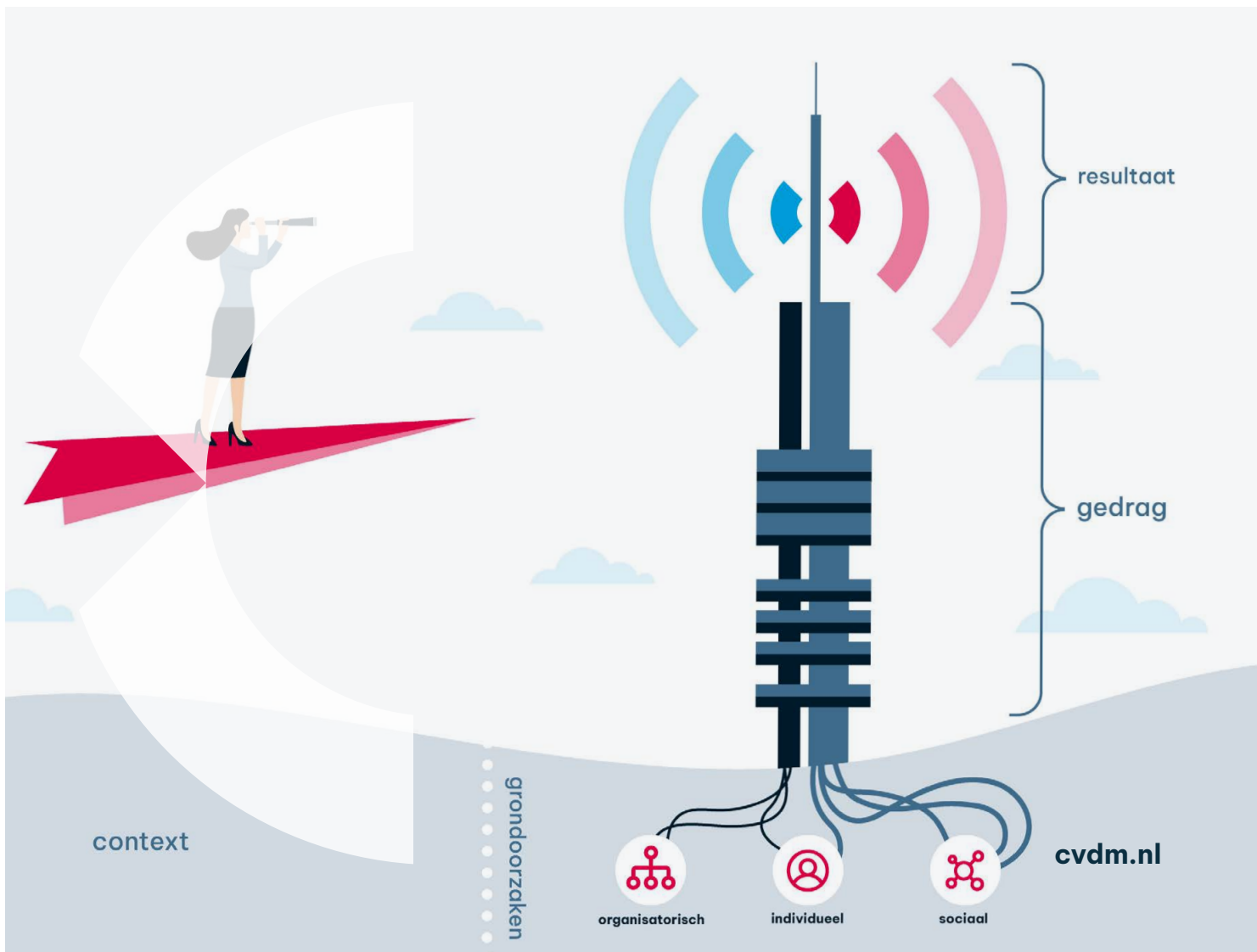




Commissariaat  
voor de Media

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

November 2025



# Inhoud

<b>1</b>	<b>Samenvatting</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Inleiding</b>	<b>4</b>
2.1	Wat ging hieraan vooraf?	4
2.2	Beperkingen in het toezicht door het Commissariaat	5
<b>3</b>	<b>Activiteiten in 2025</b>	<b>6</b>
3.1	Terugkoppeling op de plannen van aanpak	6
3.2	Voortgangsupdate plannen van aanpak	6
3.3	Gesprekken met de omroepen en de NPO	6
<b>4</b>	<b>Belangrijkste thema's in de sector</b>	<b>8</b>
4.1	Inleidend	8
4.2	Reflectie en voorbeeldgedrag door leiderschap	8
4.3	Familiecultuur en aanspreekgedrag	9
4.4	Meldregelingen	9
<b>5</b>	<b>Vooruitblik</b>	<b>11</b>
5.1	Bezuinigingen en stelselwijziging zijn een risico voor sociale veiligheid	11
5.2	Tot slot	11
<b>6</b>	<b>Bijlage</b>	<b>12</b>
	<b>Colofon</b>	<b>13</b>

# 1 Samenvatting

Op 1 februari 2024 publiceerde de Onderzoekscommissie Gedrag en Cultuur Omroepen (OGCO) het rapport 'Niets gezien, niets gehoord en niets gedaan' over grensoverschrijdend gedrag binnen de landelijke publieke media-instellingen (hierna: publieke omroepen). Naar aanleiding van dit rapport hebben alle publieke omroepen en de NPO een plan van aanpak opgesteld om de sociale veiligheid binnen de publieke mediasector te versterken. Het Commissariaat voor de Media (hierna: het Commissariaat) houdt onder meer toezicht op deze plannen van aanpak.

Het jaar 2025 stond voor het Commissariaat in het teken van terugkoppeling op deze plannen van aanpak en van gesprekken hierover met de besturen en raden van toezicht van de omroepen. Hoewel het Commissariaat deze gesprekken als zeer nuttig beschouwt, hebben we geen toezichtonderzoeken kunnen doen naar de feitelijke stand van zaken bij de verschillende omroepen. Dit komt door een beperkte capaciteit op het gebied van gedrag en cultuur, zoals eerder vermeld in de Voortgangsrapportage 2024<sup>1</sup>.

In deze rapportage wordt teruggeblikt op het proces tot nu toe (Hoofdstuk 2), onze activiteiten in 2025 (Hoofdstuk 3), de belangrijkste thema's binnen de sector (Hoofdstuk 4) en wordt tot slot een korte vooruitblik gegeven (Hoofdstuk 5).

Uit de gesprekken met besturen en raden van toezicht kwamen drie centrale en steeds terugkerende thema's naar voren:

- (i) reflectie en voorbeeldgedrag door leiderschap
- (ii) familiecultuur en aanspreekgedrag
- (iii) meldregelingen

In algemene zin lijkt er meer bewustwording te zijn van (de impact van) sociale (on)veiligheid op medewerkers en de organisaties en zijn meerdere maatregelen uit de plannen van aanpak inmiddels van de grond gekomen. Tegelijkertijd is er ook nog steeds veel werk aan de winkel. Een cultuurverandering vraagt immers om een lange adem en een goed doordachte combinatie van interventies die samen de grondoorzaken van ongewenst gedrag wegnemen. Dat brengt ons tot vijf aanbevelingen:

## 1. Versterk leiderschap en voorbeeldgedrag

Leiderschapsgedrag is cruciaal voor duurzame cultuurverandering. Dit vraagt van bestuurders, management en raden van toezicht om actief te reflecteren op hun eigen rol in het ontstaan en voortduren van sociale onveiligheid. Ontwikkel een duidelijke leiderschapsvisie (waar dat nog niet is gebeurd)

waarin gewenst gedrag expliciet wordt benoemd en vertaald naar de praktijk. En toon consistent voorbeeldgedrag.

## 2. Pak de risico's van de 'familiecultuur' aan

De hechte, loyale cultuur binnen veel omroepen kent ook een keerzijde: het kan het aanspreken op ongewenst gedrag bemoeilijken. Werk gericht aan een aanspreekcultuur waarin openheid, tegenspraak en eerlijke communicatie worden gestimuleerd.

## 3. Verbeter en verduidelijk meldregelingen

Maak meldprocessen duidelijk, toegankelijk en transparant – medewerkers moeten weten waar (één herkenbaar kanaal) ze terecht kunnen met zorgen of klachten. En wees, waar mogelijk, transparant over de wijze waarop meldingen worden behandeld om te laten zien dat meldingen serieus worden genomen. Zorg dat medewerkers zich veilig voelen om zich uit te spreken en maak zichtbaar wat er wordt gedaan met signalen en meldingen.

## 4. Houd sociale veiligheid structureel op de agenda

Sociale veiligheid mag geen tijdelijk project zijn, maar moet structureel onderdeel vormen van bestuur, toezicht en beleid. Dat vraagt ook om continue monitoring om er zo scherp op te blijven of de maatregelen daadwerkelijk bijdragen aan de beoogde verandering. In de context van bezuinigingen en de voorgenomen stelselwijziging is dit extra belangrijk. Immers, een geslaagde stelselwijziging is het meest kansrijk wanneer gezonde organisatieculturen in elkaar opgaan. Juist in deze transitiefase kunnen besturen en raden van toezicht vanuit de focus op een gezonde organisatiecultuur problemen in de toekomst voorkomen.

## 5. Zorg voor voldoende toezichtcapaciteit

Het Commissariaat heeft onvoldoende middelen om diepgaand toezicht te houden en onderzoek te doen. Om effectief toezicht te kunnen houden op sociale veiligheid is meer capaciteit en specifieke expertise noodzakelijk.

Een sociaal veilige werkomgeving is noodzakelijk om de publieke mediaopdracht goed te kunnen vervullen. Duurzame verbetering van sociale veiligheid binnen de publieke omroepen vraagt om adequaat en reflectief leiderschap in woord én daad, elkaar leren aanspreken op gedrag, heldere meldprocedures, een veilige meldomgeving, en structurele aandacht en middelen om de cultuurverandering daadwerkelijk te realiseren – ook (of: juist) ten tijde van de bezuinigingen en stelselwijziging.

<sup>1</sup> [Voortgang opvolging rapport van de Onderzoekscommissie Gedrag en Cultuur Omroepen door de landelijke publieke omroepen](#), November 2024

## 2 Inleiding

Deze voortgangsrapportage is opgesteld door het Commissariaat om te informeren over de huidige stand van zaken ten aanzien van het verbeteren van de sociale veiligheid bij de publieke omroepen en de NPO. In november 2024 publiceerde het Commissariaat hierover al een eerste rapportage getiteld: 'Voortgang opvolging rapport van de Onderzoekscommissie Gedrag en Cultuur Omroepen door de landelijke publieke omroepen'<sup>2</sup>.

Deze rapportage is toegespitst op de werkzaamheden van het Commissariaat sinds november 2024 en relevante ontwikkelingen die we op dit terrein hebben gesignaleerd in de sector.

### 2.1 Wat ging hieraan vooraf?

Op 1 februari 2024 bracht de OGCO het rapport 'Niets gezien, niets gehoord en niets gedaan' uit. De directe aanleiding hiervoor was de berichtgeving in de media over grensoverschrijdend gedrag bij het televisieprogramma De Wereld Draait Door. De centrale vraag van de OGCO was hoe de sociale veiligheid van medewerkers bij de publieke omroepen kan worden verbeterd. Het rapport liet zien dat het probleem van grensoverschrijdend gedrag breed speelt binnen de sector en grote gevolgen heeft voor individuele medewerkers, organisaties en het media-aanbod. De OGCO wijst erop dat sociale onveiligheid en grensoverschrijdend gedrag afbreuk doen aan journalistieke kwaliteit en creativiteit, en kunnen leiden tot onethisch gedrag. Ervaren druk op het halen van (onrealistische) doelen kan er bijvoorbeeld toe leiden dat medewerkers ethische of journalistieke normen overschrijden. De constatering van de OGCO raken daarmee rechtstreeks aan de publieke taakuitoefening waarop het Commissariaat toezicht houdt: het uitvoeren van de publieke mediaopdracht door de publieke omroepen.

Op 20 februari 2024 heeft het Commissariaat alle publieke omroepen en de NPO gevraagd om 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. Uiteindelijk is de deadline voor de definitieve versie van het plan van aanpak uitgesteld tot 1 september 2024. In de plannen van aanpak moest ten minste aandacht worden besteed aan de elementen: reflectie, reparatie, risicoanalyse en verandervermogen. Voor elk van deze elementen hebben we de verwachtingen nader uitgewerkt.

In de voortgangsrapportage van november 2024 constateerden we grote verschillen in de kwaliteit van de plannen van aanpak van de publieke omroepen. We zagen positieve elementen in de plannen, maar ook belangrijke aandachtspunten. De plannen van aanpak bevatten bijvoorbeeld organisatorische verbeteringen en acties die zagen op het verduidelijken van het proces voor het melden van ongewenst gedrag. Minder duidelijk werd nog hoe de plannen aansloten bij de grondoorzaken van het ongewenste gedrag of hoe gezorgd werd voor een omgeving waarin medewerkers zich durven uitspreken. Daarnaast lichtten we consistent voorbeeldgedrag en het verbeteren van de kwaliteit van leiderschap uit als voorwaarden voor duurzame gedragsverandering.

We concludeerden dat de plannen van aanpak nog onvoldoende waren om duurzame gedragsverandering te realiseren. We benadrukten dat de plannen van aanpak verder moeten gaan dan organisatorische maatregelen en moeten inspelen op de diepere sociale en culturele oorzaken van grensoverschrijdend gedrag.

#### Tijdslijn 2024

Werkzaamheden Commissariaat voor de Media

- **1 februari 2024** – Verschijning rapport 'Niets gezien, niets gehoord en niets gedaan' door OGCO.
- **20 februari 2024** – Het Commissariaat vraagt middels eerste sectorbrief aan alle publieke omroepen en de NPO om een plan van aanpak sociale veiligheid in te dienen.
- **1 mei 2024** – Sector levert (eerste documenten voor) plan van aanpak aan.
- **6 juni 2024** – Reflectie op aangeleverde stukken. Het Commissariaat deelt hierop middels een tweede sectorbrief reflecties en doet een verzoek tot verdere aanscherping met bijbehorende instructies.
- **1 september 2024** – Sector levert definitief plan van aanpak aan.
- **November 2024** – Publicatie Voortgangsrapportage 2024 door het Commissariaat.

<sup>2</sup> [Voortgang opvolging rapport van de Onderzoekscommissie Gedrag en Cultuur Omroepen door de landelijke publieke omroepen](#), November 2024

## 2.2 Beperkingen in het toezicht door het Commissariaat

Het toezien op de kwaliteit en de uitvoering van de plannen van aanpak legt een groot beslag op de beperkte capaciteit van het Commissariaat en vraagt bovendien specifieke gedrag- en cultuurexpertise. Het Commissariaat heeft verschillende medewerkers met deze expertise aangetrokken en 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 plannen van aanpak heeft het Commissariaat zijn werkzaamheden opnieuw geprioriteerd.

Ook na het opnieuw prioriteren en de risicogestuurde aanpak van het Commissariaat kan nog altijd niet voldoende capaciteit worden vrijgemaakt om een goede invulling van de toezichtrol te garanderen. Daarbij komt dat het werkkterrein van de gedrag- en cultuurexperts breder is dan sociale veiligheid bij de publieke omroepen. Het Commissariaat had graag meer diepgaand onderzoek uitgevoerd bij een aantal omroepen om vast te stellen wat daar de feitelijke stand van zaken, bijvoorbeeld door te onderzoeken hoe maatregelen worden ontvangen door medewerkers binnen de omroepen, hoe deze in de praktijk uitwerken en of ze daadwerkelijk zien op de grondoorzaken van problemen. Op dit moment heeft het Commissariaat hier zelf geen vaststellingen over kunnen doen.

### Risicogestuurd toezicht

Het Commissariaat houdt risicogestuurd toezicht op de uitvoering van de plannen van aanpak, wat betekent dat de intensiteit van het toezicht afhangt van hoe hoog de risico's bij een omroep worden ingeschat. In de prioritering wordt rekening 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.

Het Commissariaat heeft deze problematiek in 2024 verschillende malen opgebracht bij het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) – zo ook in de Voortgangsrapportage van november 2024. De minister heeft hierop laten weten dat de financiële afspraken uit het hoofdlijnenakkoord tot moeilijke keuzes hebben gedwongen en dat het ministerie met het Commissariaat in gesprek blijft over de toezichtlast<sup>3</sup>. Dit is inderdaad ook in 2025 onderwerp van gesprek gebleven, maar er zijn tot op heden nog geen veranderingen geweest in de toekenning van capaciteit.

De activiteiten van het Commissariaat over 2025 (Hoofdstuk 3) dienen dan ook in deze context te worden geplaatst.

<sup>3</sup> [Kamerbrief voortgang opvolging rapport Onderzoekscommissie Gedrag en Cultuur Omroepen, 27-11-2024](#)



# 3 Activiteiten in 2025

Vanwege de beperkte capaciteit heeft het Commissariaat scherpe keuzes moeten maken in de inzet van zijn toezicht. Naast de eerder beschreven uitdagingen, hebben we veel tijd besteed aan het met de publieke mediasector bespreken van nut en noodzaak van het toezicht op sociale veiligheid, en hebben zich verschillende incidenten voorgedaan die eveneens een beroep hebben gedaan op de capaciteit van onze gedrag- en cultuurexperts.

De werkzaamheden van het Commissariaat hebben zich daarom beperkt tot de hieronder beschreven stappen. Wel hebben we voortdurend kennis genomen van relevante ontwikkelingen in de sector, zoals vanuit de Regeringscommissaris seksueel grensoverschrijdend gedrag, en hebben we deze inzichten meegenomen in de uitvoering en prioritering van het toezicht<sup>4</sup>.

## 3.1 Terugkoppeling op de plannen van aanpak

We hebben de plannen van aanpak van de publieke omroepen geanalyseerd op vier elementen: reflectie, reparatie, risicoanalyse, verandervermogen/kwaliteit van het plan van aanpak. Op basis van deze elementen hebben we terugkoppeling gegeven aan de omroepen. Het grootste gedeelte van de omroepen<sup>5</sup> kreeg deze terugkoppeling individueel per brief

– zie voorbeeld hieronder. In de brief werden zowel positieve punten als aandachtspunten als aanbevelingen uitgelicht.

## 3.2 Voortgangsupdate plannen van aanpak

Het Commissariaat verzocht een aantal omroepen en de NPO om vier maanden na het aanleveren van hun (aangepaste) plan van aanpak opnieuw te rapporteren over de voortgang van hun plan van aanpak en de realisatie van de daarin genoemde mijlpalen. Het Commissariaat heeft deze selectie van omroepen op risicogestuurde wijze gemaakt. Van al deze omroepen heeft het Commissariaat tijdig een update ontvangen en aanvullend inzicht gekregen in de (status van de) plannen van aanpak.

## 3.3 Gesprekken met de omroepen en de NPO

Naar aanleiding van de terugkoppelingsbrieven hebben we de besturen en raden van toezicht van de publieke omroepen en de NPO uitgenodigd voor een gesprek<sup>6</sup>. Deze gesprekken vonden plaats over een periode van een aantal maanden; met sommige besturen en/of raden van toezicht is meer dan één gesprek gevoerd gezien de ontwikkelingen bij de omroepen in kwestie.

### Voorbeeld uit terugkoppelingsbrief

#### Aandachtspunt

Het Commissariaat kan uit het plan van aanpak niet opmaken of tussen de directie en RvT expliciet is stilgestaan bij de vraag in hoeverre het huidige leiderschap in staat is om de cultuuromslag te leiden en of er voldoende draagvlak is voor het leiderschap.

#### Aanbeveling

Maak – zodra zicht is op het draagvlak voor het huidige leiderschap – helder welke aanvullende maatregelen eventueel nog getroffen moeten worden om dit draagvlak te herstellen of versterken.

4 Kort na de Voortgangsrapportage uit november 2024 publiceerde de Regeringscommissaris Seksueel Grensoverschrijdend Gedrag en Seksueel Geweld (RCGOG) haar derde reflectie: [Brief aan staatssecretaris Gräper voor Cultuur en Media over reflectie op plan van aanpak NPO voor sociale veiligheid](#), 27-03-2024. De adviescommissie geeft aan dat er bij medewerkers onzekerheid bestaat over de rollen en verantwoordelijkheden van de verschillende actoren binnen de publieke mediasector en roept op hier meer duidelijkheid over te scheppen. De RCGOG verwijst onder meer naar het Convenant over dit onderwerp in de cultuursector. Zie bijlage voor een uiteenzetting van de verschillende rollen en verantwoordelijkheden.

5,6 Voor sommige omroepen is vanwege ontwikkelingen een andere aanpak gekozen.

Het doel van deze gesprekken was naast het ophalen van informatie (zie ook hieronder) vooral het aanspreken op verantwoordelijkheden en het aanzetten tot actie.

De gesprekken hadden concreet tot doel:

- Duidelijk maken dat het creëren van sociale veiligheid door omroepen onverminderd belangrijk is; het onderwerp op de agenda houden.
- Dieper inzicht krijgen in hoe ver de omroep is met de implementatie van het plan van aanpak.
- Begrijpen in hoeverre het bestuur de juiste stappen zet om effectieve en duurzame verandering te realiseren.
- Inzicht krijgen in hoe het bestuur monitort dat de ingezette maatregelen ook daadwerkelijk bijdragen tot verbetering.
- Nagaan in hoeverre de raad van toezicht betrokken is bij de opzet en implementatie van het plan van aanpak door inzicht te verkrijgen in hoe de raad van toezicht:
  - monitort dat ingezette maatregelen ook daadwerkelijk bijdragen aan verbetering;
  - als interne toezichthouder toeziet op de mate waarin het bestuur een gezonde organisatiecultuur bevordert;
  - breder toeziet op de effectiviteit van het interne risicomanagement- en controlesysteem.



# 4 Belangrijkste thema's in de sector

## 4.1 Inleidend

De gesprekken met de omroepen gaven ons aanvullend inzicht in de plannen van aanpak. Zo kwamen tijdens de gesprekken verschillende casussen en praktijkvoorbeelden aan bod, is meer duiding gegeven aan genomen maatregelen en konden we hierover kritische vragen stellen aan de besturen en raden van toezicht. Sinds de vorige voortgangsrapportage zien we dat er wederom stappen zijn gezet; de maatregelen uit de plannen van aanpak zijn waar nodig verder uitgewerkt en (deels) in de praktijk gebracht. In algemene zin lijkt er meer bewustwording te zijn van (de impact van) sociale (on)veiligheid op medewerkers en de organisaties, maar er is ook nog steeds veel werk aan de winkel.

In dit hoofdstuk gaan we dieper in op de belangrijkste thema's uit de gesprekken met de besturen en raden van toezicht. De quotes die in dit hoofdstuk staan, zijn afkomstig uit deze gesprekken.

## 4.2 Reflectie en voorbeeldgedrag door leiderschap



### Positieve punten

Het Commissariaat heeft telkens benadrukt dat het voor het slagen van de cultuurverandering van belang is 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.

In algemene zin zien we dat leiderschapsgedrag steeds meer wordt (h)erkend als de **sleutel tot verandering**. Die bewustwording is een hele belangrijke ontwikkeling. Leaders creëren immers de condities voor de rest van de organisatie.

Meerdere omroepen hebben gewerkt aan een **leiderschapsvisie**. De gesprekken lieten zien dat een terugkerend thema daarbinnen is om meer te focussen op de 'mens-kant' in de organisatie en minder (alleen) op de inhoud. Met de ontwikkeling van de leiderschapsvisies zijn ook stappen gezet in het verder expliciteren en concretiseren van het gewenste gedrag.

Ook zijn er acties ondernomen in het **versterken van de organisatiestructuur**, wat ook ondersteunend werkt voor de leiderschapsvisies. Zo hebben verschillende omroepen de HR-functie uitgebreid, de performance-cyclus aangescherpt, verdere invulling gegeven aan competentie management en initiatieven gestart in het kader van coaching en leiderschapsontwikkeling. Of de uitwerking daarvan ook het beoogde resultaat oplevert, moet nog blijken.



Alles valt of staat met goed leiderschap.



### Aandachtspunten

Voor sommige omroepen geldt dat het reflecteren op de eigen rol van bestuurders en/of raden van toezicht ten aanzien van sociale veiligheid nog te beperkt was. Om die reden brachten we dit onderwerp bij verschillende omroepen herhaaldelijk onder de aandacht en vroegen we door op hoe die reflectie heeft plaatsgevonden en tot welke inzichten dat heeft geleid. Daarnaast merken we op dat reflectie in veel gevallen ingewikkeld wordt gevonden wanneer men bevraagd wordt op persoonlijk functioneren en gevraagd wordt om daar lessen uit te trekken voor de toekomst. De reflectie door het leiderschap binnen de publieke omroepen blijft een belangrijk aandachtspunt voor het Commissariaat.

Nog niet alle omroepen hebben een leiderschapsvisie ontwikkeld en/of voldoende concreet gemaakt wat die visie betekent voor de organisatie in termen van gedrag. Het Commissariaat spoort de omroepen die dat (nog) niet hebben gedaan daarom aan om alsnog een leiderschapsvisie te ontwikkelen en/of dat verder te concretiseren.

Met het ontwikkelen van een leiderschapsvisie is het overigens nog geen voldongen feit dat het gedrag van leiders ook daadwerkelijk verandert. De visie moet uitgedragen worden (en blijven worden) in de organisatie, en er moet op worden aangestuurd en aangesproken. Voor sommige omroepen kan op dit vlak ook nog aanvullende reparatie nodig zijn, bijvoorbeeld wanneer gekozen is om geen afscheid te nemen van bepaald leiderschap dat heeft bijgedragen aan een sociaal onveilige werkomgeving. Het Commissariaat is niet zeker of de urgentie voor reparatie ruim anderhalf jaar na het verschijnen van het OGCO-rapport nog voldoende wordt gevoeld.



Bij sommige omroepen leeft bijvoorbeeld ook de behoefte om 'meer vooruit te kijken' en tijd te besteden aan 'mooie programma's maken'. Dit wordt tegenover 'het werken aan sociale veiligheid' geplaatst. Deze boodschap vinden we zorgelijk – zeker met de kennis dat het vertrouwen van medewerkers in het slagen van de cultuurverandering nog broos kan zijn, omdat eerdere inspanningen soms te oppervlakkig waren of niet altijd consistent is omgegaan met meldingen. Cultuurverandering kost veel tijd en vraagt om volledige inzet, met een lange adem. Waarbij het van belang is dat men zich realiseert dat voor het maken van hoogwaardige programma's en het vervullen van de publieke mediaopdracht, een gezonde organisatiecultuur van cruciaal belang is.

## 4.3 Familiecultuur en aanspreekgedrag



### Positieve punten

Verschillende publieke omroepen beschrijven hun organisatiecultuur als een '**familiecultuur**'. Hoewel een familiecultuur in de eerste instantie heel prettig kan zijn – deze cultuur typeert zich als sterk gericht op warme relaties en loyaliteit –, brengt het ook risico's mee. Het kan extra moeilijk zijn om elkaar aan te spreken op gedrag of 'het goede gesprek te voeren' wanneer medewerkers zeer nauw met elkaar omgaan en er grote onderlinge loyaliteit bestaat: spanningen worden vaak gezien als iets wat de onderlinge relaties in gevaar kan brengen en wordt om die reden vaak vermeden. Hier hebben we met verschillende omroepen uitgebreid bij stilgestaan; meerdere omroepen hebben aangegeven dat zij hier ook met elkaar op hebben gereflecteerd om beter te begrijpen en te kunnen duiden wat de impact van een familiecultuur op hun organisatie is.

Er lijkt een toenemend bewustzijn van de potentiële keerzijde van een familiecultuur bij de omroepen. Zo wordt er door verschillende omroepen gewerkt aan het creëren van een **aanspreekcultuur** en/of het 'organiseren van **tegenspraak**'. Dit wordt bijvoorbeeld gedaan door feedbacktrainingen aan te bieden of door werknemers aan te sporen om directer met elkaar te communiceren en meer te 'zeggen waar het op slaat'. Andere voorbeelden die we in dit kader hebben gezien gaan over open en transparant communiceren met de organisatie, bijvoorbeeld tijdens *all staff* meetings, of expliciet vragen om input uit andere hoeken in de organisatie. Transparante communicatie – ook over ingewikkelde onderwerpen – wordt meermaals genoemd als belangrijk middel tot verbinding.

Waar voorheen nog gekozen kon worden voor niet communiceren over bepaalde onderwerpen, bijvoorbeeld omdat nog niet alles duidelijk was, wordt nu bewust vaker gekozen om juist transparant te zijn over wat speelt en waarom. Dit wordt bijvoorbeeld ook in verband gebracht als belangrijk middel met betrekking tot de bezuinigingen en stelselwijziging.



### Aandachtspunten

Het creëren van een aanspreekcultuur is een mooi doel om na te streven. De vraag is wel of niet te snel voorbij wordt gegaan aan welke oorzaken er ten grondslag liggen aan het niet-aanspreken. Oplossingen als feedbacktrainingen – bedoeld om medewerkers vaardigheden aan te leren om goed feedback te geven – zijn op zichzelf staand vaak onvoldoende. Zo gaat elkaar aanspreken bijvoorbeeld óók over: in hoeverre heeft het consequenties als je je uitspreekt (word je daar bijvoorbeeld op afgerekend), maar ook over in hoeverre er wordt geluisterd naar degene die zich uitspreekt (of maakt het eigenlijk niet uit of je je uitspreekt en gebeurt er vrijwel niets mee). Dat laatste betekent niet meer dan dat er transparant gecommuniceerd moet worden over wat werknemers wel en niet kunnen verwachten in relatie tot het onderwerp waarover ze zich uitspreken. Het Commissariaat is alert op de verdere vertaalslag en uitwerkingen van de maatregelen ten aanzien van de familiecultuur.

## 4.4 Meldregelingen



### Positieve punten

De meeste publieke omroepen hebben verschillende stappen ondernomen om hun meldregelingen aan te scherpen. Zo is er door de meeste omroepen een vorm van een 'beslisboom' ontwikkeld om duidelijker te maken waar je binnen de organisatie naar toe kan met zorgen of klachten. Als deze al bestond, is het in de meeste gevallen verder aangescherpt op basis van de inzichten vanuit het OGCO-rapport. Het Commissariaat heeft van de meeste omroepen een herziene meldregeling ontvangen ter inzage. Ook is er in het kader van de meldregelingen uitgebreid met de omroepen gesproken over reparatie en nazorg.



In een familiecultuur als de onze willen we graag dat mensen erbij horen en zijn we daarom nog wel eens te lief voor elkaar.



## Aandachtspunten

In meerdere gesprekken kwam de veelheid aan meldregelingen en -loketten na het verschijnen van het OGCO-rapport ter sprake. Verschillende omroepen gaven aan dat het lastig is om alle mogelijkheden bij te benen en graag zouden zien dat dit wordt beperkt tot hun interne meldregeling om zo onduidelijkheid te voorkomen.

Zoals ook aangegeven in 4.3 blijft het een aandachtspunt om te borgen dat de organisatiecultuur veilig genoeg is om ook daadwerkelijk gebruik te maken van een meldregeling. Een goede werking van een meldprocedure vraagt niet alleen om een goed proces en een heldere governance, maar ook om begrip van wat medewerkers op gedragsniveau kan weerhouden van het doen van meldingen. Een van de randvoorwaarden is dat er absolute helderheid vooraf bestaat over het proces, de betrokken personen, de beslisstructuur en de besliscriteria. De meeste omroepen hebben wel hun meldstructuur inzichtelijker gemaakt, maar nog niet een gedetailleerde uitwerking opgenomen van andere onderdelen in het meldproces, zoals een onafhankelijke 'beslistafel' waarin verschillende perspectieven samenkomen om te beslissen over het vervolg op een melding. Een ander helpend aspect is als organisaties een poging doen om transparant te zijn over hun handelen in gevallen van grensoverschrijdend gedrag. Vaak kan dat wegens privacyredenen niet, maar alleen al uitleggen hoe je het proces hebt doorlopen is voor een medewerker al een teken dat de organisatie het melden serieus neemt.



# 5 Vooruitblik

De plannen van aanpak zijn een eerste stap in een intensief proces van cultuurverandering en vragen om doorlopende aandacht. Een cultuurverandering vraagt immers om een lange adem, duidelijke prioritering, stappen (blijven) zetten en deze evalueren. Nu breekt de tijd aan van laten zien dat de plannen van aanpak niet alleen in woord, maar ook in daad leiden tot meer sociale veiligheid en een gezondere organisatiecultuur.

Er kunnen vele maatregelen getroffen worden, maar uiteindelijk gaat het erom wat de effecten ervan zijn om te bepalen of het de juiste maatregelen zijn. Oftewel: dragen de maatregelen ook daadwerkelijk bij aan hetgeen je beoogt te veranderen? Onze vraag: 'waar zie je aan of het de goede kant op gaat binnen de organisatie' werd niet altijd even concreet beantwoord, terwijl daar juist het verschil gemaakt kan worden. Daarom doen we in deze rapportage opnieuw de oproep aan leiders om vanuit een gedeelde visie op gedrag- en cultuurverandering systemen op te zetten voor monitoring en leren, om er zo scherp op te kunnen blijven of de maatregelen ook daadwerkelijk bijdragen aan de beoogde verandering. Bovendien moet monitoring op het onderwerp sociale veiligheid niet op zichzelfstaand plaatsvinden, maar onderdeel zijn van de bredere bedrijfsvoering, zoals het formuleren van een strategie of het inrichten van de governance, zodat tijdig kan worden bijgestuurd in de aanpak.



Voordat je dit hele systeem hebt veranderd ben je nog wel even bezig. (...) Het duurt lang, de gedragsverandering.

## 5.1 Bezuinigingen en stelselwijziging zijn een risico voor sociale veiligheid

De bezuinigingen en stelwijzigingen zijn in vrijwel alle gesprekken met de besturen en raden van toezicht ter sprake gekomen. Als (terechte) zorg, maar ook als reden om minder aandacht te kunnen besteden aan de cultuurverandering en sociale veiligheid. Door de bezuinigingen en stelselwijzigingen is wat sommige omroepen betreft nog maar beperkt tijd beschikbaar voor sociale veiligheid.

Kortom, hiermee dreigt aandacht voor sociale veiligheid naar de achtergrond te verschuiven. Dat is in het huidige bestel al een risico, maar geldt eens te meer nu sprake is van bezuinigingen en de stelselwijziging. Door deze ontwikkelingen kan sociale veiligheid namelijk nog verder onder druk komen te staan. De gezondheid van een organisatie is een

kritische succesfactor in het al dan niet slagen van dergelijke wijzigingen. Met andere woorden: de publieke omroepen hebben er baat bij dat de organisatiecultuur dusdanig goed is dat gezonde organisaties met elkaar gaan clusteren.

Het Commissariaat maakt zich hier ernstige zorgen over. De oplossing? Sociale veiligheid hoog op de prioriteitenlijst hebben staan. Nu, maar ook straks, als de stelselwijziging eenmaal van kracht is en verschillende culturen met elkaar onder één paraplu door het leven gaan. De voortgang hiervan monitoren en het goede gesprek blijven voeren met de publieke omroepen vraagt ook om capaciteit van het Commissariaat als externe toezichthouder.



Er moeten keuzes gemaakt worden over omroephuizen – wie met wie. Dat is grond voor sociale onveiligheid.

## 5.2 Tot slot

Tot slot is het van belang op te merken dat gedrag- en cultuurtoezicht veel breder is dan sociale veiligheid of grensoverschrijdend gedrag. Gedrag- en cultuurtoezicht gaat ook over onderwerpen als besluitvorming, leiderschap en communicatie. In hoeverre dragen deze aspecten bij aan de doelen van de publieke omroepen, of loopt men daardoor wellicht (onnodige) risico's? Meer concreet gaat het bijvoorbeeld over vragen als: wat is de mate van tegenspraak in een organisatie? In hoeverre worden bij besluitvorming belangen evenwichtig afgewogen en in hoeverre wordt dit door het leiderschap, sociale normen en psychologische veiligheid aangemoedigd (of juist niet)? Of: hoe gaat de organisatie om met fouten?

Aandacht voor dergelijke thema's in de publieke mediasector is essentieel voor het borgen van de kwaliteit van het media-aanbod en het voorkomen van zaken die daar bij in de weg staan. Door breder toezicht te houden op gedrag en cultuur kan risicovol gedrag eerder herkend en bijgestuurd worden vóór risico's ontstaan of zich openbaren. Zo verminderen en voorkomen we problemen in de toekomst.

Toezicht op gedrag en cultuur staat dus niet op zichzelf en is niet enkel gericht op het bevorderen van een gezonde werkomgeving voor medewerkers. Het staat in dienst van de grotere toezichttaak en maatschappelijke opgave van het Commissariaat als toezichthouder: toezien op het uitvoeren van de publieke mediaopdracht.

## 6 Bijlage

Kort na de Voortgangsrapportage uit november 2024 publiceerde de Regeringscommissaris Seksueel Grensoverschrijdend Gedrag en Seksueel Geweld (RCGOG) haar derde reflectie<sup>7</sup>. In Hoofdstuk 6 van deze reflectie geeft de adviescommissie aan dat er bij medewerkers onzekerheid bestaat over de rollen en verantwoordelijkheden van de verschillende actoren binnen de publieke mediasector en roept op hier meer duidelijkheid over te scheppen. De RCGOG verwijst onder meer naar het Convenant over dit onderwerp in de cultuursector.

Voor het Commissariaat bestond en bestaat geen onduidelijkheid over de verschillende rollen en verantwoordelijkheden. Wij zetten de rolverdeling zoals het Commissariaat deze ziet hieronder daarom nog eens op een rij:

- **Publieke omroepen: het bestuur** – Het kennen, begrijpen en aanpakken van grensoverschrijdend gedrag en het stimuleren en borgen van een gezonde, veilige organisatiecultuur is in de eerste plaats de verantwoordelijkheid van besturen van de publieke omroepen.
- **Publieke omroepen: de Raad van Toezicht** – De Raad van Toezicht dient erop toe te zien dat het bestuur op de juiste wijze invulling geeft aan zijn verantwoordelijkheid voor de hierboven genoemde onderwerpen. Daarnaast hebben interne toezichthouders een adviesrol en een werkgeversrol waarmee zij dienen bij te dragen aan de interne cultuur.
- **NPO** – 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. De NPO heeft hierin een agenderende, stimulerende en faciliterende rol gekregen en ziet toe op de verantwoording over het realiseren van de overkoepelende acties. In de visie van het Commissariaat betreffen dit samenwerkingsafspraken tussen NPO en omroepen.
- **Raad van Toezicht van de NPO** – De Raad van Toezicht van de NPO vervult naast het toezichthouden op het bestuur van de NPO nog een bijzondere rol: deze raad is belast met het toezicht op de uitvoering van de publieke mediaopdracht op landelijk niveau. In dat kader heeft de minister in de zomer van 2024 de Raad van Toezicht van de NPO gevraagd om, kortgezegd, zorg te dragen voor kennisuitwisseling met betrekking tot sociale veiligheid tussen de verschillende raden van toezicht.
- **Verenigingsraden** – Uit de statuten van de meeste publieke omroepen volgt dat de verenigingsraden een rol hebben ten aanzien van het benoemen en ontslaan van leden van de raad van toezicht.
- **Het Commissariaat** – Het toezicht van het Commissariaat richt zich op die kenmerken en risico's in de organisatiecultuur die het uitvoeren van de publieke mediaopdracht door de NPO en de omroepen, de naleving van wet- en regelgeving en de naleving van de Gedragscode in gevaar brengen. Grensoverschrijdend gedrag en sociale onveiligheid zijn voorbeelden van die risico's. Het Commissariaat houdt toezicht op individuele omroepen door het gehele samenspel van *checks and balances* tussen bestuur en intern toezicht te beoordelen. We hebben daar uiteraard oog voor de positie en de activiteiten van de raad van toezicht; voorwaarde hiervoor is dat de raad van toezicht transparant is over zijn activiteiten<sup>8</sup>.
- **Regeringscommissaris seksueel grensoverschrijdend gedrag** – De Regeringscommissaris is ingesteld door ministers van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap en van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Zij is onafhankelijk en geeft gevraagd en ongevraagd advies over de aanpak van seksueel grensoverschrijdend gedrag en seksueel geweld, en is een boegbeeld van het brede maatschappelijk gesprek dat moet leiden tot een cultuurverandering op dit vlak. Ook in de publieke mediasector is de RCGOG gevraagd om haar expertise en kennis te delen. In 2024 heeft zij op drie momenten in een brief aan de minister haar reflecties over de landelijke publieke mediasector gegeven.

<sup>7</sup> [Brief aan de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap over sociale veiligheid NPO, 27-11-2024.](#)

<sup>8</sup> [Brief aan staatssecretaris Gräper voor Cultuur en Media over reflectie op plan van aanpak NPO voor sociale veiligheid, 27-03-2024](#)

# Colofon

Dit is een uitgave van het Commissariaat voor de Media  
November 2025

## **Vormgeving**

OSAGE

## **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)