



Commissariaat  
voor de Media

# Voortgang opvolging rapport van de Onderzoekscommissie Gedrag en Cultuur Omroepen door de landelijke publieke omroepen

November 2024

[Lees verder](#)



[cvdm.nl](https://www.cvd.m.nl)

# 1 Inhoud

1	Samenvatting	3
2	Het rapport van de OGCO en de toezichtrol van het Commissariaat voor de Media	4
3	Proces tot nu toe	5
3.1	De opdracht aan de omroepen: reflectie, reparatie en risico-analyse en verandervermogen	5
3.2	Overkoepelend plan van aanpak NPO en omroepen	5
3.3	Tussentijdse analyse door het Commissariaat	6
3.4	Welke criteria gelden voor de plannen van aanpak?	7
4	Hoofdpijnen analyse van de ingediende plannen	8
4.1	Observaties ten aanzien van Reflectie en Risico-analyse	8
4.2	Observaties ten aanzien van voorgestelde maatregelen, meten en monitoren	10
5	Enkele algemene observaties	13
6	Vervolgstappen inzet van het Commissariaat en randvoorwaarden	15
6.1	Inzet van het Commissariaat	15
6.2	Huidige beperkingen in de uitvoering van het toezicht op (cultuur)verandering	15
7	Tot slot: cultuurverandering vraagt tijd, aandacht en consequent handelen	17
	Colofon	18

# 1 Samenvatting

Er is overduidelijk veel tijd en moeite gestoken in het opstellen van de plannen van aanpak. Bij diverse omroepen zijn medewerkers intensief betrokken bij het plan en is het gesprek over oorzaken van ongewenst gedrag op gang gekomen.

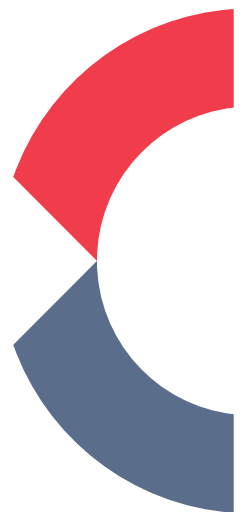
Het Commissariaat ziet verschillen in de kwaliteit van de plannen van aanpak. Het Commissariaat ziet positieve elementen in de plannen maar ook belangrijke aandachtspunten. De plannen bevatten nu met name organisatorische verbeteringen, zoals het aanstellen van vertrouwenspersonen of het versterken van de HR-functie. Die maatregelen vormen een noodzakelijke basis om sociale veiligheid te versterken. Om gedrag duurzaam te veranderen moeten de plannen echter beter gaan aansluiten bij de sociale en culturele grondoorzaken van ongewenst gedrag.

De plannen van aanpak zien nu bijvoorbeeld op het verduidelijken van het proces voor het melden van ongewenst gedrag. Daarbij gaat nog te weinig aandacht uit naar wat verder nodig is voor veilig melden zoals een omgeving waarin medewerkers zich durven uit te spreken.

Het begrijpen en aanpakken van oorzaken van ongewenst gedrag is in de eerste plaats de verantwoordelijkheid van

besturen en raden van toezicht. In de plannen is de rol van de raden van toezicht nog onderbelicht. Zij moeten toezien op een voortvarende uitvoering van het plan door het bestuur en op de vraag of het plan daadwerkelijk leidt tot het aanpakken van de grondoorzaken van gedrag. Daarnaast zal de raad van toezicht het bestuur moeten aanspreken op (voorbeeld) gedrag. Het Commissariaat constateert dat enkele raden van toezicht en bestuurders bovendien nog aarzelen in te grijpen omdat ze de uitkomsten van een onderzoek naar grensoverschrijdend gedrag als niet 'ernstig' genoeg zien of dit alleen bekijken vanuit formeel-juridisch perspectief.

Een cultuurverandering vraagt een lange adem, een goed doordachte combinatie van interventies die samen de grondoorzaken van ongewenst gedrag wegnemen. Daarnaast is consistent voorbeeldgedrag en het verbeteren van de kwaliteit van leiderschap een voorwaarde voor duurzame gedragsverandering. Besturen en raden van toezicht zullen de komende tijd moeten zorgen dat binnen de publieke omroepen voldoende tijd en aandacht wordt besteed aan de cultuurverandering. Daarbij is ook voor het vertrouwen van medewerkers in de verandering essentieel dat bestuurders daaraan zelf, niet alleen in woord maar ook in daad, invulling geven.



## 2 Het rapport van de OGCO en de toezichtrol van het Commissariaat voor de Media

Op 1 februari 2024 bracht de Onderzoekscommissie Gedrag en Cultuur Omroepen (OGCO) het rapport 'Niets gezien, niets gehoord en niets gedaan' uit, over grensoverschrijdend gedrag bij landelijke publieke media-instellingen. Het rapport laat zien dat grensoverschrijdend gedrag breed speelt binnen de sector en grote gevolgen heeft voor individuele medewerkers en organisaties en het media-aanbod.

Grensoverschrijdend gedrag doet afbreuk aan journalistieke kwaliteit en creativiteit. Door grensoverschrijdend gedrag komen niet alleen de belangen van medewerkers maar ook de belangen van media-gebruikers direct in het geding. Zij moeten erop kunnen vertrouwen dat journalistiek media-aanbod onafhankelijk en pluriform tot stand komt, doordat makers hun werk kunnen doen in een cultuur waarbij medewerkers zich vrij kunnen uitspreken.

Sociale onveiligheid kan daarnaast ook leiden tot onethisch gedrag. Ervaren druk op het halen van (onrealistische) doelen kan er bijvoorbeeld toe leiden dat medewerkers zich gedwongen voelen om ethische of journalistieke normen te overschrijden. Grensoverschrijdend gedrag is tot slot schadelijk voor het vertrouwen van de maatschappij in publieke media-instellingen. De constatering van de OGCO raken daarmee rechtstreeks aan de uitvoering van de publieke media-opdracht door omroepen en het toezicht hierop door het Commissariaat voor de Media (hierna: 'het Commissariaat').

Het kennen, begrijpen en aanpakken van ongewenst gedrag is in de eerste plaats de verantwoordelijkheid van besturen en raden van toezicht van de publieke media-instellingen.

Het Commissariaat dient erop toe te zien dat besturen en raden van toezicht op de juiste wijze invulling geven aan hun verantwoordelijkheid.

Het Commissariaat rapporteert in het kader van zijn toezichtrol over de kwaliteit en de uitvoering van de door de landelijke publieke media-instellingen en de NPO gemaakte plannen van aanpak om de bevindingen van de OGCO te adresseren.

Deze rapportage bevat geen oordelen over de individuele plannen van aanpak maar gaat in op de belangrijkste generieke bevindingen ten aanzien van de kwaliteit en de voortgang in het opstellen van de plannen.<sup>1</sup> Daarbij moet worden opgemerkt dat de terugkoppeling aan individuele omroepen over hun definitieve plan van aanpak nog moet plaatsvinden.

In deze rapportage delen wij ook een aantal observaties die van belang is voor het verbeteren van de plannen en die bijdragen aan een succesvolle uitvoering. Deze worden nader toegelicht in hoofdstuk 3 van deze rapportage.



<sup>1</sup> Zie evenwel ook Nieuwsberichten van het Commissariaat op 7 augustus en 24 september 2024.

# 3 Proces tot nu toe

## 3.1 De opdracht aan de omroepen: reflectie, reparatie, risico-analyse en verandervermogen

Op 20 februari 2024 heeft het Commissariaat alle landelijke publieke media-instellingen en de NPO gevraagd voor 1 mei 2024 een plan van aanpak in te dienen waaruit blijkt op welke wijze zij invulling geven aan de bevindingen van de OGCO. In de plannen moest ten minste aandacht worden besteed aan de elementen: reflectie, reparatie, risico-analyse en verandervermogen. Voor elk van deze elementen heeft het Commissariaat de verwachtingen nader uitgewerkt.<sup>2</sup>

Het Commissariaat heeft de afgelopen maanden verschillende omroepen gesproken over de kwaliteit en de voortgang (in het opstellen) van de plannen van aanpak en over de opvolging van meldingen van ongewenst gedrag.

Er heeft eveneens periodiek overleg plaatsgevonden tussen het Commissariaat en de NPO en het College van Omroepen.

### Reflectie

In de eerste plaats vraagt het Commissariaat de media-instellingen (zelf-)evaluaties uit te voeren of te laten uitvoeren (in alle geledingen), gericht op het eigen functioneren en specifiek op het leiderschap in de eigen organisatie. Eén van de centrale vragen dient te zijn in hoeverre er binnen de organisatie nog voldoende draagvlak is voor het huidige leiderschap. De OGCO stelt immers dat het tekortschieten van leiderschap een belangrijke reden is geweest voor het ontstaan en voortduren van grensoverschrijdend gedrag. Daarbij moet ook kritisch worden gekeken naar de huidige governance. Is daarin voldoende sprake van checks and balances? Zijn de door de OGCO genoemde organisatiefuncties als HR en Compliance zodanig gepositioneerd dat zij hun rol goed kunnen vervullen?

### Reparatie (erkenning en nazorg)

Daarnaast heeft het Commissariaat besturen gevraagd opnieuw te kijken of signalen, meldingen en/of klachten van (oud-)medewerkers op adequate wijze zijn afgehandeld. Waar daar aanleiding toe is, moet alsnog met (oud-)medewerkers het gesprek worden aangegaan. Erkenning en nazorg zijn cruciaal om zorg te dragen voor een sociaal veilige cultuur. Medewerkers moeten er immers op kunnen rekenen dat zij

veilig kunnen melden én dat er daadwerkelijk op een voor hen veilige manier opvolging aan hun melding wordt gegeven.

### Risico-analyse

Het creëren en borgen van een veilige organisatiecultuur waarin de juiste randvoorwaarden aanwezig zijn voor het vervullen van de publieke mediaopdracht, begint met het begrijpen en inzichtelijk maken op welke terreinen de eigen organisatie kwetsbaar is voor grensoverschrijdend en ongewenst gedrag. Dit vraagt om een uitvoerige en gedegen analyse van de kwetsbaarheden in de eigen organisatie. Bij de voorbereiding van een plan van aanpak moet daarom in ieder geval in kaart worden gebracht in hoeverre de door de OGCO genoemde risicofactoren van toepassing zijn en welke eventuele andere risico's voor een gezonde organisatiecultuur aanwezig zijn.

### Aandacht voor verandervermogen

Het Commissariaat heeft besturen en raden van toezicht daarnaast gevraagd bij het opstellen van het plan van aanpak te zorgen voor een duidelijke en gedeelde visie op de verandering die ze willen realiseren en aandacht te besteden aan het verandervermogen in de organisatie. Daarbij gaat het bijvoorbeeld om de aanwezigheid van veranderkracht en voldoende veranderkundige expertise, het juiste leiderschap en de wijze van tussentijds evalueren en meten van voortgang. Bij het opstellen van het plan van aanpak moesten daarnaast organisatiefuncties zoals bijvoorbeeld HR en Compliance betrokken worden.

## 3.2 Overkoepelend plan van aanpak NPO en omroepen

Eind maart 2024 hebben de NPO en de omroepen gezamenlijk een [overkoepelend plan van aanpak sociale veiligheid publieke omroep](#) gepubliceerd. Het plan benoemt de overkoepelende acties die door de publieke omroep gezamenlijk moeten worden gerealiseerd en vormt een raamwerk voor de individuele omroepen bij het maken van hun eigen plannen van aanpak. Het overkoepelende plan voorziet er daarnaast in dat elke individuele omroep voor 1 september een plan van aanpak maakt. De NPO heeft aangekondigd daarbij een

<sup>2</sup> Zie Nieuwsbericht 7 maart 2024.

agenderende, stimulerende en faciliterende rol te nemen en toe te zien op de verantwoording over het realiseren van de overkoepelende acties.

In het overkoepelende plan van aanpak is onder meer voorzien in het instellen van een Commissie Nazorg voor (oud-) medewerkers van de publieke omroep die geraakt zijn door het rapport en niet naar hun eigen werkgever willen gaan. Sinds 15 mei 2024 kunnen deze (oud-)medewerkers terecht bij het in dit kader opgerichte Bureau Nazorg.

Daarnaast geeft de NPO aan dat in samenwerking met de omroepen gewerkt wordt aan een integrale visie op leiderschap binnen de publieke omroep en een eenduidige en consistente aanpak voor de opvolging van signalen en meldingen. De NPO zal eveneens initiatief nemen om te zorgen

dat concurrentie en samenwerking met elkaar in balans zijn en dat omroepen op voorhand meer duidelijkheid krijgen over hun programmering. Daarnaast bevat het plan het voorplan om de rol, verantwoordelijkheid voor sociale veiligheid en geldstromen van productiehuizen binnen de driehoek NPO, producenten en omroepen te onderzoeken.

De NPO en de gezamenlijke publieke omroepen rapporteren periodiek over de voortgang van het overkoepelende plan van aanpak aan OCW.

Het Commissariaat houdt geen toezicht op dit overkoepelende plan van aanpak, maar voert wel periodiek overleg met NPO en CvO voor zover het overkoepelend plan de individuele plannen raakt.

### Reflecties van de Regeringscommissaris

In maart en juni van dit jaar heeft de Regeringscommissaris seksueel grensoverschrijdend gedrag en seksueel geweld op verzoek van de Staatssecretaris gereflecteerd op de voortgang van de aanpak van de publieke omroep. Zij heeft in maart aangegeven de plannen hoopgevend te vinden, maar signaleerde ook dat de plannen concreter moeten om te zorgen dat ze ook echt leiden tot een andere cultuur. De regeringscommissaris heeft daarnaast aangedrongen op betrokkenheid van medewerkers op alle niveaus en de medezeggenschap bij de totstandkoming van de individuele plannen van aanpak.

De Regeringscommissaris constateerde in haar reflectie van juni dat onder medewerkers van de publieke omroepen sprake is van wantrouwen wanneer het gaat om sociale veiligheid doordat plannen in het verleden niet zijn nagekomen of veranderingen te oppervlakkig waren. Zij wijst verder onder meer op het belang dat aan de plannen een gedegen risico-analyse en strategie ten grondslag ligt en dat bestuurders, hoofdredacteuren en andere leidinggevenden de juiste kennis en vaardigheden hebben om sociale veiligheid te verbeteren. De Regeringscommissaris vraagt daarnaast aandacht voor structurele belemmeringen in het bestel die zorgen voor een hectische en onzekere werkomgeving zoals de onduidelijkheid over de programmering.

## 3.3 Tussentijdse analyse door het Commissariaat

In mei heeft het Commissariaat van alle landelijke publieke media-instellingen en de NPO reacties en documenten ontvangen. Het Commissariaat heeft zijn reflecties daarop gedeeld per sectorbrief van 6 juni 2024.<sup>3</sup>

Hoewel alle partijen op dat moment waren gestart met het geven van opvolging aan de bevindingen van het rapport van de OGCO waren de documenten zeer verschillend van aard en diepgang.

In reactie op de ontvangen stukken heeft het Commissariaat opnieuw aandacht gevraagd voor de elementen reflectie,

reparatie en risico-analyse. Zo werd bijvoorbeeld in de ingediende documenten beperkt een relatie gelegd tussen de reflectie en een analyse van de risico's in de eigen organisatie enerzijds en de beoogde cultuurverandering en de voorgestelde maatregelen anderzijds.

Hierop heeft het Commissariaat de landelijke publieke media-instellingen en de NPO verzocht in de definitieve versie van het plan van aanpak te laten blijken:

- hoe de risico-analyse is uitgevoerd,
- wat op hoofdlijnen de uitkomst was van de uitgevoerde risico-analyse en
- hoe de in het plan van aanpak voorgestelde maatregelen aansluiten bij zowel de reflectie als de risico-analyse.

<sup>3</sup> Zie ook het Nieuwsbericht van 21 juni 2024.

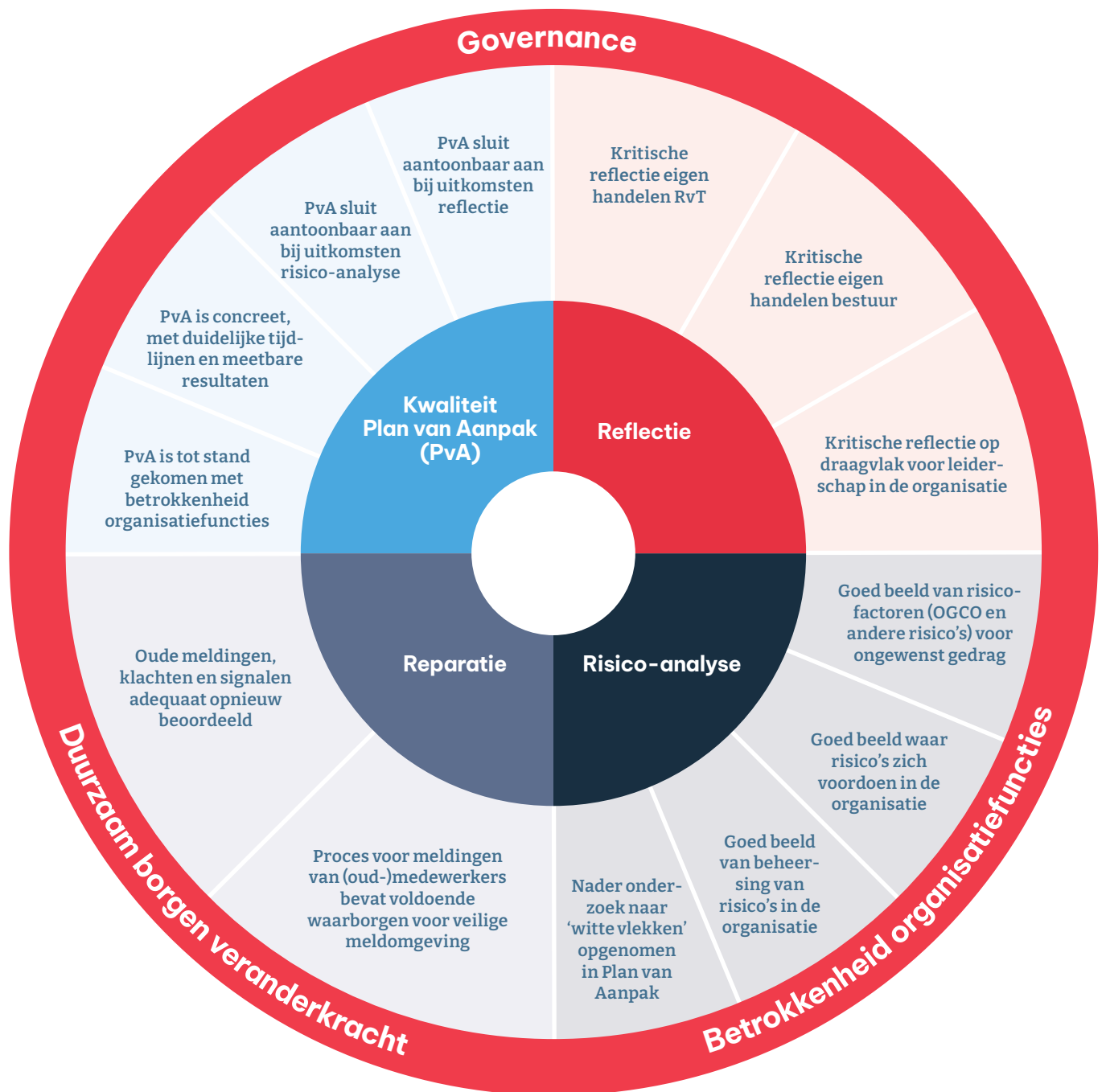


### 3.4 Welke criteria gelden voor de plannen van aanpak?

Hiervoor is al toegelicht dat in de plannen van aanpak van de individuele omroepen ten minste aandacht moet worden besteed aan reflectie, reparatie, risico-analyse en het verandervermogen van de organisatie. De publieke media-instellingen en de NPO zijn daarnaast gevraagd duidelijk te maken hoe de voorgestelde activiteiten aansluiten bij de uitkomsten van de reflectie en de risico-analyse. Ook moeten medewerkers en belangrijke organisatiefuncties zoals HR en

Compliance betrokken zijn bij de totstandkoming en uitvoering van het plan van aanpak. Tot slot moet duidelijk zijn welke activiteiten binnen welke termijn moeten worden gerealiseerd en hoe de voortgang van de uitvoering wordt gemeten.

In onderstaande afbeelding is aangegeven aan de hand van welke criteria het Commissariaat de plannen van aanpak van de omroepen analyseert. Daarbij kijkt het Commissariaat vanzelfsprekend ook of het plan van aanpak inhoudelijk voldoende aansluit bij de door de OGCO gesignaleerde risico's.



# 4 Hoofdpijnen analyse van de ingediende plannen

Op 1 september 2024 heeft het Commissariaat van bijna alle landelijke publieke omroepen een definitief plan van aanpak ontvangen. Van twee omroepen is geen plan maar een update ontvangen over waar zij staan en is uitstel verleend voor het aanleveren van een definitief plan van aanpak in verband met lopende onderzoeken binnen die omroepen.

Publieke media-instellingen en de NPO ontvangen de komende tijd een terugkoppeling. De wijze van opvolging door het Commissariaat is vervolgens maatwerk en hangt samen met het risicoprofiel van de organisatie. In de prioritering van zijn toezicht zal het Commissariaat bijvoorbeeld rekening houden met de activiteiten van de omroep, de ernst van de signalen, de manier waarop is omgegaan met de signalen en de kwaliteit van het plan van aanpak. In dit hoofdstuk deelt het Commissariaat een aantal reflecties uit de eerste analyse van de plannen van aanpak. Hoewel het accent in deze rapportage ligt op wat er nog beter kan, zien we ook veel positieve elementen in verschillende plannen van aanpak, voorbeelden daarvan zijn hieronder opgenomen. Daarbij merken we op dat de kwaliteit van de plannen sterk uiteenloopt.

## Eerste reflectie Commissariaat op de plannen van aanpak

Het rapport van de OGCO heeft terecht veel losgemaakt binnen de publieke omroepen en heeft op veel plaatsen het gesprek op gang gebracht over ongewenst gedrag en hoe deze cultuur van ongewenst gedrag op verschillende plaatsen zo lang kon blijven voortbestaan. Bij meerdere omroepen zijn medewerkers en andere relevante stakeholders intensief betrokken bij het tot stand komen van het plan. Ook benoemen enkele media-instellingen de cruciale rol van bestuur en raad van toezicht bij het realiseren van (duurzame) verandering. Het daadwerkelijk uitvoeren van het plan op een manier die ook de dieperliggende grondoorzaken van gedrag adequaat en structureel adresseert, zal de komende tijd echter nog het nodige vragen van alle betrokkenen.

In dit deel van de rapportage delen we met het oog daarop een aantal algemene observaties.

## 4.1 Observaties ten aanzien van reflectie en risico-analyse

**De diepgang en reikwijdte van de reflectie en risico-analyse blijkt bij veel omroepen niet uit de plannen van aanpak. Bovendien wordt in de meeste plannen niet duidelijk gemaakt hoe de uitkomsten van de reflectie en de risico-analyse leiden tot de voorgestelde maatregelen.** Daardoor is voor het Commissariaat vaak niet duidelijk hoe de door omroepen genoemde maatregelen bijdragen aan het oplossen van onderliggende problemen. Daarbij valt op dat in de risico-analyse vaak wel problemen worden benoemd, bijvoorbeeld dat sprake is van gebrek aan onderling vertrouwen of gebrek aan elkaar aanspreken. Echter, de duiding van wat maakt dat problemen zoals deze zijn ontstaan en in stand konden blijven ontbreekt. Bijvoorbeeld: welke elementen in groepsdynamiek, formeel en informeel leiderschap en mindset binnen de organisatie hebben dit patroon gevoed? Bovendien besteden de meeste plannen van aanpak nog beperkt aandacht aan de mogelijkheid dat er verschillende risico's bestaan in verschillende onderdelen van de organisatie of in relatie tot partijen met wie omroepen samenwerken (zoals buitenproducenten). Dit is met name relevant bij grotere omroepen en omroepen die (live-)programma's (op locatie) maken.

Verschiedende organisatieonderdelen binnen de omroep of bepaalde programma's kunnen specifieke risicokenmerken hebben. Onderzoeksjournalistiek kan zich bijvoorbeeld kenmerken door (ervaren) druk om frequent te scoren met scoops terwijl weinig tijd en geld beschikbaar is voor het doen van onderzoek. Deze vorm van journalistiek kan daarom specifieke risico's op ongewenst gedrag met zich brengen.

Deze verschillen worden in de plannen van aanpak over het algemeen nog te weinig onderkend.

Er zijn overigens ook goede voorbeelden in de reflectie en de risico-analyse. We zien omroepen die gestructureerd hebben onderzocht welke risico-indicatoren voor hun specifieke situatie gelden, de door de OGCO genoemde risico-indicatoren allemaal bespreken of zelfs verder gaan. Een aantal legt bijvoorbeeld de link met de eigen missie, visie en kernwaarden en onderzoekt welke risico-indicatoren in de organisatie de eigen kernwaarden in gevaar kunnen brengen.



**Reflectie op de eigen rol van raden van toezicht en bestuur komt niet in alle plannen zichtbaar terug. De vraag over in hoeverre er draagvlak is voor het huidige leiderschap wordt in de plannen van aanpak vaak niet expliciet beantwoord. Sommige omroepen geven aan dat er wel degelijk draagvlak is voor het huidige leiderschap, maar onderbouwen niet hoe dat is vastgesteld (bijvoorbeeld door een 360 graden feedback-onderzoek) en op basis waarvan tot die conclusie gekomen wordt.**

De meeste omroepen geven aan gereflecteerd te hebben; in sommige gevallen meermaals en ook onder begeleiding van een ter zake kundige externe adviseur. Bij enkele omroepen staat reflectie met het bestuur en met de raad van toezicht nog gepland. Sommige omroepen hebben de uitkomst van hun reflectie gedeeld met het Commissariaat. In die gevallen is niet altijd duidelijk hoe maatregelen aansluiten bij de uitkomst van de reflectie.

Overigens zien we wel een aantal goede voorbeelden van kritische zelfreflectie waarbij bestuurders onder externe begeleiding hebben stilgestaan bij relevante vragen over het eigen functioneren of waar bestuurders op individueel niveau kritisch reflecteren op hun eigen handelen. Daarnaast zien we dat enkele partijen de reflectie op het eigen handelen ook voor de toekomst structureel inbedden.

Het is voor het slagen van de cultuurverandering van belang dat bestuur, raad van toezicht en management een goed en gedeeld beeld hebben van hun eigen rol in het ontstaan en voortduren van het ongewenste gedrag. Dit dient als basis om gezamenlijk te bepalen wat de beoogde verandering van bestuur en raad van toezicht vraagt (bijvoorbeeld in termen van voorbeeldgedrag).

Op basis van de conclusies en aanbevelingen van het OGCO-rapport heeft het Commissariaat publieke media-instellingen

ook gevraagd na te gaan of er nog draagvlak is voor het zittend leiderschap. (Draagvlak voor) leiderschap is immers een belangrijke succesfactor voor een succesvolle cultuurverandering. Het beoordelen van het functioneren van individuele bestuurders is primair de verantwoordelijkheid van de raad van toezicht. Het is voor het slagen van de cultuurverandering daarnaast echter essentieel om vast te stellen of er voldoende vertrouwen is in het zittende leiderschap. We stellen echter vast dat weinig omroepen zich expliciet uitlaten over de vraag in hoeverre sprake is van draagvlak voor het zittende leiderschap en diegenen die dat wel doen laten zich niet uit over hoe dat is vastgesteld.

**In de meeste plannen van aanpak wordt niet helder gemaakt hoe de voorgestelde maatregelen bijdragen aan een goede uitvoering van de publieke mediaopdracht. Die koppeling is wel van belang.** De OGCO benadrukt in haar rapport dat ongewenst gedrag niet alleen grote gevolgen heeft voor individuele medewerkers maar ook voor de organisatie als geheel en voor de journalistieke kwaliteit en creativiteit. Wanneer medewerkers zich niet veilig voelen zullen zij zich niet uitspreken. Het ontbreken van sociale veiligheid brengt zo direct de uitvoering van de publieke mediaopdracht in gevaar.

In het merendeel van plannen van aanpak wordt de koppeling tussen sociale veiligheid en het goed uitvoeren van de publieke mediaopdracht echter niet benoemd. Die koppeling is wel van belang omdat daarmee duidelijk wordt dat het plan van aanpak raakt aan de kern van het werk en niet iets is naast het werk of iets dat kan worden overgelaten aan ondersteunende functies. Daarnaast is het maken van die koppeling van belang om goed te begrijpen welke gedragsrisico's (bijvoorbeeld: niet uitspreken, niet aanspreken, het niet melden van fouten of het moeten realiseren van onhaalbare doelen) precies de uitvoering van de publieke mediaopdracht in gevaar brengen.



## **Aandachtspunten voor de sector met betrekking tot reflectie en risico-analyse**

- Stel zeker dat de reflectie en risico-analyse voldoende diepgang hebben door daadwerkelijk te reflecteren op grond oorzaken van gedrag. Daarmee wordt voorkomen dat gedragsverandering oppervlakkig is en de organisatie weer terugschiet in oude gedragspatronen.
- Maak in het plan van aanpak een duidelijke koppeling tussen de inzichten uit de reflectie en de risico-analyse én de voorgestelde maatregelen.
- Zorg voor inzicht in gedrag en pas die kennis ook toe op het versterken van processen en procedures.
- Zorg dat reflectie ook ziet op het (eigen) handelen van bestuur en directie.
- Onderzoek of er voldoende draagvlak is voor het huidige leiderschap om de cultuurverandering te leiden. Of maak expliciet hoe en op basis waarvan is vastgesteld in hoeverre het draagvlak voor het huidige leiderschap ervaren wordt.
- Maak de risico-analyse voldoende gedifferentieerd: zorg dat helder is welke risico's op ongewenst gedrag er zijn in verschillende onderdelen van de organisatie.
- Maak een heldere koppeling tussen doel en middelen van het plan van aanpak en de uitvoering van de publieke mediaopdracht.

## 4.2 Observaties ten aanzien van voorgestelde maatregelen, meten en monitoren

Voorgestelde maatregelen zijn nog overwegend organisatorisch van aard en minder gericht op het adresseren van sociale of culturele grondoorzaken. Om de sociale veiligheid binnen hun organisatie te versterken, stellen omroepen verschillende maatregelen voor of zijn begonnen met de implementatie daarvan. Wat opvalt is dat veel maatregelen zijn gericht op organisatorische verbeteringen zoals veranderingen met het uit elkaar halen van dubbele functies als hoofdredacteur/bestuurder, het verduidelijken van rollen, taken en verantwoordelijkheden, het opstellen van routekaarten voor bestaande meldkanalen, het instellen van een HR-functie of aantrekken van interne vertrouwenspersonen. Daarnaast zien we maatregelen gericht op het versterken van kennis en bewustzijn binnen de organisatie, zoals het organiseren van trainingen voor leidinggevend en e-learnings over sociale veiligheid. Ook richten sommige omroepen zich op het introduceren of herijken van een integrale visie op leiderschap. Sommige verwijzen in dat laatste kader overigens naar de initiatieven in het overkoepelend plan. We hebben begrepen dat deze overkoepelende visie op leiderschap nog niet is uitgerold.

We merken op dat de nodige positieve ontwikkelingen zijn gemaakt die een noodzakelijke basis vormen voor het versterken van sociale veiligheid. Hiermee alleen wordt echter niet automatisch de kern van de problemen geadresseerd.

Gedrag in organisaties is vaak geworteld in hardnekkige structurele patronen of collectieve overtuigingen. De OGCO concludeert niet voor niets dat in het verleden te veel gereageerd is op incidenten zonder de terugkerende patronen te herkennen of te doorbreken. Voor het duurzaam veranderen van gedrag moeten de grondoorzaken van die gedragspatronen worden blootgelegd en geadresseerd. Dat maakt dat niet alleen organisatorische maatregelen moeten worden genomen, maar ook maatregelen die ingrijpen op het adresseren van onderliggende (ongewenste) gedragspatronen. Een goed begrip van gedrag in de organisatie zal er ook voor zorgen dat processen die worden ingericht leiden tot het gewenste resultaat. Een goede werking van een meldprocedure vraagt bijvoorbeeld niet alleen een goed proces maar ook begrip van wat medewerkers kan weerhouden van het doen van meldingen.



### Aandachtspunten

Zorg dat plannen van aanpak een goede mix zijn van organisatorische maatregelen en het versterken van kennis en maatregelen die dieperliggende sociale grondoorzaken (groepsdynamiek, formeel en informeel leiderschap en collectieve overtuigingen) adresseren.

In meerdere plannen van aanpak komt naar voren dat sprake is van een bepaalde gevestigde orde in de omroepwereld met mensen die al lang binnen de omroepwereld werkzaam zijn met veel macht en status (informeel en formeel). Daarnaast zijn er veel (jonge) medewerkers die doorgaans op tijdelijke contracten werken en onder druk moeten werken. Daarbij is veel onzekerheid over toekomstige opdrachten aangezien het werkveld klein en onzeker is. Er zijn dus veel afhankelijkheden voor deze groep en de gevestigde orde heeft veel zeggenschap.

Medewerkers voelen zich in zo'n situatie gedwongen om ervaren personen te vriend te houden om hun vooruitzichten niet in gevaar te brengen.

In plannen van aanpak zal bijvoorbeeld moeten worden ingegaan op het risico van ongelijke machtsverhoudingen en de maatregelen die genomen worden om negatieve gevolgen daarvan te beperken.

**De meeste omroepen vermelden in hun plan van aanpak niet expliciet of bestuursleden in de toekomst voor een bepaalde (maximale) termijn benoemd gaan worden.** Dat is opvallend, gegeven dat de aandacht van omroepen voor maximale bestuurstermijnen een van de kernacties uit het overkoepelende plan van aanpak was. Eerder stelde Commissie Van Geel al vast dat de afhankelijkheden en rolonzuiverheid toenemen door het hoge gehalte bestuurders en directieleden dat al zeer lang binnen de publieke omroep werkzaam is. Immers, dit kan leiden tot gevoelens van machtsmisbruik, vriendjespolitiek en het 'kopen' van loyaliteit. Commissie Van Geel benadrukte dan ook de wenselijkheid van een maximale bestuurstermijn. Ook voor leidinggevend in andere functies is het van belang blijvend aandacht te hebben voor doorstroom, competentieontwikkeling en nieuwe maatschappelijke ontwikkelingen, zie ook het rapport Van Rijn (pagina 122).

Er zijn ook goede voorbeelden. Enkele omroepen geven in hun plan van aanpak aan dat zij al maximale bestuurstermijnen hebben geïntroduceerd en dit ook zo in de statuten hebben vastgelegd. Bij sommige omroepen staat dit nog gepland voor begin volgend jaar.



## Aandachtspunten

Maak expliciet hoe u aandacht besteedt aan het risico op het ontstaan van afhankelijkheden en rolonzuiverheid van bestuursleden en leidinggevenden in andere functies.

**Het Commissariaat heeft besturen gevraagd opnieuw te kijken of signalen, meldingen en/of klachten van (oud-)medewerkers op adequate wijze zijn afgehandeld. Waar daar aanleiding toe is, moet alsnog met (oud-)medewerkers het gesprek worden aangegaan. Erkenning en nazorg zijn cruciaal om zorg te dragen voor een sociaal veilige cultuur.**

Medewerkers moeten er immers op kunnen rekenen dat zij veilig kunnen melden én dat er daadwerkelijk op een voor hen veilige manier opvolging aan hun melding wordt gegeven.

We zien in de plannen van aanpak dat door het merendeel van de omroepen inspanningen worden gepleegd in het kader van nazorg aan (voormalig) medewerkers. Een aantal omroepen benadert actief mensen die in het verleden een melding hebben gedaan, bij andere omroepen wordt door de directie gesproken met mensen die in het verleden ongewenst gedrag hebben gemeld en anderen bieden melders ondersteuning door vertrouwenspersonen of coaches in te zetten tijdens gesprekken. Tegelijkertijd zien we ook dat omroepen zeggen niet alle (voormalig) medewerkers te kunnen bereiken die te maken hebben gehad of kunnen hebben gehad met ongewenst gedrag. Dat kan bijvoorbeeld te maken hebben met een gebrek aan vertrouwen bij die medewerkers dat er ook daadwerkelijk iets wordt gedaan met hun melding of met de angst dat het melden van ongewenst gedrag hen alsnog door anderen zal worden nagedragen.

**De plannen van aanpak bevatten verschillende voorname ten aanzien van het verbeteren van het meldsysteem.**

De meeste publieke media-instellingen geven aan de meldprocedures te herijken, verduidelijken of daarover beter te gaan communiceren. Daarbij wordt ook gewezen naar de initiatieven in het kader van de uitvoering van het Overkoepelend Plan van aanpak van de NPO waarin is voorzien in het zorgen voor een eenduidige en consistente aanpak voor een structuur en opvolging van signalen en meldingen. Het Commissariaat heeft (nog) niet kennisgenomen van de individuele meldregelingen. Wel valt op dat waar in de plannen van aanpak het

verbeteren van meldregelingen wordt genoemd, er vooral wordt gewezen op de start van het meldproces. Zo wordt aangegeven dat meldingen bij vertrouwenspersonen, HR en de manager kunnen worden gedaan. In veel gevallen ontbreekt nog een onafhankelijk meldpunt voor ongewenst gedrag met voldoende mandaat. Het Commissariaat ziet dit wel als een basisvoorwaarde voor het borgen van een veilige werkomgeving, zie hiervoor ook de [Handreiking van de Regeringscommissaris](#).

Daarnaast valt op dat er nog weinig aandacht lijkt te zijn voor het vervolg van het meldproces: een adequate behandeling en opvolging van de melding. Juist die goede behandeling is noodzakelijk om te zorgen dat mensen vertrouwen krijgen en houden in het meldproces. Onderzoek van de Universiteit Utrecht over succesvol melden, in opdracht van het Huis voor Klokkeluiders, laat zien dat een goede werking van meldprocedures afhankelijk is van een aantal belangrijke randvoorwaarden. Zo is het van belang te zorgen voor sociale en psychologische veiligheid zodat melders ook daadwerkelijk durven te melden, moet er worden voorzien in doorlopende en tijdige informatie aan betrokkenen en een respectvolle behandeling van betrokkenen waarbij de melder zich gezien, gehoord en serieus genomen voelt en erkenning krijgt voor wat er speelt. Het gevoel van erkenning en serieus genomen worden, ontstaat onder meer door snel acteren op de melding en doorlopend contact met betrokkenen. Daarbij is voor melders ook van belang dat zij goedwillendheid en empathisch vermogen ervaren bij de betrokkenen in het meldproces. Dit stelt dus eisen aan de opleiding en vaardigheden van degenen die betrokken zijn bij de meldprocedure. Bovendien is van belang dat degene die de melding behandelt mandaat heeft om zelf te acteren of iemand binnen de organisatie daartoe kan aanzetten. Het is van belang om ook inzichten over een goede werking van meldprocedures te betrekken bij de implementatie en uitvoering van de regelingen.<sup>4</sup>



## Aandachtspunten

- Richt zo snel mogelijk een eenduidig, onafhankelijk meldkanaal in en schep daarover helderheid bij medewerkers. Besteed hierbij niet alleen aandacht aan de start van het meldproces, maar juist ook aan de opvolging ervan.
- Betrek in het plan van aanpak ook de inzichten over wat nodig is voor een goede werking van het meldingsproces, anders dan alleen de organisatorische inrichting en communicatieaspecten daarvan.

4 Zie hiervoor ook het Huis voor Klokkeluiders publicatie: [Succesvol melden](#) | [Integriteit bevorderen](#) | [Huisvoorklokkeluiders](#).

**De rol van de raden van toezicht bij het begrijpen en voorkomen van ongewenst gedrag is in de plannen van aanpak nog onderbelicht.** Raden van toezicht van publieke media-instellingen spelen een belangrijke rol bij het in de toekomst voorkomen van patronen van ongewenst gedrag binnen de omroepen. In de eerste plaats zou de raad van toezicht moeten toezien op een voortvarende uitvoering van het plan van aanpak. Daarbij hoort ook dat hij met het bestuur periodiek het gesprek voert over de vraag of het plan daadwerkelijk bijdraagt aan het aanpakken van de grondoorzaken van gedrag. Daarnaast is juist de raad van toezicht goed gepositioneerd om het bestuur van de organisatie aan te spreken op (voorbeeld)gedrag wanneer dat niet in lijn is met de noodzakelijke cultuurverandering.

Een goede invulling van de rol van de raad van toezicht vraagt ook dat de raad zich geregeld laat informeren over bijvoorbeeld rode draden in de meldingen over ongewenst gedrag. Op die manier kan de raad ook een rol spelen bij het identificeren en bespreken van patronen. De raad doet er daarnaast goed aan om zelf met regelmaat gesprekken te voeren in de organisatie of met sleutelfuncties zoals HR en Compliance om zo ook een eigen beeld te ontwikkelen van de cultuur en de cultuurverandering in de organisatie. Wij zien in de plannen van aanpak nog weinig terug over de wijze waarop de raden van toezicht van de publieke media-instellingen deze rollen wil gaan invullen. Enkele raden van toezicht hebben overigens hun rol bij het toezien op sociale veiligheid en de uitvoering van het plan van aanpak al helder geformuleerd. Zij doen dat bijvoorbeeld door aan te geven hoe sociale veiligheid een rol speelt in elk van de drie rollen die een raad van toezicht vervult (de toezichtrol, de adviesrol en de werkgeversrol) en hoe zij die rollen de komende tijd gaan invullen. Ten slotte vervult de raad van toezicht een cruciale rol bij het bepalen van het doel van opvolging aan incidenten rondom bestuurders en het wegen van de opties van opvolging en maatregelen. We verwijzen hiervoor ook naar de handreiking cultuurverandering op de werkvloer van de RCGOG.

**De beoogde acties zijn in meerdere plannen van aanpak niet voldoende concreet beschreven. Besturen kunnen daarbij explicieter aandacht besteden aan hoe doorlopende reflectie is ingebed om te monitoren hoe acties bijdragen aan het daadwerkelijk oplossen van de kern van problemen.** Het is cruciaal dat bestuur inzicht vergaart in hoe gewenst gedrag in de praktijk tot uiting komt, wat daarbij goed gaat en waar zich belemmeringen voordoen om zodoende tijdig de verandering aanpak te kunnen aanpassen. Een randvoorwaarde hierbij is dat bestuur en raad van toezicht duidelijk voor ogen hebben welk concreet gedrag van wie verwacht wordt. En daarin zelf ook eigenaarschap tonen en een voorbeeldrol vervullen.

Er is een aantal goede voorbeelden van omroepen die zich richten op het concreet beschrijven van gewenst gedrag van leidinggevend en medewerkers. Vrijwel alle omroepen geven ook aan dat de voortgang van de plannen van aanpak periodiek besproken wordt door bestuur en raad van toezicht, waarbij sommige omroepen de uitkomsten uit verschillende metingen (zoals medewerkerstevredenheidsonderzoeken, verzuim- en verloopcijfers) meenemen. Dit zijn goede stappen. Echter, er blijkt vaak niet met welke frequentie en vooral waarop bestuur en raad van toezicht reflecteren en zullen (bij)sturen. Complexe uitdagingen kennen zelden een perfecte oplossing die van tevoren vaststaat. Doorlopend reflecteren is dan ook cruciaal om tussentijds bij te kunnen sturen.



### Aandachtspunten

Maak expliciet hoe en hoe vaak reflectie en leren zijn ingebed tijdens de implementatiefase van het plan van aanpak. Stel daarin concrete gedragsdoelen waaruit duidelijk wordt hoe gewenste gedragingen eruitzien.



### Aandachtspunten

Neem in het plan op hoe de raad van toezicht zijn rol ten aanzien van het voorkomen van ongewenst gedrag proactief gaat invullen in de organisatie.



## 5 Enkele algemene observaties

Het Commissariaat heeft de afgelopen maanden op verschillende momenten gesproken met medewerkers en bestuurders van publieke media-instellingen (waaronder afgevaardigden van ondernemingsraden, leden van de raden van toezicht en melders). Die gesprekken hadden in een aantal gevallen betrekking op het nemen van maatregelen naar aanleiding van concrete meldingen van ongewenst gedrag.



Enkele raden van toezicht en raden van bestuur worstelen met het adequaat opvolgen van meldingen van ongewenst gedrag.

Bij de opvolging van concrete meldingen van ongewenst gedrag zien we dat enkele raden van toezicht en bestuurders aarzelen om in te grijpen, omdat ze de uitkomsten van een onderzoek naar grensoverschrijdend gedrag als niet 'ernstig' genoeg zien of dit alleen bekijken vanuit formeel-juridisch perspectief. Daarbij gaat de discussie vaak over of iets wel of niet als grensoverschrijdend kan worden aangemerkt en hoe de ernst van het gedrag moet worden beoordeeld. We zien daarbij dat raden van toezicht en besturen het lastig vinden om op te treden omdat ze vinden dat juridisch bewijs ontbreekt. Overigens zien we ook de omgekeerde situatie, dat zonder onafhankelijk onderzoek wordt gesproken van grensoverschrijdend gedrag, terwijl er mogelijk uitsluitend sprake is van verschil van inzicht.

Professor Naomi Ellemers, lid van de OGCO, schrijft terecht dat het antwoord op de vraag of iets grensoverschrijdend is, niet altijd besloten ligt in het gedrag zelf. Het gaat ook om de vraag of het past bij de situatie, de onderlinge verhoudingen en de manier waarop je geacht wordt je werk te doen.<sup>5</sup> De vraag moet daarom ook zijn: wie hebben last gehad van dit gedrag en hoe kunnen we dat in de toekomst voorkomen?

Het is belangrijk dat raden van toezicht en besturen zich realiseren dat niet optreden tegen ongewenst gedrag, afbreuk doet aan de geloofwaardigheid van de cultuurverandering. Zeker waar het gaat om meldingen van gedrag van bestuurders of leidinggevendenden moeten raden van toezicht en besturen zich bewust zijn van het belang van voorbeeldgedrag. Alleen de mededeling dat gewerkt zal worden aan de kwaliteit van het leiderschap overtuigt niet. Het is voor het slagen van een veranderprogramma van groot belang

dat bestuurders geloofwaardig leiding kunnen geven aan de beoogde cultuurverandering, en dat zij voorbeeldgedrag vertonen. Medewerkers en andere betrokkenen moeten vertrouwen kunnen hebben in de bestuurders die leidinggeven aan de cultuurverandering. De Regeringscommissaris wijst er terecht op dat het vertrouwen van medewerkers dat de beoogde cultuurverandering zal slagen, broos is omdat eerdere inspanningen te oppervlakkig waren of omdat er niet consistent is omgegaan met meldingen.

Mede om die reden heeft het Commissariaat de besturen en raden van toezicht van alle omroepen gevraagd om voorafgaand aan het opstellen van het eigen plan van aanpak, te beoordelen in hoeverre bestuurders in staat zijn om de culturomslag te leiden en welk leiderschap daarvoor nodig is. Eén van de centrale vragen dient ook te zijn in hoeverre er binnen de organisatie nog voldoende draagvlak is voor het huidige leiderschap. Daarbij hoort in elk geval dat consistent wordt opgetreden tegen ongewenst gedrag en dat meldingen niet worden genegeerd (omdat het "gedoe" oplevert) of te snel worden gerelativeerd ("je moet wel tegen een stootje kunnen"). Belangrijk hierbij is dat duidelijk is welk gedrag van elkaar en zeker ook van leiderschap en informele leiders in de organisatie verwacht wordt. "Waar wordt opgetreden tegen grensoverschrijdend gedrag en de betrokken persoon bijvoorbeeld de organisatie moet verlaten, zien we vaak dat omroepen het lastig vinden om transparant te zijn over hun beweegredenen omdat hiermee mogelijk de privacy van de betrokken persoon wordt geschaad. Het is voor het behoud van vertrouwen in de cultuurverandering van belang dat besturen en raden van toezicht ook in dit soort gevallen zo transparant mogelijk zijn over hun afwegingen. Als informatie niet kan worden gedeeld is van belang dat duidelijk wordt gemaakt waarom bepaalde informatie niet kan worden gedeeld. Daarmee wordt gezorgd dat medewerkers vertrouwen houden in het proces."



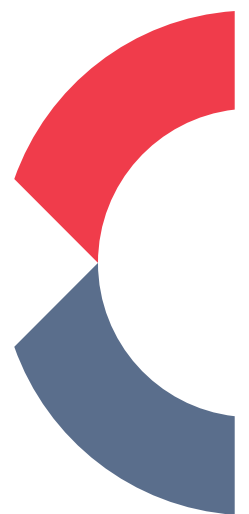
Schijnverklaringen voor ongewenst gedrag spelen nog altijd een rol.

In het rapport van de OGCO wordt uitgebreid ingegaan op schijnverklaringen voor ongewenst gedrag. Voorbeelden daarvan zijn vermeende onduidelijkheid over wat nu precies grensoverschrijdend gedrag is, vanwege verschuivende

<sup>5</sup> Zie ook publicatie in het Financieel Dagblad van 6 februari 2024: <https://fd.nl/opinie/1505905/of-gedrag-grensoverschrijdend-is-zie-je-aan-de-gevolgen>.

maatschappelijke normen. Daarnaast noemt de OGCO als schijnverklaring de veronderstelling dat een gevoel van onveiligheid wordt veroorzaakt door onzekerheid over aanstellingen en taakinving, bijvoorbeeld vanwege de organisatie en financiering van het bestel. De OGCO wijst erop dat het gedrag van leiderschap de voornaamste reden is voor gevoelens van onzekerheid.

Wij zien dat de huidige discussie over de financiering en organisatie van de publieke omroep leidt tot spanning bij publieke media-instellingen. Het is daardoor des te belangrijker dat binnen de publieke media-instellingen gesproken wordt over de gevolgen van deze onzekerheid voor medewerkers en het risico dat medewerkers zich door die onzekerheid gedwongen voelen om te voldoen aan onrealistische eisen of om ongewenst gedrag te accepteren uit angst dat zij anders hun baan of aanstelling verliezen.





# 6 Vervolgstappen inzet van het Commissariaat en randvoorwaarden

De afgelopen periode heeft laten zien dat indringend extern toezicht op gedrag en cultuur bij omroepen vereist is. Dit hoofdstuk gaat in op de huidige inzet van het Commissariaat en welke beperkingen we daarin ondervinden in termen van middelen (capaciteit) en wettelijke instrumenten. Het Commissariaat heeft hier afgelopen periode verschillende malen over gesproken met OCW en zal dit blijven doen, opdat het zijn toezichttaak de aankomende periode adequaat kan (blijven) vervullen.

## 6.1 Inzet van het Commissariaat

Het Commissariaat zal de komende maanden een reactie geven op alle individuele plannen van aanpak. De intensiteit van het toezicht door het Commissariaat op de uitvoering van de plannen van aanpak is onder meer afhankelijk van de capaciteit van het Commissariaat (zie onder), de kwaliteit van het plan, de mate waarin bestuur en raad van toezicht zelf eigenaarschap nemen en actief invulling geven aan hun rol en de aard en omvang van de activiteiten van de omroep (risicogebaseerde aanpak).

Het Commissariaat vult zijn toezichttaak op verschillende manieren in, bijvoorbeeld door bestudering van documenten, gesprekken met besturen en raden van toezicht en door toezichtonderzoeken. Op die manier krijgt het Commissariaat als toezichthouder niet alleen inzicht in de opzet van maatregelen, maar ook beter begrip van hoe de goede werking daarvan geborgd wordt. Daarnaast kan het Commissariaat ook gebruik maken van surveys om een sectorbreed beeld te krijgen van de voortgang van de uitvoering van de plannen. Het Commissariaat hecht ook belang aan het versterken van kennis en vaardigheden van besturen en raden van toezicht en doet dat bijvoorbeeld door voor te lichten en feedback te geven op stappen in het veranderproces. Het Commissariaat kijkt ook nadrukkelijk naar de rol van de raad van toezicht bij het toezien op het realiseren van een duurzame cultuurverandering binnen de omroep. Het Commissariaat kan waar nodig bijsturen en doet dat conform het toezicht- en handhavingsbeleid (klik [hier](#) voor het handhavingsbeleid).

Het Commissariaat is daarnaast de afgelopen maanden intensief betrokken geweest bij (het opvolgen van) meldingen van ongewenst gedrag of bij incidenten bij afzonderlijke omroepen. Wij voorzien dat ook het opvolgen van incidenten en meldingen de komende maanden de aandacht van het Commissariaat zal blijven vragen. Dit betekent dat we bestuur

en raad van toezicht in geval van signalen of meldingen vragen om te laten zien hoe zij omgaan met een specifieke situatie, wat hun overwegingen zijn om (onderzoeks)maatregelen wel of niet te nemen, hoe zij communiceren naar de organisatie en hoe zij eventuele grondoorzaken onderzoeken en integreren in het plan van aanpak. Wanneer meldingen niet adequaat of tijdig worden opgevolgd spreekt het Commissariaat het bestuur en/of de raad van toezicht hierop aan.

Daarbij is nog van belang om op te merken dat de NPO een sleutelrol speelt in het agenderen, stimuleren en faciliteren van de cultuurverandering. De NPO heeft bijvoorbeeld een aantal overkoepelende taken op zich genomen zoals het formuleren van een visie op leiderschap binnen de publieke omroep. Het Commissariaat houdt in dit traject geen toezicht op de wijze waarop de NPO haar overkoepelende rol invult, maar zal wel intensief met de NPO in gesprek blijven. De voortgang van de cultuurverandering binnen de omroepen is immers mede afhankelijk van de wijze waarop de NPO invulling geeft aan haar agenderende, stimulerende en faciliterende rol.

## 6.2 Huidige beperkingen in de uitvoering van het toezicht op (cultuur)verandering

### Capaciteit en kennisontwikkeling

De opvolging van de aanbevelingen van de OGCO en de daarbij behorende cultuurverandering vraagt veel inspanningen van de publieke media-instellingen. Het toezien op de kwaliteit en de uitvoering van de plannen van aanpak legt eveneens een groot beslag op de beperkte capaciteit van het Commissariaat. Het toezien op de kwaliteit en de uitvoering van de plannen van aanpak vraagt bovendien specifieke expertise. Het Commissariaat heeft verschillende medewerkers met deze expertise aangetrokken maar werkt (ook intern) nog aan het verder ontwikkelen van de kennis en expertise die nodig is om effectief toezicht te houden op een cultuurverandering van deze omvang. Om voldoende tijd vrij te maken voor een goede invulling van zijn taak ten aanzien van de beoordeling van plannen van aanpak heeft het Commissariaat een herprioritering van zijn werkzaamheden uitgevoerd. Het Commissariaat zal hoe dan ook risicogebaseerd toezicht houden op de uitvoering van de plannen van aanpak, dat wil zeggen dat de intensiteit van het toezicht afhangt van hoe hoog de risico's bij een omroep worden ingeschat. In de prioritering zal bijvoorbeeld rekening worden gehouden

met de aard en omvang van de activiteiten van de omroep, de ernst van signalen en hoe lang een situatie al voortduurt, de wijze waarop daarmee om is gegaan en de kwaliteit van de reflectie en het plan van aanpak en het proces van totstandkoming daarvan. Ook na de herprioritering en met een risicogebaseerde aanpak kan echter nog altijd niet voldoen – de capaciteit worden vrijgemaakt om een goede invulling van de toezichtrol te garanderen. Daarbij komt dat zich de afgelopen maanden weer verschillende incidenten op het gebied van gedrag en cultuur binnen de publieke omroepen hebben voorgedaan, die eveneens een beroep doen op de toezichtcapaciteit van het Commissariaat. Op dit moment is de toezichtcapaciteit voor gedrag- en cultuuroezicht circa 3 fte. Het Commissariaat heeft tot op heden geen capaciteit gekregen nadat het gedrag- en cultuuroezicht als nieuwe taak werd toegevoegd. De circa 3 fte zijn vrijgemaakt door herprioritering van taken. In maart van dit jaar heeft het Commissariaat de Staatssecretaris nogmaals verzocht de capaciteit van het Commissariaat uit te breiden vanwege het gedrag- en cultuuroezicht (en in het bijzonder de opvolging van het OGCO-rapport) en hiervoor een onderbouwing aangeleverd. Dit verzoek is vanwege financiële beperkingen bij het ministerie niet gehonoreerd. Met de huidige capaciteit voor gedrag- en cultuuroezicht zal het Commissariaat dan ook verdere scherpe keuzes moeten maken. Dit zou bijvoorbeeld kunnen betekenen dat het Commissariaat zich niet in alle gevallen waar dat nodig is een diepgaand beeld kan vormen over welke gedragspatronen binnen omroepen helpend en belemmerend zijn om de sociale veiligheid te borgen. Hoewel dit cruciaal is om effectief toe te zien op hoe omroepen duurzaam vormgeven aan een cultuur die bijdraagt aan het vervullen van de publieke mediaopdracht. Ook kan het gevolgen hebben voor de mate waarin het Commissariaat in staat is om te fungeren als loket voor melders. Momenteel wordt het

Commissariaat veelvuldig gevonden door medewerkers van omroepen die aangeven geen gehoor te krijgen bij de eigen organisatie.

## Toezichtinstrumentarium van het Commissariaat

Anders dan het geval is voor toezichthouders in sommige andere sectoren heeft het Commissariaat geen mogelijkheden/bevoegdheden om individuele bestuurders en/of leden van raden van toezicht te toetsen op geschiktheid of betrouwbaarheid. Het Commissariaat kan dan ook – aan de poort of tijdens indiensttreding – geen negatief bindend advies geven over de benoeming, schorsing of ontslag van bestuurders en leden van raden van toezicht. Dit is aan de Algemene Ledenvergadering (ALV) in het geval van omroepverenigingen en aan OCW bij taakomroepen (NTR en NOS).

In veel sectoren bestaat daarnaast een verplichting voor onder-toezichtstaande instellingen om incidenten of calamiteiten te melden bij de toezichthouder. Een dergelijke bepaling kent de Mediawet niet. Hierdoor is niet zeker dat het Commissariaat tijdig op de hoogte is van incidenten bij publieke media-instellingen. Het Commissariaat zou graag zien dat een dergelijke verplichting in de wet wordt opgenomen; niet alleen zodat beter gewaarborgd is dat het Commissariaat tijdig op de hoogte is van incidenten nog voordat deze publiek zijn gemaakt in de media. Ook zodat tijdig gestuurd kan worden op mitigerende acties. Daarnaast zal het Commissariaat ook in staat worden gesteld eventuele patronen in die incidenten te herkennen en te signaleren waarmee het zijn toezicht effectiever kan maken.



## 7 Tot slot: cultuurverandering vraagt tijd, aandacht en consequent handelen

De OGCO stelt in haar rapport terecht dat grensoverschrijdend gedrag bij de landelijke publieke omroep een zware stempel drukt op de werktevredenheid en het werkplezier van individuele medewerkers. Daarnaast tast grensoverschrijdend gedrag de journalistieke kwaliteit en creativiteit van medewerkers en het vertrouwen van het publiek in de (geloofwaardigheid van de) publieke omroep aan. Over de urgentie van de cultuurverandering kan daarom geen discussie bestaan. De plannen van aanpak zijn een eerste stap in een intensief proces van cultuurverandering. De complexiteit van het proces van cultuurverandering mag echter niet onderschat worden. Er zijn geen 'quick fixes'.

Een cultuurverandering vraagt een lange adem, goed doordachte combinatie van interventies die samen de grondoorzaken van ongewenst gedrag wegnemen en vraagt bovenal consistent voorbeeldgedrag en het verbeteren van de kwaliteit van leiderschap. Een goed plan van aanpak en een goede uitvoering van de cultuurverandering vraagt ook dat veranderkundige expertise wordt ingezet. Besturen en raden van toezicht zullen daarnaast de komende tijd moeten zorgen dat binnen de publieke omroepen voldoende tijd en aandacht wordt besteed aan de cultuurverandering. Daarbij is essentieel dat zij zelf, niet alleen in woord maar ook in daad, invulling geven aan de cultuurverandering.



# Colofon

Dit is een uitgave van het Commissariaat voor de Media  
November 2024

## **Vormgeving**

de Toekomst - design | online | print | sign

## **Commissariaat voor de Media**

Hoge Naarderweg 78  
1217 AH Hilversum

Postbus 1426  
1200 BK Hilversum

035 773 77 00  
[cvdm@cvdm.nl](mailto:cvdm@cvdm.nl)  
[www.cvdm.nl](http://www.cvdm.nl)