervisie op gedrag). Zorg ook dat medewerkers in het team regelmatig met elkaar bespreken wat de normen voor gedrag zijn, en hoe ze elkaar daarop kunnen aanspreken (internaliseren van de gedragscode). Juist het gesprek hierover zal maken dat de 'vastgestelde' omgangsnormen ook daadwerkelijk worden begrepen en doorleefd. Spreek elkaar aan op gedrag zonder de persoon te veroordelen, ook als je omstander bent.

*Indruk Regeringscommissaris*

Ik zie dat hier in sommige plannen aandacht voor wordt gevraagd, maar dit vereist cultuurverandering en moet binnen de omroepen nog gaan groeien.

Zie ook: Hoofdstuk 3.1 en hoofdstuk 4.

## **9. Laat zien wat je aan gedrag doet**

*Aanbeveling OGCO-rapport*

Ons onderzoek toont aan dat er op de werkvloer veel onvrede bestaat over de omgang met signalen van grensoverschrijdend gedrag. Vaak is niet duidelijk of er nu wel of geen actie is ondernomen. Ook constateren wij onvrede over de terughoudendheid in het delen van meer algemene informatie over de gang van zaken op de werkvloer. Meedoen aan een medewerkerstevredenheidsonderzoek heeft alleen zin als de resultaten openbaar worden gemaakt, en als knelpunten die daaruit naar voren komen worden aangepakt in samenspraak met de werkvloer. Als dit niet gebeurt, krijgen medewerkers het gevoel niet serieus genomen te worden, en verliezen zij vertrouwen in de directie, P&O dan wel hun leidinggevendenden. Door ook teleurstellende berichten met open vizier tegemoet te treden, toon je als organisatie eigen bereidheid te leren, en laat je zien medewerkers serieus te nemen. Vertellen over belangrijke afwegingen en prioriteiten kweekt begrip voor genomen beslissingen, en geeft duidelijkheid voor de toekomst. Aangeven hoe bevindingen en signalen worden opgepakt en wat er concreet wordt gedaan om gesignaleerde problemen aan te pakken, geeft het vertrouwen dat verbetering mogelijk is. Ook al kan niet alles met iedereen worden gedeeld, veel onvrede is te vermijden door vaker te laten zien wat je doet.

*Indruk Regeringscommissaris*

Ik zie dat sommige omroepen aandacht vragen voor communicatie en transparantie, maar dat het effect hiervan nog gevoeld moet gaan worden, onder andere in het vertrouwen op de werkvloer.

Zie ook: Hoofdstuk 4 en hoofdstuk 5.

## 10. Zorg dat melden loont

Onze referentie  
49332897

### *Aanbeveling OGCO-rapport*

Hoewel de omroepen en de NPO een op schrift gestelde klachtenregeling hebben, blijft het voor medewerkers een enorme stap om een formele klacht in te dienen. Ook de vertrouwenspersonen worden niet altijd gevonden of veilig geacht. Gevolg van dit alles is dat problemen op de werkvloer vaak lang spelen voordat ze boven water komen. Stimuleer de vertrouwenspersonen signalen van grensoverschrijdend gedrag actief te monitoren, zodat gedrag bijgestuurd kan worden voordat het escaleert. Ook zonder een melding te doen, moeten medewerkers hun ervaringen laagdrempelig kunnen delen, en heldere informatie kunnen krijgen over mogelijke vervolgstappen. Het veilig kunnen vertellen van je verhaal is een heel belangrijke stap, die al opluchting en erkenning kan geven. Het is in dit kader van belang dat er interne en externe vertrouwenspersonen zijn, een onafhankelijke klachtencommissie is en een gedragscode die in samenspraak met werknemers is uitgewerkt. Over hoe men kan handelen bij het omgaan met klachten verwijst de commissie naar 'de handreiking' die hiertoe is opgesteld door de regeringscommissaris seksueel grensoverschrijdend gedrag, die ook voor andere vormen van grensoverschrijdend gedrag toepasbaar is.

### *Indruk Regeringscommissaris*

Ik zie dat in veel plannen een goed meldpunt ontbreekt, en van medewerkers horen we nog te vaak dat melden geen zin heeft of juist negatieve gevolgen heeft voor de melder.

Zie ook: Hoofdstuk 3.3 en hoofdstuk 4.

## 11. Kijk naar patronen, dus voorbij incidenten

### *Aanbeveling OGCO-rapport*

Er bestaat geen goed mechanisme om terugkerende patronen in ervaringen rondom grensoverschrijdend gedrag te herkennen. Meldingen en klachten worden op vrij incidentele basis benaderd. De vertrouwenspersonen hebben de privacy van melders – terecht – hoog in het vaandel staan. Welke klachten bij hen zijn binnengekomen, koppelen ze daarom slechts in algemene termen terug naar de directie. Ook in de sociaal jaarverslagen blijft informatie over dit onderwerp vaag. In principe kan bij de vertrouwenspersoon dan wel de klachtencommissie ook een collectieve klacht worden ingediend. In de praktijk blijkt dit lastig omdat personen vaak niet van elkaar weten dat zij vergelijkbare ervaringen hebben of niet beseffen dat ook anderen bepaald gedrag als grensoverschrijdend gedrag ervaren. Tegelijkertijd wordt beschikbare managementinformatie, zoals de uitkomsten van een medewerkerstevredenheidsonderzoek of de cijfers rond verzuim en verloop, niet optimaal ingezet om meer zicht te krijgen op terugkerende patronen of gedragsrisico's. De commissie beveelt aan dat vaker overleg plaatsvindt tussen de verschillende vertrouwenspersonen die bij één bepaalde organisatie werkzaam zijn om meer zicht te krijgen op terugkerende patronen, en samen te bedenken hoe deze aangepakt kunnen worden. De P&O-manager kan helpen na te gaan op welk niveau acties zijn vereist, of welke ondersteuning kan worden geboden om het patroon dat is geconstateerd, te veranderen.

### *Indruk Regeringscommissaris*

Ik zie dat een nieuwe cultuur en de omslag in onder andere onderliggende patronen van onder andere seksisme, discriminatie en intimidatie nog onvoldoende worden opgepakt in de plannen. Dit moet meer aandacht gaan krijgen.

Zie ook: Hoofdstuk 3.1 en hoofdstuk 4.

## 12. Verbreed het perspectief van bestuurders

### *Aanbeveling OGCO-rapport*

Gevoelens van machtsmisbruik, vriendjespolitiek en het 'kopen' van loyaliteit worden bevorderd wanneer medewerkers langdurig afhankelijk zijn van de beslissingen van enkele personen, of wanneer teveel verantwoordelijkheden bij één persoon worden belegd. De commissie beveelt daarom aan bij alle omroepen een maximale zittingstermijn voor bestuurders in te stellen, en regelmatig op te zoek te gaan naar nieuwe kandidaten, zodat er geen banencarrousel kan ontstaan. Zorg tevens voor een bestuursstructuur waarin een verdeling van taken en verantwoordelijkheden mogelijk is, waarin voldoende tegenspraak is georganiseerd, en bestuurders hun competenties blijvend kunnen ontwikkelen. Ook voor leidinggevenden in andere functies is het van belang blijvend aandacht te hebben voor doorstroom, competentie-ontwikkeling en nieuwe maatschappelijke ontwikkelingen. De observaties en aanbevelingen van de commissie Van Geel wijzen in dezelfde richting.

### *Indruk Regeringscommissaris*

Ik zie dat er in de plannen wel veel aandacht wordt besteed aan het omgaan met macht, maar de effecten hiervan binnen de organisaties zijn naar mijn inzicht nog onvoldoende helder.

Zie ook: Hoofdstuk 3.2 en hoofdstuk 5.

## 13. Versterk het toezicht en verbind daar consequenties aan

### *Aanbeveling OGCO-rapport*

De raad van toezicht heeft een belangrijke rol te vervullen in het toezien op een veilige werkomgeving, en dient de opvolging van meldingen en signalen regelmatig te agenderen bij de directie en in gesprekken met de OR. Directies dienen over dit onderwerp regelmatig verantwoording af te leggen, bijvoorbeeld in de jaarlijkse verslaglegging, en in periodieke gesprekken met de raad van toezicht. Vanuit de kant van het de directie is een betere informatievoorziening aan de raad van toezicht gewenst, maar van de raden van toezicht kan ook een actievere houding worden verwacht om te weten wat er speelt in diverse onderdelen van de organisatie. Raden van toezicht moeten niet wachten tot er een klacht komt, maar dienen zich te bekwamen in het onderwerp. In periodieke informatiesessies kunnen zij zich voorbereiden op mogelijke signalen en opties om deze op te pakken. Ook kunnen zij preventief kennisnemen van de gebruikelijke omgangsvormen op de werkvloer. De kwaliteit van het leiderschap, de professionaliteit van het P&O-beleid, de ontwikkeling van medewerkers, en het borgen van de sociale veiligheid op de werkvloer zijn allemaal belangrijke voorwaarden om het menselijk kapitaal optimaal te benutten, en de journalistieke kwaliteit en onafhankelijkheid van het geleverde werk te beschermen. Daarom beveelt de commissie aan de omroepen op deze punten periodiek te laten evalueren door een externe visitatiecommissie, waarbij die evaluatie medebepalend is voor het behoud van de omroeplicentie.

### *Indruk Regeringscommissaris*

Ik zie dat het toezicht bij sommige omroepen goed tot stand komt, maar in veel omroepen is dat ook nog niet zo. Er moet zowel in het interne als het externe toezicht structurele aandacht zijn voor sociale veiligheid.

Zie ook: Hoofdstuk 6.

## 14. Geef de NPO een verbindende rol

#### *Aanbeveling OGCO-rapport*

De NPO dient een sterke agenderende en stimulerende rol te vervullen in het borgen van een veilige werkcultuur, en het harmoniseren van gedragsnormen binnen de publieke omroep. Bijvoorbeeld door erop toe te zien dat de omroepen zich committeren aan een gemeenschappelijke gedragscode en klachtenregeling – die op de verschillende werkvloeren verder geconcretiseerd kan worden. Zorg dat specifiek aandacht toekomt aan seksueel grensoverschrijdend gedrag. Ook in andere sectoren is geconstateerd dat een specifieke aanpak voor seksueel grensoverschrijdend gedrag op de werkvloer nodig is, in aanvulling op een bredere aanpak van grensoverschrijdend gedrag.

Zie bijvoorbeeld het recent verschenen advies over het Hoger Onderwijs<sup>2</sup>. Het lijkt de commissie van belang dat een vergelijkbare specifieke aanpak wordt ontwikkeld voor de omroepen waarbij de NPO een voortrekkersrol vervult. Verder kan de NPO een verbindende rol spelen door het instellen van een klachtencommissie die niet verbonden is aan een van de omroepen, en een 'second opinion' kan geven over de afhandeling van meldingen. Juist in een pluriform en gedifferentieerd omroepbestel kan de NPO zo helpen om de gemeenschappelijke waarden van de publieke omroep, te bewaken.

#### *Indruk Regeringscommissaris*

Ik zie dat de NPO een verbindende rol pakt en dit ook deels goed uit kan voeren, maar duidelijkheid over de rol is nodig, net als betere communicatie.

Zie ook: Hoofdstuk 5 en hoofdstuk 6.

### **15. Houd concurrentie en samenwerking met elkaar in balans**

#### *Aanbeveling OGCO-rapport*

Er lijkt op alle niveaus sprake van concurrentie. Tussen programma's, tussen omroepen, tussen publieke omroepen en de commerciële omroepen, en tussen de NPO en omroepen. Dit veroorzaakt een permanente onzekerheid op al die niveaus. Die onzekerheid legt een grote druk op het stelsel en de mensen die daar in werken. In het rapport van de commissie Van Geel wordt dat ook met zoveel woorden geconstateerd. Wij bevelen aan om als omroepen gezamenlijk die onderwerpen vast te stellen waarop meer en actief moet worden samengewerkt. Denk hierbij aan de hiervoor in aanbeveling 13 genoemde normstelling over gedrag, maar ook aan het herplaatsen van medewerkers tijdens seizoenswisselingen, de re-integratie bij ziekte of gezamenlijke talentontwikkeling. Verder dient de NPO de toewijzingssystematiek duidelijker en transparanter te maken. Bijvoorbeeld door afspraken te maken over de inhoudelijke voorwaarden waarop een programma wordt beoordeeld. De onzekerheid over het voortbestaan van een programma heeft gevolgen op de werkvloer. Dat besef legt een grote zorg en verantwoordelijkheid op zowel de NPO als de omroepen voor een tijdige en open communicatie, zodat medewerkers zo snel mogelijk worden geïnformeerd en niet via 'derden' vernemen dat het programma waarbij zij werken, stopt.

#### *Indruk Regeringscommissaris*

Ik zie dat de samenwerking tussen omroepen echt nog beter kan, maar daar is deels ook een verandering in het stelsel voor nodig. Ook de NPO heeft een belangrijke rol bij het in balans brengen van concurrentie en samenwerking.

Zie ook: Hoofdstuk 7.

### **16. Onderzoek de rol en geldstromen van productiehuisen**

#### *Aanbeveling OGCO-rapport*

Zakelijke belangen (zoals exclusieve samenwerking tussen presentatoren en productiehuizen) lijken van invloed te zijn op de besluitvorming over onder meer de programmering, die ook consequenties heeft voor personeel. De rol van de productiehuizen vormde geen onderdeel van het onderzoek van de commissie, en hebben we niet verder uitgediept. Gelet op de grote (financiële) afhankelijkheden en zakelijke belangen beveelt de commissie nader onderzoek aan naar de driehoek NPO, omroepen en productiehuizen. De commissie beveelt daarbij aan ook particuliere zakelijke belangen (van bijvoorbeeld presentatoren) in het onderzoek te betrekken en de beloningen van presentatoren die via buitenproducenten worden betaald. Dit alles om de onderscheidende missie en publieke taak van de omroepen te beschermen, en de inzet van publieke middelen te waarborgen en te kunnen verantwoorden.

**Onze referentie**  
49332897

*Indruk Regeringscommissaris*

Ik zie dat dit nog weinig terugkomt in de plannen. Het is van groot belang dat hier goed naar gekeken wordt bij de wijzigingen in het stelsel.

Zie ook: Hoofdstuk 7.