



>Retouradres Postbus 16375 2500 XP Den Haag

Aan de staatssecretaris voor Cultuur en Media
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

Contactpersoon
E.J. van de Haar
T +31625723085
e.j.vandehaar@rcgog.nl

Onze referentie
46738869

Datum 24 juni 2024

Betreft De stand van zaken van de sociale veiligheid bij de publieke omroep

Excellentie,

Op 6 maart jl. heeft u mij gevraagd¹ om een reflectie te geven op het plan van aanpak van de NPO om de sociale veiligheid binnen de publieke omroep te verbeteren. Eind maart heb ik u mijn eerste reflectie op dit plan toegestuurd. Als vervolg daarop geef ik u in deze brief graag mijn visie op de huidige stand van zaken van de sociale veiligheid binnen de publieke omroep en plannen van de omroepen ter verbetering daarvan. Deze visie is een tussenstand, om redenen die ik hieronder uiteenzet.

1. Inleiding

Begint dit jaar onthulde het rapport van de Onderzoekscommissie Gedrag en Cultuur Omroepen² (hierna OGCO) een zorgwekkende situatie rondom sociale veiligheid binnen de publieke omroep. Veel medewerkers en ex-medewerkers hebben zich onveilig gevoeld in hun werk, en voelen dat soms tot op de dag van vandaag nog. Als reactie daarop vroeg u de Nederlandse Publieke Omroep (NPO) om een overkoepelend plan voor sociale veiligheid binnen de publieke omroep te ontwikkelen, wat voortvarend door de NPO is opgepakt. In het plan³ werd de ernst van de situatie erkend en werd een brede aanpak voor sociale veiligheid aangekondigd, met erkenning, nazorg en preventie als primaire doelen. In het plan kwamen ook veel van de elementen en aanbevelingen uit zowel het OGCO-

¹ Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, 6 maart 2024, [Kamerbrief over verzoek aan RCGOG om reactie op plan van aanpak sociale veiligheid NPO en omroepen | Kamerstuk | Rijksoverheid.nl](#)

² Onderzoekscommissie Gedrag en Cultuur Omroepen, 1 februari 2024, [Niets gezien, niets gehoord, niets gedaan | De zoekgemaakte verantwoordelijkheid | Onderzoekscommissie Gedrag en Cultuur Omroepen \(ogco.nl\)](#)

³ NPO, 28 maart 2024, [Overkoepelend plan van aanpak sociale veiligheid publieke omroep naar een andere omgangscultuur | Rapport | Rijksoverheid.nl](#)

rapport als mijn handreiking *Cultuurverandering op de werkvloer*⁴ terug. In mijn eerste reflectie gaf ik aan dat het plan mij positief stemde.

Onze referentie
46738869

Tegelijkertijd gaf ik aan bezorgd te zijn over hoe voortvarend het plan in concrete acties zou worden omgezet. De grootste uitdaging lag, en ligt nog steeds, bij de uitvoering en implementatie van de plannen voor sociale veiligheid. Bij de NPO, maar ook bij alle individuele omroepen. Papier moet worden omgezet in werkelijkheid, in een cultuurverandering naar een open en sociaal veilige werkcultuur die door alle medewerkers van de publieke omroep gevoeld wordt.

Iedere omroep is bovendien verantwoordelijk voor de ontwikkeling en uitvoering van een eigen plan. De preventie en aanpak van grensoverschrijdend gedrag is voor elke organisatie maatwerk, ook binnen de publieke omroep. Daar is een duidelijke strategie voor de eigen organisatie voor nodig, op basis van een gedegen risicoanalyse. Het overkoepelende plan van de NPO zelf moest bovendien ook verder worden gespecificeerd, verhelderd en aangescherpt om tot een goede uitvoering te kunnen komen, maar ook om een goede basis te kunnen vormen voor de plannen van de individuele omroepen.

De stand van zaken

De afgelopen maanden hebben de omroepen gewerkt aan de ontwikkeling en uitvoering van die plannen. In mijn eerste reflectie gaf ik aan ik die ontwikkelingen zou volgen, om te zien of de aanbevelingen uit het OGCO-rapport goed en voortvarend door de omroepen werden opgepakt. Ik gaf daarnaast aan dat ik u voor de zomer een tweede reflectie zou doen toekomen, met daarin mijn visie op de huidige stand van zaken van de plannen en de sociale veiligheid binnen de publieke omroep.

Een tweede reflectie van mijn kant komt nu echter te vroeg. De omroepen zijn nog druk bezig om enerzijds de plannen goed op te schrijven en anderzijds ze uit te voeren. Met name ook in dit laatste zou ik meer inzicht willen krijgen. De plannen moeten effect krijgen voor de medewerkers. Daarom heb ik in goed overleg besloten de tweede reflectie uit te stellen tot oktober. In deze brief geef ik in plaats daarvan een beknopt beeld van de huidige stand van zaken van de ontwikkeling van de plannen, zoals wij die observeren. Daarnaast doe ik een aantal observaties en aanbevelingen die kunnen helpen bij de ontwikkeling en de uitvoering van de plannen. Hiermee hoop ik zowel u als de omroepen handvatten te geven die nodig zijn om de ontwikkeling waar nodig te ondersteunen of bij te sturen.

Om een beeld te krijgen van de stand van zaken heb ik de afgelopen periode allerlei gesprekken gevoerd, op verschillende niveaus van de organisaties van de omroepen. Ik heb dwars door de omroepen heen gesproken met individuele medewerkers, ondernemingsraden, bestuurders en toezichthouders, en hen gevraagd wat hun visie is op zowel de huidige stand van zaken als de toekomst van de sociale veiligheid binnen de publieke omroep. In de gesprekken heb ik gelet op de conclusies en reflectievragen uit mijn eerste reflectie. Maar ook het effect op de werkvloer, wat mensen in de praktijk merken van de plannen, is een belangrijke toetssteen geweest.

⁴ Regeringscommissaris Seksueel Grensoverschrijdend Gedrag en Seksueel Geweld, 13 maart 2024, [Nieuwe handreiking tegen seksueel grensoverschrijdend gedrag zet in op cultuurverandering op de werkvloer | Nieuwsbericht | RCGOG](#)

2. De plannen van de omroepen

Onze referentie
46738869

Uit deze gesprekken is mij duidelijk geworden dat sinds maart alle omroepen aan de slag zijn gegaan met de ontwikkeling van hun eigen plannen. Zo zijn er veel interne gesprekken gevoerd op allerlei niveaus, maar ook gesprekken met externe toezichthouders en adviseurs, en hebben er brede medewerkersbijeenkomsten plaatsgevonden om de plannen aan te vullen en aan te scherpen. Het Commissariaat voor de Media (CvdM) had alle omroepen gevraagd om uiterlijk 1 mei een eigen plan naar de CvdM te sturen, waarin de omroepen in ieder geval zouden aangeven hoe ze invulling zouden geven aan de elementen *reflectie*, *reparatie* en *risicoanalyse*. De CvdM heeft aangegeven dat alle omroepen een eerste reactie hebben ingediend.

Het valt ons op dat de plannen van de omroepen verschillen in aard, mate van detail en diepgang. Sommige omroepen hebben zeer algemeen geformuleerde plannen opgesteld. Zo geven ze bijvoorbeeld in grote lijnen aan welke onderwerpen ze de komende tijd zullen oppakken, maar niet hoe, met een duidelijke verdeling van verantwoordelijkheden en een helder tijdspad. Daarmee zijn deze plannen nog niet concreet genoeg om gerichte stappen te kunnen zetten richting sociale veiligheid. Ook worden in veel plannen delen van een aanpak benoemd, zoals de ontwikkeling van meldprocedures of het geven van training en voorlichting, maar ontbreken andere belangrijke aspecten, waardoor geen integrale aanpak tot stand kan komen.

Andere omroepen zijn verder met hun plannen. Ze zijn uitgebreider en concreter, gesteund door de gesprekken die intern gevoerd zijn en eventuele onderzoeken uit het verleden. Voor het merendeel van de plannen geldt dat ze nog geen duidelijke risicoanalyse van de eigen omroep bevatten, iets wat wel zeer aan te bevelen is. Wel hebben verschillende omroepen onderzoeken ingesteld om meer zicht te krijgen op hun cultuur, structuur of systeem.

Ook wordt in de plannen weinig geflecteerd op het verleden, wat er toen is misgegaan en wat daarvan geleerd is en hoe dit kan worden benut in de huidige plannen. In gesprekken met verschillende lagen van de omroepen horen wij met name van de kant van medewerkers dat zij het gevoel hebben dat er onvoldoende wordt geleerd van het verleden. In gesprekken met bestuurders en leidinggevenden komt deze zelfreflectie meer naar voren, maar vertaalt dit zich nog weinig naar interne communicatie of de plannen. Mijn beeld is dat er nog een zoektocht gaande is hoe je sociale veiligheid en het bespreekbaar maken van (seksueel) grensoverschrijdend gedrag integreert in het dagelijkse werk.

3. Er is tijd nodig, maar niets doen is geen optie

Ik concludeer dat er nog veel te doen is om te komen tot een gedragen gevoel van sociale veiligheid binnen de publieke omroep. Dat is deels begrijpelijk, want cultuurverandering binnen een organisatie heeft gemiddeld genomen meerdere jaren de tijd nodig. Daarin verschilt de publieke omroep niet van andere organisaties. Enkele maanden na het verschijnen van het overkoepelende plan van aanpak is het wellicht nog iets te vroeg om een grote verandering in de sociale veiligheid al breed te kunnen ervaren. Wel zou er ervaren moeten worden dat er wordt gewerkt aan die verandering.

Naast sociale veiligheid heeft de publieke omroep ook te maken met andere urgente punten op de agenda, zoals de hervorming van het bestel en aangekondigde bezuinigen. Deze zijn ook relevant voor de toekomst van de omroepen en kunnen zorgen voor nieuwe onzekerheid ook onder medewerkers. Deze ontwikkelingen kunnen impact hebben op de ontwikkeling en uitvoering van de plannen voor sociale veiligheid.

De hoofdboodschap blijft echter: niets doen is geen optie. Het belang en de urgentie van een sociaal veilige publieke omroep blijft enorm groot, dat hebben zowel het OGCO-rapport als onze gesprekken zeer duidelijk gemaakt. Hoewel er begrip moet zijn voor het nu nog wisselende niveau van de plannen en het effect op de sociale veiligheid, moeten alle omroepen het belang en de urgentie van sociale veiligheid blijven voelen en daarnaar handelen. Zij moeten tijd en middelen investeren om de noodzakelijke veranderingen voortvarend door te voeren. Het risico dat er te lang te weinig verandert, en daarmee het onderlinge wantrouwen groeit, blijft zeer aanwezig. In de gesprekken met bestuurders en toezichthouders wordt dit ook erkend.

Om de omroepen daarbij te ondersteunen is het belangrijk om te kijken of de termijnen die de omroepen gesteld worden om de plannen te ontwikkelen realistisch zijn. Er is tijd en ruimte nodig om goede plannen te ontwikkelen en vooral om ze vervolgens uit te voeren. Tijd en ruimte om prioriteit te kunnen geven aan het gesprek met de medewerkers. Alleen dan kunnen de omroepen tot sociale veiligheid komen die ook op de werkvloer zo wordt ervaren. Om de urgentie niet uit het oog te verliezen is het belangrijk dat toezichthouders een vinger aan de pols houden en omroepen periodiek aan de toezichthouders moeten rapporteren over de voortgang en kwaliteit van hun plannen.

4. Een effectief gebruik van de tijd

Om tot goede plannen te komen is echter niet alleen tijd nodig. In de gesprekken die ik de afgelopen periode heb gevoerd merkte ik dat een aantal aspecten meer aandacht nodig hebben om te komen tot goede plannen. Hieronder zal ik op elk van deze aspecten ingaan.

4.1 Een goede risicoanalyse en strategie

In mijn handreiking 'Cultuurverandering op de werkvloer' worden stappen uiteengezet die organisaties moeten nemen om te kunnen komen tot een sociaal veilige werkomgeving. Dat begint met een integrale risicoanalyse van de drie pilaren van een goede aanpak van sociale veiligheid:

- **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.

Op basis van deze risicoanalyse moeten de omroepen een strategie ontwikkelen met duidelijke doelstellingen en verdeling van verantwoordelijkheden, op basis van een realistisch tijdschema.

Veel van de plannen bevatten op dit moment nog niet een dergelijke risicoanalyse of strategie. Dit is wel nodig om effectieve, efficiënte en gedragen plannen te

kunnen maken. Zonder deze risicoanalyse is het mogelijk dat omroepen belangrijke aspecten in het bereiken van de sociale veiligheid overslaan. Zo kunnen omroepen het ondersteunend systeem volledig op orde hebben, maar nog steeds sociaal onveilig zijn omdat er niks wordt gedaan aan de risico's in de organisatiestructuur. Ook kunnen er verkeerde stappen worden gezet, bijvoorbeeld als omroepen de omgangscultuur willen veranderen zonder daarbij een goed beeld te hebben van welke problemen mensen ervaren. De omroepen zouden de komende periode daarom allereerst deze integrale risicoanalyse uit moeten voeren.

Bij het doen van de risicoanalyse kan het helpen om de organisatie specifieke vragen te stellen. Hieronder staan een aantal voorbeelden, maar in mijn handreiking worden specifiekere handvatten geboden.

Omgangscultuur

- Welke gedragspatronen hebben we met elkaar ontwikkeld?
- Welke stereotype beelden hebben ze over elkaar?
- Welke ongeschreven regels zijn er?
- Welke verwachtingen hebben we van elkaar?

Organisatiestructuur

- Welke machtsverhoudingen zijn er?
- Hoe gaat de organisatie om met macht en hiërarchie (is er medezeggenschap en is tegenspraak toegestaan)?
- Hoe is bevordering en beloning geregeld?
- Is de beoordeling één op één?
- Hoe divers en inclusief is de organisatie?
- Hoe wordt het werk georganiseerd?

Ondersteunend systeem

- Is er een gedragscode en hoe levend en gedragen is die?
- Is er deskundige ondersteuning?
- Is de vertrouwenspersoon aanwezig, deskundig, onafhankelijk en voor iedereen bekend?
- Is er een duidelijke meldprocedure die voor iedereen toegankelijk is?
- Hebben medewerkers en leidinggevendenden voldoende kennis van preventie en aanpak van SGOG?
- Is er een beslistafel die is ingericht om meldingen goed en deskundig te doen opvolgen?

Het is bij de ontwikkeling van de risicoanalyse en strategie in ieder geval van belang om specifiek oog te houden voor seksueel grensoverschrijdend gedrag. In het OGCO-rapport is daarom geconcludeerd dat de omroepen in hun plannen voor sociale veiligheid ook een eigen aanpak voor de preventie en aanpak van seksueel grensoverschrijdend gedrag moeten ontwikkelen. Dat is nodig, want mensen vinden het een moeilijk onderwerp, onder andere om over te praten, en bestaat het risico dat er daardoor geen gerichte strategie tot stand komt waarmee seksueel grensoverschrijdend gedrag echt effectief voorkomen en aangepakt wordt. Ook de onderliggende mechanismen die leiden tot specifieke vormen van grensoverschrijdend gedrag, zoals seksisme of discriminatie, moeten onderdeel zijn van die analyse en strategie. Ik verwacht daarom ook dat in de volgende versie van de plannen van de omroepen specifiek aandacht zal zijn voor de preventie en aanpak van seksueel grensoverschrijdend gedrag.

Soms kan het moeilijk zijn om goed antwoord te kunnen geven op vragen over de eigen organisatie, ten behoeve van de risicoanalyse. Omroepen kunnen de deskundigheid missen om deze risicoanalyse en strategie te ontwikkelen. Zij kunnen echter externe onafhankelijke expertise inschakelen om de analyse uit te

voeren, op basis van gedegen onderzoek, en te ondersteunen bij het ontwikkelen van een goede strategie. Sommige omroepen hebben deze stap ook al gezet. Tegelijkertijd worstelen veel omroepen ook met dezelfde problemen. Het kan dan ook helpen hierin van elkaar te leren, onder andere via het uitwisselen van best practices. Ik hoop dat de omroepen de komende periode aan de slag gaan met een integrale risicoanalyse en strategie. Ik ben bereid om hen daarbij te helpen.

Onze referentie
46738869

4.2 Werk aan vertrouwen

In de gesprekken die ik heb gevoerd wordt aangegeven dat er nog veel wantrouwen is binnen de omroepen. Sommige medewerkers gaven aan dat dit wantrouwen is ontstaan doordat plannen en beloften in het verleden in hun ogen niet werden nagekomen en veranderingen slechts oppervlakkig zijn, maar geen echte impact hebben op de werkvloer. Ook twijfelden sommige medewerkers die ik heb gesproken aan de oprechtheid en inzet van de bestuurders om nu wel daadwerkelijk te werken aan sociale veiligheid. Een deel van het wantrouwen zou bovendien ontstaan zijn doordat meldingen van grensoverschrijdend gedrag in het verleden niet zijn opgepakt en dat medewerkers die grensoverschrijdend gedrag vertoonden gemakkelijk weer bij een andere omroep aan de slag leken te kunnen. Sterker, sommige medewerkers hebben het gevoel dat het melden van grensoverschrijdend gedrag juist de carrière van de melder ernstig kan schaden.

Ook geven meerdere medewerkers die ik heb gesproken aan dat zij in hun dagelijkse werk nog weinig te merken van de plannen. Zij voelen zich nog niet veiliger, ook al nemen sommige omroepen concrete stappen ter ontwikkeling en uitvoering van de plannen.

Daarnaast geven diverse medewerkers aan dat zij zelfreflectie op het verleden misten. In de plannen van de omroepen worden weinig gesproken over het verleden, waaronder de resultaten uit het OGCO-rapport, en wat dit betekent voor de plannen voor sociale veiligheid. Bestuurders zouden te weinig reflecteren op het verleden of de rol die zij daarin hadden. Dit leidt bij sommige medewerkers ook tot scepsis over de vraag of de huidige leidinggevenden, inclusief bestuurders, wel in staat zijn om een cultuur van sociale veiligheid te creëren.

Het gevoelde wantrouwen vormt een aanzienlijke belemmering voor de succesvolle ontwikkeling en uitvoering van de plannen. Zonder vertrouwen zullen de plannen minder snel gedragen, doorleefd en uitgevoerd worden door de medewerkers van de publieke omroepen, zowel medewerkers als leidinggevenden. Maar vertrouwen is ook niet vanzelfsprekend. Om verder te komen, moeten stappen gezet worden om het wantrouwen om te zetten in vertrouwen. Verschillende aspecten zijn daarbij in ieder geval van belang.

Transparantie en zichtbaarheid

Om te werken aan vertrouwen moet er vanuit de top meer transparantie en zichtbaarheid komen over de ontwikkeling en uitvoering van de plannen. Omroepen kunnen duidelijker en regelmatig communiceren over de stappen die worden genomen om sociale veiligheid te verbeteren. Dit omvat het delen van zowel successen als uitdagingen, zodat medewerkers zien dat er serieus wordt gewerkt aan verbetering. Daarbij is het ook van belang dat de ernst van de problematiek erkend wordt en medewerkers niet het gevoel hebben dat communicatie met name wordt gedaan voor een positieve beeldvorming.

Erkenning en het ondersteunend systeem

In het verlengde daarvan is het belangrijk dat medewerkers zien dat er daadwerkelijk iets verandert op de werkvloer. Dat kan bijvoorbeeld door het actief verbeteren van het ondersteunend systeem binnen de omroepen, zoals het

instellen van deskundige en onafhankelijke vertrouwenspersonen, het verbeteren van meldprocedures, en het bieden van trainingen en workshops over sociale veiligheid. Op deze manier kan grensoverschrijdend gedrag beter aangepakt worden, en kan er meer vertrouwen ontstaan rond het melden van grensoverschrijdend gedrag. Een goed functionerend ondersteunend systeem is essentieel voor het algemene vertrouwen. Ook hier moeten medewerkers actief betrokken worden, zodat het systeem voldoet aan de behoeften die leven bij het personeel.

Daarbij is ook het erkennen van medewerkers in hun ervaringen, inclusief ervaringen uit het verleden, van belang. Te veel medewerkers hebben nog het gevoel rond te lopen met ervaringen waar niets mee is of wordt gedaan. Het wantrouwen dat daaruit voortvloeit kan zich als een olievlek verspreiden. Medewerkers moeten het gevoel hebben dat meldingen en signalen serieus worden opgepakt. Het op orde hebben van een goede meldprocedure, waarmee medewerkers het gevoel hebben dat er echt wat met hun melding worden gedaan, is dan ook cruciaal.

Het recent opgerichte Bureau Nazorg, het bureau dat nazorg biedt aan medewerkers van de publieke omroep in opvolging van het OGCO-rapport, kan een belangrijke rol vervullen bij het herstel van het verleden, maar moet zich in de ogen van medewerkers de komende tijd eerst nog bewijzen. Het is daarbij ook belangrijk dat alle medewerkers binnen de publieke omroep goed zicht krijgen op wat het Bureau doet. Dat is volgens ons nog niet altijd het geval. Sommige medewerkers gaven in de gesprekken aan dat ze ook gebaat zouden zijn bij hulp bij herstel van de werksituatie, onder andere in de vorm van bemiddeling, zodat zij hun werk weer goed op kunnen pakken. Het Bureau zou hier een rol in kunnen spelen. Ook dit kan medewerkers vertrouwen geven in de plannen.

Vertrouwenwekkend leiderschap

Een cruciaal onderdeel voor vertrouwen is vertrouwenwekkend leiderschap bij het management van de omroepen. Het is van belang dat bestuurders, hoofdredacteuren en andere leidinggevendenden laten zien dat zij de juiste kennis en vaardigheden hebben om de sociale veiligheid te verbeteren. De thema's die het OGCO-rapport naar voren heeft gebracht, zoals het tonen van leiderschap, het opvolgen van meldingen, niet weggijken, zijn daarbij cruciaal. Ze moeten de problematiek erkennen en serieus oppakken, en daar zelf een voortrekkers- en voorbeeldrol in vervullen. Bovendien is het belangrijk dat informele leiders meer bewust worden van de macht die ze hebben en daar op een goede manier mee omgaan. Daarbij helpt het als zij laten zien dat ze bereid zijn zelf verandering te ondergaan, zich open te stellen voor feedback en het zorgdragen voor sociale veiligheid als een belangrijk aspect van hun eigen functioneren beschouwen.

Waar nodig moeten leidinggevendenden die kennis en vaardigheden ontwikkelen. Hier zijn trainingen en opleidingen voor beschikbaar. Het is daarbij van belang dat leidinggevendenden weten wat hun rol is en wat hun verantwoordelijkheden zijn en hoe zij daarin effectief kunnen zijn. De top van de organisatie moet duidelijke richtlijnen en ondersteuning bieden om ervoor te zorgen dat leidinggevendenden deze vaardigheden kunnen ontwikkelen en effectief inzetten. Ook zou de rol die de leidinggevende speelt bij het creëren van sociale veiligheid onderdeel kunnen zijn bij de beoordeling van hun functioneren.

4.3 Een gedragen verantwoordelijkheid

De totstandkoming van die plannen is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van iedereen binnen de publieke omroep. De besturen zijn daarbij op basis van de Arbowet primair verantwoordelijk. Zij moeten het voortouw nemen in deze

transitie, zorgen dat de benodigde middelen en ondersteuning beschikbaar zijn, en een cultuur van transparantie en verantwoording bevorderen. Maar in mijn eerste reflectie gaf ik aan dat het van groot belang is dat ook de medewerkers van de omroepen de mogelijkheid hebben om mee te werken aan de ontwikkeling en uitvoering van de plannen. De verantwoordelijkheden voor de sociale veiligheid moeten gedeeld worden met medewerkers. Alleen op die manier kunnen de plannen goed aansluiten bij de behoeften van de medewerkers en ontstaat er draagvlak.

Onze referentie
46738869

Medewerkers betrekken

De mate van betrokkenheid en participatie van de medewerkers bij de ontwikkeling van deze plannen lukt echter niet overal even goed. Sommige omroepen hebben hun medewerkers actief betrokken bij de stappen die tot nu toe gezet zijn, wat heeft geresulteerd in analyses en strategieën die beter aansluiten bij de dagelijkse praktijk en behoeften op de werkvloer. Bij andere omroepen is dat niet of minder gelukt, omdat de mogelijkheid simpelweg niet of beperkt wordt geboden. Ook geven medewerkers aan dat zij ervaren dat bij sommige omroepen hun inbreng slechts beperkt of op een zeer gecontroleerde manier kan plaatsvinden, op een manier die het bestuur goed uitkomt. Bij andere omroepen wordt medewerkers die mogelijkheid wel geboden, maar zorgt het gebrek aan vertrouwen ervoor dat medewerkers zich zorgen maken over hun positie als zij dat doen. Dit leidt dan tot een gebrek aan inbreng en betrokkenheid, wat de effectiviteit van de plannen in de weg kan zitten.

Omroepen moeten daarom zorgen voor een open en inclusieve omgeving waarin medewerkers zich gezien voelen, vrijuit kunnen spreken, en hun zorgen en suggesties kunnen delen. Daar zijn verschillende methodes voor, waaronder vertrouwelijke enquêtes, open fora, en feedbacksessies waarbij medewerkers de ruimte krijgen om zonder angst voor repercussies hun mening te geven. Externe gespreksleiders kunnen daarbij belangrijk zijn, om informatie goed op te halen en te verwerken, en medewerkers meer vertrouwen te geven dat ze vrijuit kunnen spreken. Deze initiatieven moeten bovendien daadwerkelijk leiden tot zichtbare vervolgstappen en verbetering, wat ook goed is voor het vertrouwen van medewerkers.

Zichtbare boegbeelden en ambassadeurs kunnen medewerkers ook een laagdrempelige manier bieden om zich uit te spreken over hun zorgen, wensen en behoeften. Zij kunnen aanspreekpunt zijn voor het personeel, de verandering ondersteunen en actief uitdragen. Zij moeten uitdragen dat sociale veiligheid een gezamenlijke verantwoordelijkheid is.

Naast deze meer individuele momenten moeten medewerkers de mogelijkheid krijgen om actief deel te nemen aan bestaande of nieuw op te richten werkgroepen of commissies die zich richten op de ontwikkeling en uitvoering van de plannen. Ook de ondernemingsraad moet voldoende ruimte krijgen om sociale veiligheid te agenderen, hun rechten vanuit de Wet op de ondernemingsraden te laten gelden en de inbreng van medewerkers op vertrouwelijke manier op te halen om dit te kunnen vertalen in hun gesprekken met het bestuur.

Door medewerkers uit alle lagen van de organisatie actief te betrekken bij de uitvoering van de plannen, kan een breed draagvlak worden gecreëerd. Hierbij is het wel van belang dat dit bottom-up plaatsvindt, in plaats van dat mensen door het bestuur worden aangewezen, om zo meer vertrouwen te creëren.

4.4 Zicht op het toezicht

Onze referentie
46738869

De toezichthouders, zoals de raden van toezicht (hierna RvT's), het CvdM en de overheid, hebben een belangrijke verantwoordelijkheid bij de ontwikkeling en uitvoering van de plannen. Iedere toezichthouder doet dat vanuit een eigen rol met eigen taken. De RvT's hebben daarbij het meest direct contact, waardoor zij een zeer belangrijke actor zijn. Maar ook de externe toezichthouders hebben een zeer belangrijke rol.

De toezichthouders kunnen toezicht houden op de voortgang en/ of de kwaliteit van de plannen van de omroepen en ingrijpen als er signalen zijn dat de voortgang stagneert of dat de resultaten achterblijven bij de verwachtingen. Bijvoorbeeld door de omroepen periodiek te verzoeken om de voortgang van deze plannen te delen en ze te toetsen op de gewenste kwaliteit. De rol van toezichthouders is cruciaal, want zij zijn in de eerste plaats degenen die omroepen eraan kunnen houden dat daadwerkelijk de juiste stappen worden gezet om te komen tot sociale veiligheid. Als die voortgang of kwaliteit onvoldoende is kunnen zij de omroepen waarschuwen of waar nodig handhaven.

Specifiek voor de RvT's geldt dat ze op dit moment in wisselende mate betrokken zijn bij de aanpak van sociale veiligheid. Sommigen hebben een zeer proactieve rol en verwachten dat hun omroep de ontwikkeling en de uitvoering van de plannen zo snel mogelijk op orde heeft. Andere raden hebben een meer afwachtende houding en voelen zelf ook minder urgentie bij het onderwerp.

Alle toezichthouders binnen de publieke omroep moeten hun rol bij sociale veiligheid erkennen en nemen. Zij moeten de omroepen aansporen om de gemaakte afspraken na te komen en om eventuele knelpunten of obstakels tijdig aan te pakken. De raden van toezicht kunnen de omroepen ook ondersteunen, bijvoorbeeld door het delen van best practices en het bieden van ondersteuning en begeleiding bij de implementatie van de plannen. Tegelijkertijd moeten ze daarbij voldoende afstand houden van het bestuur, zodat zij hun rol neutraal uit kunnen voeren.

Daarvoor moeten de toezichthouders over de nodige kennis, kunde en middelen beschikken. Dit betekent dat zij voldoende inzicht moeten hebben in het creëren van sociale veiligheid binnen organisaties. Ook moeten zij de mogelijkheid hebben om de voortgang van de plannen te monitoren en te evalueren, bijvoorbeeld op basis van periodieke rapportages van de omroepen over de stand van zaken en de behaalde resultaten. Maar een cultuur en gedrag is vaak niet van papier te lezen. Toezichthouders moeten daarom ook goed zicht proberen te houden op de omgangscultuur op de werkvloer, door een geïnteresseerde en onderzoekende houding aan te nemen en op zoek te gaan naar mensen die durven tegen te spreken en kritiek te geven. Regelmatig overleg met de medezeggenschap is daarbij ook verstandig. Om die belangrijke toezichthoudende rol te vervullen moeten zij bovendien voldoende capaciteit hebben.

Bij het vervullen van hun rol is het wel belangrijk dat de toezichthouders een goede balans zoeken tussen voldoende voortgang verwachten en realistische doelen stellen. Concrete doelen waar de omroepen naartoe moeten werken zijn essentieel, maar ze moeten ook realistisch en haalbaar zijn. Door de onrust die ontstaat wanneer er onrealistische doelen worden gesteld kunnen plannen te gehaast worden opgesteld en kunnen aspecten worden vergeten, of zelfs stappen worden gezet die averechts werken voor de sociale veiligheid. Bovendien kan dit leiden tot frustratie, wat het toezicht op de aanpak kan bemoeilijken en de motivatie om aan sociale veiligheid te werken doet afnemen.

Ook moet gelet worden op een goede balans tussen de toezichthoudende rol en een coachende rol. Bij een moderne invulling van toezichthouderschap past een

rol als sparringpartner, maar als toezichthouders te veel als coach optreden bij de plannen dan kan het op een later moment moeilijker zijn om vanuit een neutrale positie toezicht te houden.

Onze referentie
46738869

4.5 Zekerheid in het stelsel

De ontwikkeling en uitvoering van de plannen van de omroepen vindt niet plaats in een vacuüm. De omroepen zijn binnen het bestel gebonden aan een specifieke structuur en regels en hebben zich te verhouden tot de overheid, het CvdM, commerciële omroepen, producenten en vertegenwoordigers. Dit samenspel van regels, mensen en organisaties kan een grote invloed hebben op de sociale veiligheid binnen de publieke omroep en de mogelijkheden die personen en organisaties voelen om een positieve cultuurverandering tot stand te brengen. Het huidige omroepbestel lijkt ook verschillende structurele belemmeringen te kennen die deze inspanningen bemoeilijken. De komende periode moet er dan ook kritisch worden gekeken naar de mogelijkheden om deze belemmeringen weg te nemen, om ervoor te zorgen dat de omroepen meer ruimte voelen om te werken aan sociale veiligheid.

Een belangrijke belemmering daarbij is de korte termijnen waarop de programmering bekend wordt gemaakt, net als de onzekerheid en onvoorspelbaarheid die binnen de publieke omroepen hierbij wordt ervaren. Dat geldt ook voor de snelheid waarmee programma's als gevolg hiervan gemaakt moeten worden. Dit leidt tot een hectische en soms chaotische werkomgeving, waarin het moeilijk is om structureel en doordacht te werken aan sociale veiligheid. De focus ligt binnen de publieke omroep nu vooral op de snelle levering van content, wat ten koste kan gaan van de aandacht voor de omgangscultuur en sociale veiligheid van de medewerkers. Medewerkers komen onder hoge druk te staan en moeten met strikte deadlines werken. Dit leidt tot spanningen, onderlinge conflicten en grensoverschrijdend gedrag. De publieke omroep in Nederland moet een oplossing zien te vinden voor het omgaan met enerzijds samenwerking, concurrentie, en snelheid en kwaliteit van produceren en anderzijds het waarborgen van goede arbeidsomstandigheden.

Uit de gesprekken die ik heb gevoerd blijkt dat de korte termijncontracten en de onzekerheid die daarmee gepaard gaat, negatieve gevolgen voor de zekerheid en stabiliteit van de mensen binnen de omroepen. Medewerkers die voortdurend moeten vrezen voor het verlies van hun baan, voelen zich minder veilig en zijn minder geneigd om misstanden aan te kaarten of feedback te geven. Deze onzekerheid ondermijnt het vertrouwen dat nodig is voor een open en veilige werkomgeving. Dit geldt voor medewerkers in alle lagen van de omroep.

Om deze belemmeringen aan te pakken, moet er naast de ontwikkeling van plannen voor sociale veiligheid kritisch worden gekeken naar hoe het stelsel van de publieke omroep zo kan worden aangepast om meer ruimte te bieden voor langdurige en duurzame cultuurverandering. Een stabiel personeelsbestand zal bijvoorbeeld bijdragen aan een omgangscultuur waarin medewerkers zich veiliger voelen om hun stem te laten horen en bij te dragen aan verbeteringen. Zonder deze randvoorwaarden zal het moeilijker zijn om te komen tot sociale veiligheid voor iedereen.

5. Samenvattend

Tijdens de gesprekken die ik voerde over de stand van zaken rond sociale veiligheid bij de publieke omroep werd mij duidelijk dat er aanzienlijke stappen zijn gezet sinds de eerste reflectie. Echter, de weg naar een sociaal veilige werkcultuur binnen de publieke omroep is nog lang en complex. Het OGCO-

rapport heeft duidelijk gemaakt dat niets doen geen optie is, en hoewel ik begrip heb voor de complexiteit en de tijd die nodig is voor een cultuurverandering, moet de urgentie van de situatie niet uit het oog worden verloren.

Onze referentie
46738869

De omroepen hebben uiteenlopende plannen ontwikkeld, waarbij sommige veel gedetailleerder en actiegerichter zijn dan anderen. De komende periode zal cruciaal zijn voor de omroepen om hun plannen verder te specificeren, vertrouwen te herstellen, en daadwerkelijk te werken aan een cultuurverandering die door alle medewerkers wordt gevoeld en gedragen. Een integrale risicoanalyse, vertrouwenwekkend leiderschap, betrokkenheid van medewerkers, en een actieve en goed afgebakende rol van toezichthouders komen naar voren als cruciale aandachtspunten voor een succesvol vervolg van deze plannen.

De omroepen hebben enerzijds voldoende tijd en ruimte nodig om deze plannen goed te ontwikkelen en te implementeren, maar moeten anderzijds hier ook zeer proactief in optreden en duidelijker communiceren met hun medewerkers over waar ze staan. Toezichthouders moeten een proactieve en ondersteunende rol vervullen, terwijl ze kritisch blijven toezien op de voortgang en kwaliteit van de plannen.

In deze fase is het namelijk essentieel dat omroepen met prioriteit investeren in sociale veiligheid en de preventie en aanpak van (seksueel) grensoverschrijdend gedrag, met aandacht voor alle aspecten van een veilige werkcultuur. Met deze gezamenlijke inspanning kan de publieke omroep werken aan een werkomgeving waarin iedereen zich veilig en gehoord voelt.

Ik hoop u met deze stand van zaken voldoende inzicht te hebben gegeven in de huidige stand van zaken van het veranderingsproces staat. In oktober zal ik daarom een volgende brief aan u sturen met daarin een uitgebreidere reflectie op de ontwikkeling en uitvoering van de plannen van de omroepen, waarin ik zal letten op de aanbevelingen uit het OGCO-rapport, de aanbevelingen uit mijn handreiking *Cultuurverandering op de werkvloer*, en de punten die ik in mijn eerdere reflectie en deze brief benoem. Ook verwacht te lezen over de preventie en aanpak van seksueel grensoverschrijdend gedrag.

Ik zal uiteraard graag met u en ook met de publieke omroep op alle niveaus in gesprek blijven over deze stand van zaken en over de voortgang van de ontwikkeling en uitvoering van de plannen.

De regeringscommissaris seksueel grensoverschrijdend gedrag en seksueel geweld,

Mariëtte Hamer