



**Niets gezien,  
niets gehoord  
en niets gedaan**

De zoekgemaakte  
verantwoordelijkheid

# Colofon

## Commissieleden:

Martin van Rijn (voorzitter),  
voormalig minister en staatssecretaris

Prof. Dr. Naomi Ellemers,  
sociale en organisatiepsycholoog, Universiteitshoogleraar bij de Universiteit  
Utrecht

Sjors Fröhlich,  
Burgemeester Vijfheerenlanden en tot 2013 werkzaam bij onder meer  
de NCRV, NOS en de NPO

Prof. Mr. Femke Laagland  
Kroonlid SER en Hoogleraar arbeidsrecht, Radboud Universiteit Nijmegen

## Commissieadviseur:

Mariëtte Hamer,  
onafhankelijk regeringscommissaris seksueel grensoverschrijdend gedrag  
en seksueel geweld

## CAOP:

Communicatie | Onderzoek | Meldpunt | Secretaris

## Vormgeving:

Stephany Thijssen, Vormplan Design

Email: [contactpunt@ogco.nl](mailto:contactpunt@ogco.nl)

## Copyright:

De afbeeldingen, teksten en vragen die in deze rapportage en de bijlagen  
worden beschreven zijn intellectueel eigendom van de commissieleden.  
Zij mogen niet zonder toestemming en bronvermelding worden gereproduceerd  
of gebruikt voor commerciële doeleinden.

# Inhoudsopgave

<b>Voorwoord</b>	<b>4</b>
<b>Samenvatting rapport</b>	<b>5</b>
Inleiding 'De weg van de onderzoekscommissie'	6
1. Hoe is het onderzoek aangepakt?	9
2. Grensoverschrijdend gedrag: welke gedragingen zijn beschreven?	11
3. Wat zijn de gevolgen van grensoverschrijdend gedrag?	13
4. Hoe heeft het gedrag kunnen ontstaan en voortduren?	14
5. Hoe besteed je aandacht aan gedrag?	15
6. Wat is de rol van de NPO en de omroepen?	16
7. Casuïstiek	17
8. Conclusies en aanbevelingen	18
<b>Toelichting op het onderzoek en de rapportage</b>	<b>19</b>



<b>Rapportage onderzoek naar grensoverschrijdend gedrag binnen de landelijke publieke omroep</b>	<b>20</b>		
<b>1. Werken aan een sociaal veilige werkomgeving: onze aanpak</b>	<b>21</b>		
1.1 Achtergrond onderzoek	21		
1.2 Methode van onderzoek	27		
1.3 Onderzoeksvragen en hoofdstukindeling	29		
1.4 Door problemen te onderzoeken kun je tot oplossingen komen	30		
<b>2. Grensoverschrijdend gedrag: wat weten we ervan?</b>	<b>32</b>		
2.1 Inleiding	32		
2.2 Welk gedragingen staan in ons onderzoek centraal?	32		
2.3 Wanneer zijn vormen van gedragingen grensoverschrijdend?	36		
2.4 De huidige situatie bij de omroepen en NPO	36		
2.5 Ervaringen uit gesprekken	38		
2.6 Conclusie	43		
<b>3. Gevolgen van grensoverschrijdend gedrag</b>	<b>45</b>		
3.1 Inleiding	45		
3.2 Wat is er bekend uit wetenschappelijk onderzoek?	45		
3.3 Werktevredenheid en werkplezier	47		
3.4 Gevolgen voor de persoon	48		
3.5 Gevolgen voor collega's en de werkcultuur	50		
3.6 Gevolgen voor de organisatie	51		
3.7 Conclusie	52		
<b>4. Verklaringen en misverstanden</b>	<b>54</b>		
4.1 Inleiding	54		
4.2 Onduidelijkheid over gedragsnormen	55		
4.3 Onzekerheid over aanstellingen	56		
4.4 Overbelasting van medewerkers	57		
4.5 Ontbrekende competenties	58		
4.6 Onveiligheid op de werkvloer	60		
4.7 Onwetendheid over problemen	61		
4.8 Conclusie	63		
<b>5. Van grensoverschrijdend gedrag naar aandacht voor gedrag</b>	<b>65</b>		
5.1 Inleiding	65		
5.2 Vergelijken van positieve en negatieve ervaringen	65		
5.3 De belangrijkste voorspellers van grensoverschrijdend gedrag en aandacht voor gedrag	67		
5.4 Falend leiderschap op verschillende niveaus	68		
5.5 Ervaringen met het leiderschapsgedrag van de directie	69		
5.6 Aandacht voor gedrag op de werkvloer	74		
5.7 Conclusie	76		
<b>6. De rol van de NPO en omroepen als werkgever en opdrachtgever</b>	<b>77</b>		
6.1 Inleiding	77		
6.2 Inhoud en reikwijdte van de zorgplicht	78		
6.3 Rol van NPO en productiehuisen	80		
6.4 Rol van bestuur en directie	83		
6.5 Rol van raad van toezicht	84		
6.6 Rol van P&O	85		
6.7 Rol van compliance officer	87		
6.8 Rol van vertrouwenspersoon	88		
6.9 Rol van de ondernemingsraad	90		
6.10 Conclusie	91		
<b>7. Onderscheidende patronen en casuïstiek</b>	<b>93</b>		
7.1 Inleiding	93		
7.2 Programma De Wereld Draait Door	94		
7.3 NOS, met nadruk op NOS-Sport	108		
7.4 Concluderend	116		
<b>8. Conclusies en aanbevelingen</b>	<b>117</b>		
8.1 Conclusies	117		
8.2 Afrondende conclusie	119		
8.3 Aanbevelingen	119		
<b>Bijlagen</b>	<b>124</b>		



# Voorwoord

*Martin van Rijn*

Werken bij de publieke omroep betekent werken bij een organisatie die bijdraagt aan de verbinding in onze samenleving. De publieke omroep zorgt immers voor onafhankelijke en betrouwbare informatievoorziening en waardevolle, pluriforme programma's voor alle inwoners van ons land. Juist daarom willen zoveel mensen met passie, talent en professionaliteit bij de publieke omroep werken. Juist mensen die zo sterk betrokken zijn bij hun werk moeten er op kunnen rekenen dit te kunnen doen in een veilige werkomgeving. En juist voor hen is het van groot belang dat signalen over een onveilige werkomgeving worden onderzocht en maatregelen worden genomen waar dat nodig is.

Aanleiding voor dit onderzoek waren signalen over grensoverschrijdend gedrag bij De Wereld Draait Door. De onderzoeksvraag werd verbreed naar de gehele publieke omroep. De commissie heeft er voor gekozen verschillende bronnen te gebruiken voor haar onderzoek: resultaten van een vragenlijst met zo'n 2.500 respondenten, ingekleurd door gesprekken met meer dan 200 mensen die hun ervaringen met de commissie wilden delen. Daarnaast is dossieronderzoek uitgevoerd naar de invulling van de werkgeversrol door de omroepen en is hierover gesproken met allerlei functionarissen. Dit alles vroeg tijd, omdat het nu eenmaal tijd vraagt om goed te luisteren en zorgvuldig te onderzoeken wat terugkerende patronen zijn.

In veel opzichten is dit een ander onderzoek dan gebruikelijk. In de eerste plaats heeft de commissie zoals bij de start al aangegeven gekozen voor een niet persoonsgericht onderzoek. We hebben ons niet beziggehouden met de vraag "wie zei of deed wat op moment x en is daar bewijs van". Wel hebben we geluisterd naar wat mensen naar eigen zeggen hebben ervaren. Dat waren indringende en dikwijls emotionele gesprekken. De commissie is onder de indruk van de moed van (oud) medewerkers om zich tegenover de commissie uit te spreken en van hun openheid over de gevolgen die ze hebben ondervonden van hun ervaringen op de werkvloer.

In dezelfde periode is met een uitgebreide vragenlijst de werkomgeving van de publieke omroep in beeld gebracht aan de hand van algemene werkervaringen en de (gedrags-) patronen die zich daarbij voordoen. Door gegevens uit de gesprekken, vragenlijsten en documenten te combineren heeft de commissie een

aantal systemische patronen kunnen ontdekken. Ook was het met de combinatie van gegevens mogelijk enkele misverstanden uit de weg te ruimen en aan te geven hoe de situatie kan worden verbeterd. Op basis daarvan zijn conclusies en aanbevelingen voor de toekomst geformuleerd. Aldus heeft de commissie geprobeerd de stem van de werkvloer te verstaan en te verbinden aan een veiligere werkomgeving in de toekomst.

In dit onderzoek hebben we ook op basis van wettelijke definities en wetenschappelijk onderzoek uitgewerkt wat grensoverschrijdend gedrag is en waarom het belangrijk is dat goed in het vizier te krijgen. In het rapport geven we aan wat hiervoor de risicofactoren zijn, wat de gevolgen (kunnen) zijn voor mensen en de organisatie en welk leiderschap nodig is om het zoveel mogelijk uit te bannen. Het is goed hierover met elkaar in gesprek te gaan en blijven, te meer omdat de maatschappelijke opvattingen over grensoverschrijdend gedrag tussen vroeger en nu verschillen.

Gelet op haar opdracht richt de commissie zich in dit rapport vooral op zaken die niet goed zijn gegaan. Daarbij moet niet uit het oog worden verloren dat heel veel zaken wel goed gaan. Een gezonde organisatie kenmerkt zich niet door de afwezigheid van conflicten, maar door de wijze waarop daarmee wordt omgegaan.

Wij hopen met dit rapport bouwstenen te hebben geleverd voor een veiligere werkomgeving bij de publieke omroep zodat de jonge mensen van nu en straks op een fijne en veilige manier bij de publieke omroep kunnen werken en hun kwaliteiten beter tot hun recht komen. Zo kan geleerd worden van het verleden en gewerkt worden aan de toekomst.

Veel van de inzichten uit dit onderzoek zijn niet nieuw: het zijn bekende bouwstenen voor een organisatie die zich bewust is van haar verantwoordelijkheid voor een sociaal veilige werkomgeving. Maar door te onderschatten wat het in de praktijk vraagt om ze door te voeren komen ze vaak niet tot hun recht. Menselijke talenten zijn voor de omroepen het belangrijkste kapitaal. De centrale doelstelling en missie van de publieke omroepen vragen om een organisatie waarin mensen oog hebben voor elkaars perspectief en normaal met elkaar omgaan. Onze laatste aanbeveling ... "doe normaal tegen elkaar" is dan zo moeilijk niet.



# Samenvatting rapport



# De weg van de onderzoekscommissie

**Hoe kan de sociale veiligheid voor medewerkers werkzaam bij de landelijke publieke omroep worden verbeterd?**

## Onderzoeksdoelen

- Een completer beeld krijgen van verschillende gedragspatronen en de gevolgen daarvan,
- nader vaststellen hoe deze samenhangen met de organisatie van het werk en de manier waarop verantwoordelijkheden belegd zijn,
- om zo tot adviezen te komen om grensoverschrijdend gedrag, de kans daarop en de negatieve gevolgen ervan binnen de landelijke publieke omroepen te verminderen.



## Wat maakt dit onderzoek bijzonder

- Het onderzoek brengt **patronen** in kaart en geeft aanbevelingen om de toekomstige werksituatie bij de publieke omroep te verbeteren. Het is nadrukkelijk niet persoonsgericht.
- **Onderzoek vanuit 2 perspectieven:**
  - Juridische perspectief: waarvoor dient de werkgever te zorgen?
  - Sociaal wetenschappelijke perspectief: welke risico's zijn er en welke gedragingen roepen die op? Aantoonbare effecten vanuit wetenschappelijk nieuwe inzichten vormen de basis.
- **Combinatie** van gesprekken met medewerkers en functionarissen, gegevens uit vragenlijsten en analyse van documenten en regelingen.



## Bepalen onderzoeksaanpak



- Ervaringen van medewerkers staan centraal
- Onafhankelijk onderzoek
- Anonimiteit gesprekken

Ontwikkelingen binnen programma's en omroepen NOS Sport aanvullend onderdeel rapport



Vragenlijsten 2566 (oud)medewerkers



Onderzoek 130 documenten en regelingen

Onderscheidende patronen en casuïstiek



## Weg naar de toekomst

- Conclusies en aanbevelingen
- Nazorg

Combineren van diverse soorten gegevens, uitwerken onderzoeksrapportage en bevindingen, formuleren van conclusies en aanbevelingen

- Ruim 400 uur aan gesprekken met medewerkers
- 40 gesprekken met directies en functionarissen

## Inhoud van het rapport:

- [Grensoverschrijdend gedrag: wat weten we ervan?](#)
- [Gevolgen van grensoverschrijdend gedrag](#)
- [Verklaringen en misverstanden](#)
- [Van grensoverschrijdend gedrag naar aandacht voor gedrag](#)
- [De rol van de NPO en omroepen als werkgever en opdrachtgever](#)
- [Onderscheidende patronen en casuïstiek](#)

Samenstellen onderzoekscommissie

Aanleiding onderzoek



Verkennde gesprekken

Openstellen contactpunt

Verwachting 50 tal gesprekken >>> ruim 200 meldingen voor een gesprek

- Intensief traject van impactvolle gesprekken
- Wijdverbreid onderzoek onder alle geledingen



Gezonde organisaties kenmerken zich door respectvolle omgangsvormen van hoog tot laag. Een cultuur waarin iedereen zich kan uitspreken zonder bang te zijn. Een gezonde organisatie kenmerkt zich door de wijze waarop wordt gehandeld in geval van een (dreigend) conflict. Adequaet ingrijpen bevordert een veilige werkcultuur en werkt preventief. Als dat niet gebeurt, kunnen grote ontsporingen ontstaan.

De commissie is zeer geschrokken van wat wij aan de afgelopen maanden hebben gehoord van medewerkers. En ook van de ernst van de omschreven gedragingen. De commissie is onder de indruk van de moed van medewerkers om hun ervaringen te delen. Ze geven een inkleuring aan de manier waarop bepaald gedrag op de werkvloer tot uiting kan komen en maken duidelijk waarom dit gedrag grensoverschrijdend is. De vragenlijsten en analyses van de werking van organisatieprocedures zoals meldingsregelingen en risicorapportages bevestigen dit beeld. De commissie is ook onder de indruk van de betrokkenheid en bevoegenheid van mensen die hun persoonlijke verhaal hebben verteld, vaak vanuit de motivatie om de werksituatie bij de publieke omroep in de toekomst te verbeteren. Ze vertegenwoordigen een diverse groep mensen met een breed scala van leeftijden, functietypen, ervaringsjaren en persoonskenmerken.

De verhalen maken pijnlijk duidelijk hoezeer ervaringen met stelselmatige sabotage, fysiek en verbaal geweld, of seksuele intimidatie het werkplezier hebben vergald en tot in lengte van jaren hun sporen in levens hebben getrokken.

Te lang zijn de ervaringen van velen **niet gezien, niet gehoord** en werd er dus **niets gedaan**.

De zwak ontwikkelde werkgeversrol (bij de NPO en omroepen in brede zin) geeft medewerkers het gevoel dat niemand verantwoordelijkheid neemt voor een sociaal veilige werkomgeving. Mensen voelen zich soms een speelbal van vriendjespolitiek en machtsmisbruik. De commissie constateert dat te gemakkelijk is aangenomen dat "dit er nu eenmaal bij hoort" of dat "het gaat om de Champions League", terwijl veel medewerkers hiervan langdurig grote gevolgen hebben ervaren. Dat is des te meer schrijnend, omdat velen met dromen en ambities bij de omroep wilden en willen werken; die droom is voor sommigen ruw verstoord.



## De zoekgemaakte verantwoordelijkheid

Een onveilige werkomgeving ontstaat niet alleen door ongewenst gedrag van collega's, maar ook door een omgeving die toekijkt, een leidinggevende die het toelaat, een werkgever die niet ingrijpt en het toezicht dat faalt.

Op alle niveaus is teveel weggekeken door leidinggevendenden, organisatie-professionals, toezichthouders bij de omroepen en door de NPO. Dit ondanks indringende signalen vanaf de werkvloer maar ook vanuit functionarissen zoals P&O. De normale verantwoordelijkheden zijn zoekgemaakt. Dit werd bevestigd in de vele gesprekken met mensen die veel mis zagen gaan maar zich niet verantwoordelijk en/of bij machte voelden hier iets aan te doen. Ook collega's keken soms weg en onthielden steun uit angst voor hun eigen positie.

Een belangrijke conclusie van de commissie is dat het onderwerp van grensoverschrijdend gedrag breed speelt binnen de landelijke publieke omroep, en serieuze aandacht verdient. Dat is niet alleen het geval vanwege de grote gevolgen van deze gedragingen voor de personen die daar doelwit van zijn, maar ook vanwege de negatieve effecten die dit heeft voor indirect-betrokken collega's en de organisatie zelf.

## Alleen maar verliezers

Het lang voortduren van een onveilige werksituatie leidt op den duur tot alleen maar verliezers: eerst degenen die de last van die onveiligheid dragen en later degenen die deze last hebben veroorzaakt. Het is in ieders belang dat de juiste checks and balances bestaan en gedrag en cultuur bespreekbaar zijn zodat kan worden ingegrepen als dit nodig is.

### “Mag je dan helemaal niks meer zeggen?”

Grensoverschrijdend gedrag mag niet worden verward met aanspreken op functioneren. Aanspreken op onvoldoende presteren, ook op gedrag mag en moet; juist daarmee worden verwachtingen van de werkgever en mogelijkheden van de werknemer besproken en afgestemd en kunnen aanpassingen plaatsvinden. Een goed gesprek in een veilige omgeving is dan mogelijk. Aangesproken worden creëert niet gelijk een onveilige werkomgeving. Het volharden in grensoverschrijdend gedrag en het niet corrigeren van dit gedrag, doet dat wel.

### Incidenten of cultuur

Het rapport van deze commissie richt zich naar de aard van zijn opdracht op de zaken die niet goed zijn gegaan. Het is belangrijk te beseffen dat veel wel goed gaat bij de publieke omroep. Mensen werken er met veel passie, deskundigheid en professionaliteit en zijn zich bewust van de bijzondere verantwoordelijkheid die zij samen dragen.

Dat blijkt ook uit de gemiddelde medewerkerstevredenheid. Die gemiddelden mogen geen excuus zijn om niet of onvoldoende in te grijpen in zaken die fout gaan. Juist met het oog op behoud van journalistieke kwaliteit en creativiteit van medewerk(st)ers.

Als de rivier naar de toekomst moet worden overgestoken kan niet volstaan worden met de stelling dat het wel kan omdat de gemiddelde diepte 50 cm is, terwijl het in het midden 5 meter diep is.

### Indeling van de samenvatting

- [Hoe is het onderzoek aangepakt?](#)
- [Grensoverschrijdend gedrag: welke gedragingen zijn beschreven?](#)
- [Gevolgen van grensoverschrijdend gedrag voor de persoon, het team en de organisatie](#)
- [Hoe heeft het gedrag kunnen ontstaan en voortduren?](#)
- [Van grensoverschrijdend gedrag naar aandacht voor gedrag](#)
- [De rol van de NPO en omroepen als werkgever en opdrachtgever](#)
- [Casuïstiek](#)
- [Conclusies en aanbevelingen](#)



# 1

## Hoe is het onderzoek aangepakt?

### Hoe kan de sociale veiligheid voor medewerkers bij de landelijke publieke omroep worden verbeterd?

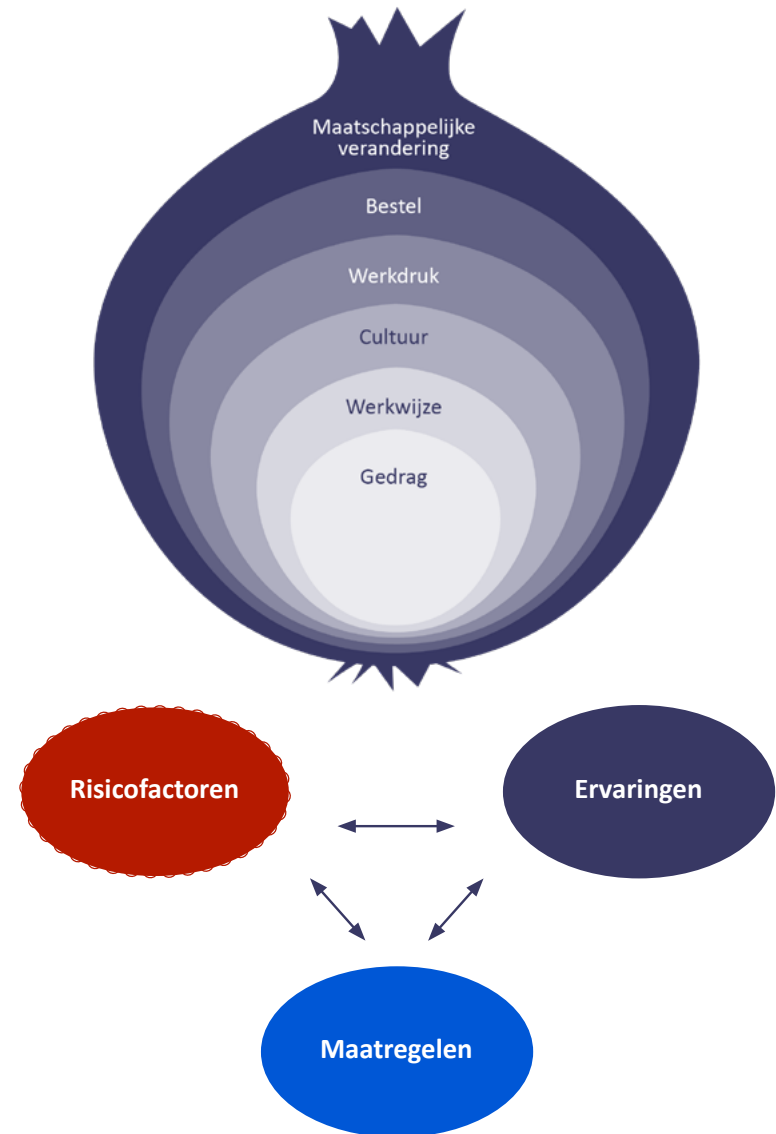
Dat is de centrale vraag van de Onderzoekscommissie Gedrag en Cultuur Omroepen (OGCO). De commissie heeft het gedrag op de werkvloer onderzocht door te kijken naar wat er in het verleden is gebeurd binnen de omroepen en wat we daaruit kunnen leren. De onderzoeksopzet en conclusies zijn volledig onafhankelijk van de NPO en de omroeporganisaties bepaald.

In elke grote organisatie waar veel mensen werken kan het gebeuren dat medewerkers te maken krijgen met grensoverschrijdend gedrag. Voor de gevolgen ervan is doorslaggevend of dit bij een éénmalige misstap blijft, en of deze snel wordt gecorrigeerd of wordt getolereerd. Als het gedrag door daders, omstanders, of leidinggevenden snel en adequaat wordt opgepakt, lukt het de schade voor slachtoffers zoveel mogelijk te beperken, en herhaling te vermijden. Zo ontstaat een sociaal veilige werkomgeving

#### Wat draagt bij aan sociale (on)veiligheid?

De maatschappelijke norm, de gevolgen van het bestel, de werkdruk, de cultuur in een organisatie en de omstandigheden op de werkvloer dragen bij aan sociale veiligheid. Grensoverschrijdend gedrag kan op verschillende niveaus ontstaan, maar ook maatregelen kunnen op verschillende niveaus worden genomen om de sociale veiligheid te beschermen.

In dit rapport onderzoeken we ervaringen op de werkvloer vanuit risico factoren in de werksituatie, en maatregelen die zijn genomen om deze risicofactoren te beheersen.



## De aanpak van het onderzoek



De ervaringen van de (oud) medewerkers staan centraal in het onderzoek. In de **gesprekken met de medewerkers** zijn de ervaringen opgehaald op een neutrale en onafhankelijke manier. De commissie heeft veel persoonlijke en vaak schokkende verhalen gehoord van medewerkers.



Om te verklaren waar de ervaringen door werden veroorzaakt of wat nodig is om de werksituatie naar de toekomst toe te kunnen verbeteren is via een **vragenlijst** systematisch uitgevraagd hoe medewerkers van alle omroepen en de NPO hun werksituatie ervaren. De vragenlijst heeft ook inzicht gegeven in hoeverre bepaalde ervaringen met gedrag samenhangen met kenmerken van functies, contractvormen, de stijl van leidinggeven, of de manier van omgaan met elkaar.



De werkgever heeft verschillende mogelijkheden om een sociaal veilige werkomgeving met instrumenten en ondersteunende rollen in de organisatie in te richten. Om zicht te krijgen op de genomen maatregelen en voorzieningen vanuit de organisaties die van invloed kunnen zijn op grensoverschrijdend gedrag, het voortduren ervan, en de effecten die dit heeft, heeft de commissie bij de omroepen en NPO **documenten** opgevraagd. Ook is met verschillende **functionarissen** (raad van bestuur, raad van toezicht, p&o, compliance officer, vertrouwenspersoon en or) **gesprekken** gevoerd over de invulling van hun taken.

Alle gegevens zijn gebruikt om inzicht te krijgen in de manier waarop ervaringen van nu worden beïnvloed door verschillende aspecten van de situatie op de werkvloer. Positieve en negatieve ervaringen met gedrag op de werkvloer zijn in verband gebracht met ervaringen van medewerkers ten aanzien van de directie, de opstelling van functionarissen, de dagelijkse stijl van leidinggeven, de omgangsvormen tussen collega's in het team, en de reacties op signalen en meldingen.

## Centrale onderzoeksvraag

**Hoe kan de sociale veiligheid voor medewerkers werkzaam bij de landelijke publieke omroep worden verbeterd?**



## 2 Grensoverschrijdend gedrag:

welke gedragingen zijn beschreven?

Schreeuwcultuur in gezichten geschreeuwd **enorme stemverheffingen** ruzies mensen vernederen totdat ze huilend weglopen **keiharde tirades** verrot/uit/de huid vol gescholden **uitgefoeterd mensen de grond intrappen vuurspuwend** woedend uit hun plaat gaan schreeuwden alsof de oorlog was uitgebroken niet meer voor rede vatbaar **reputatie als ontvlambaar publiekelijke woede uitbarstingen vernederingen en agressies** iemand ervan langs geven **gooien met papieren gooien met stoelen op tafel smijten van telefoons met de hand op tafel slaan fysiek dichtbij komen breed maken** briesend en boos op iemand aflopen **boze e-mails boze telefoontjes woede uitbarstingen via headsets genegeerd worden gekleineerd worden** uit vergaderingen gestuurd worden **denigrerend toegesproken worden sarcastische opmerkingen tirades van agressie uiten van bedreigingen met deuren slaan** trappen tegen prullenbakken en stoelen **stampen iemand voortdurend aanstaren te dichtbij iemand komen over iemand heen leunen bij mensen thuis langs gaan** naast iemand gaan zitten en wijzen op iedere kleine fout **werk van medewerkers voor hun neus in de prullenbak gooien bij de keel grijpen van collega's over de tafel trekken tegen de muur drukken neus aan neus staan met collega's fysiek tegen de grond duwen collega's in hun gezicht spugen** collega's aan hun arm vastpakken **tegenwerken van re-integratie kleineren en ondermijnen roddelen uitsluiten je zult nooit goed zijn in jouw functie als het aan mij had gelegen had je geen vast contract gekregen** ik geloof er niets van dat jij dat kan **je doet alles verkeerd** zit je wel op de goede plek? **lastercampagnes weggezet worden als onbetrouwbaar uitsluiten niet meer inroosteren gecanceld** vrouwelijke collega's aanduiden als poesje, meisjes, dozen staren naar borsten en billen van collega's **collega's op de mond of in de nek zoenen in billen, borsten, geslachtsdelen van collega's knijpen** nafluiten van collega's **seksuele blikken op het lichaam van collega's negeren collega's van top tot teen bekijken en dan: dat ziet er goed uit** ongevraagd tonen of doorsturen van naaktfoto's aan collega's **seksuele grappen, opmerkingen en verhalen collega's blijvend/aandringend/aanhoudend uitnodigen naar hotel, thuis, een natuurgebied, fotostudio om ze te 'versieren'** **collega's vragen om thuis langs te mogen komen, vragen om afspraak voor een drankje je broek zit heel leuk strak wil je mijn wortel zien? heb je weleens geneukt?** waarom heb je dat rokje van vorige week niet aan? **wie zou je liever pijpen, mij of ...? Ze functioneert niet, maar ik vind haar wel leuk om naar te kijken. Dus ze mag blijven.** Je hebt dit alleen voor elkaar gekregen omdat je een aantrekkelijk wijf bent

Grensoverschrijdend gedrag is een breed begrip dat op verschillende manieren kan worden ingevuld en daardoor eenvoudig verwarring en misverstanden oproept.

Het rapport beschrijft alleen gedragingen die door meerdere medewerkers en respondenten als ongewenst zijn beschreven ter bescherming van de medewerkers en respondenten.

Grensoverschrijdend gedrag bemoeilijkt het functioneren van een persoon, het ondermijnt het vermogen van mensen om goed met elkaar samen te werken, goed te presteren en zich betrokken te voelen bij de organisatie.

### Wanneer zien we gedragingen als grensoverschrijdend? Drie ankerpunten:













Als ze als zodanig zijn beschreven in de wet (arbo, zorgplicht, psychosociale arbeidsbelasting).

Als ze de centrale taak en missie van de NPO en het doel van de werkzaamheden in gevaar brengen.



Als de gevolgen voor de persoon en omgeving (ook volgens eerder onderzoek) zodanig zijn dat ze het functioneren van medewerkers en het bereiken van werkdoelen belemmeren.

In het onderzoek staan vier belangrijke vormen van grensoverschrijdend gedrag centraal.

Pestgedrag	Intimiderend gedrag	Seksisme	Discriminatie
 Roddelen, kwaadspreken	 Verbaal geweld	 Verbale intimidatie van vrouwelijke collega's	 Ongelijke behandeling op grond van diverse persoonskenmerken zoals mensen van kleur of met een migratie achtergrond of LHBTIQ+
 Belachelijk maken	 Intimidatie	 Fysieke intimidatie van vrouwelijke collega's	
 Vertrouwelijkheid schenden	 Stalken	Deze vormen van gedrag zijn alle vier genoemd bij de publieke omroepen, maar variëren wel in aard, frequentie, en impact. Daarbij voeren pestgedrag en intimiderend gedrag de boventoon. Daarnaast zien we een specifieke ervaring van sociale onveiligheid en grensoverschrijdend gedrag bij vrouwen en (jonge) homoseksuele mannen. Ook ervaren medewerkers discriminatie op basis van persoonskenmerken, zoals bij medewerkers van kleur.	
 Sabotage	 Lichamelijk geweld		
 Negeren of uitsluiten		De gesprekken en de vragenlijstgegevens bevestigen in hun onderlinge samenhang het beeld dat grensoverschrijdend gedrag een breed verspreid probleem betreft binnen de landelijke publieke omroep. Maar liefst 1484 respondenten geven aan <b>in het afgelopen</b> jaar doelwit of getuige te zijn geweest van een of meerdere vormen van grensoverschrijdend gedrag.	



# Wat zijn de gevolgen van grensoverschrijdend gedrag?

Medewerkers functioneren het beste in een sociaal veilige werkomgeving leert sociaal wetenschappelijk onderzoek. Grensoverschrijdend gedrag heeft een grote impact. Dat blijkt ook uit de gevolgen voor de medewerkers binnen de landelijk publieke omroepen en de NPO. Deze stemmen overeen met de bevindingen uit sociaal wetenschappelijk onderzoek.

Daarmee kun je concluderen dat er binnen de landelijke publieke omroepen en de NPO grenzen worden overschreden. De effecten zijn op verschillende niveaus merkbaar: De persoon, de omgeving en de organisatie.

## Gevolgen van grensoverschrijdend gedrag voor de persoon:

- De werktevredenheid en het werkplezier zijn lager wanneer medewerkers in aanraking komen met grensoverschrijdend gedrag
- Gedrag op individueel niveau heeft grote gevolgen op het lichamelijke en mentale welzijn: medewerkers ervaren stress, worden angstig, slapen slecht, krijgen hoofdpijn of hartkloppingen, zijn afgeleid, raken onzeker of boos of worden letterlijk misselijk van het werk.
- Het gedrag zet relaties met kinderen, familie en vrienden onder druk
- Het gedrag doet afbreuk aan de journalistieke kwaliteit en de creativiteit van medewerkers
- De gevolgen van het gedrag veroorzaken schade aan loopbaan en financiële problemen

Dit wordt erger naarmate het vaker gebeurt, er meer collega's bij betrokken zijn of het gedogen en er minder mogelijkheden zijn de situatie te vermijden of te veranderen.

## Gevolgen voor het team en de cultuur:

- Er ontstaat een negatieve spiraal en angstcultuur
- Het gedrag leidt tot verzuim en verloop



- Toezien hoe een ander in moeilijkheden wordt gebracht, veroorzaakt stress en negatieve emoties, die het zelfvertrouwen ondermijnen en de prestatie en inzet beïnvloeden

## Gevolgen voor de organisatie:

- Verminderde betrokkenheid, verbondenheid en inzet van medewerkers of het kopiëren van het grensoverschrijdende gedrag
- Verhoogd verzuim en verloop
- Aantasting journalistieke kwaliteit en creativiteit van medewerkers

Grensoverschrijdend gedrag bij de landelijke publieke omroep drukt een zware stempel op de werktevredenheid en het werkplezier van individuele medewerkers, maar ook van de mensen om hen heen.

Dit alleen zou al voldoende impuls moeten zijn om als NPO en omroepen op te treden tegen grensoverschrijdend gedrag en er alles aan te doen om de kans dat dit gedrag voorkomt te verkleinen.

# 4

## Hoe heeft het gedrag kunnen ontstaan en voortduren?

Hoe kon het gebeuren dat op zoveel verschillende werkplekken binnen de landelijke publieke omroepen soortgelijke problemen ontstonden? Waarom kon dit zo lang doorgaan? Zijn er misverstanden die we kunnen ontcrachten door naar het grotere plaatje te kijken?

De commissie heeft risicofactoren in kaart gebracht die zijn verbonden aan de werksituatie en bij kunnen dragen aan het ontstaan en voortduren van grensoverschrijdend gedrag. Deze risicofactoren verwijzen stuk voor stuk naar werkomstandigheden waarvan in wetenschappelijk onderzoek is aangetoond dat ze schadelijk zijn voor het lichamelijke en mentale welzijn van medewerkers en hun werkmotivatie en vermogen goed te presteren ondermijnen. Elk van deze factoren is ook genoemd door betrokkenen als mogelijke verklaring voor dit gedrag.

De commissie constateert dat er sprake is van al deze risicofactoren bij de Nederlandse omroepen en de NPO, en dat deze gerelateerd zijn aan het ervaren van grensoverschrijdend gedrag. Tegelijkertijd concluderen we uit de verzamelde gegevens dat er veel misverstanden zijn over de oorzaken van deze risico's.

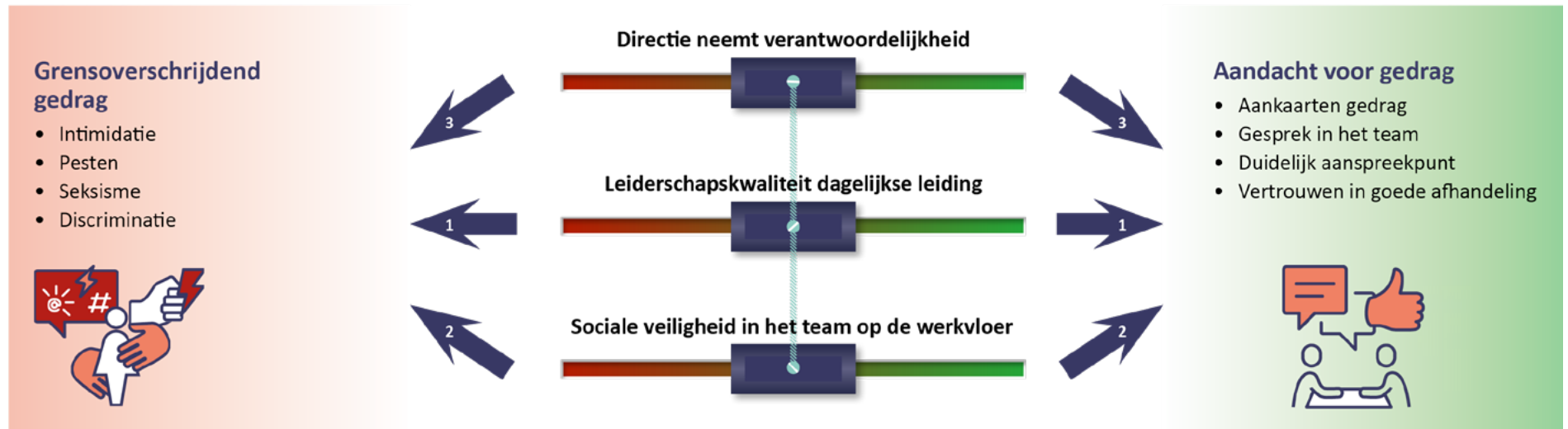
In alle gevallen constateren we dat ervaringen van medewerkers ten aanzien van grensoverschrijdend gedrag verband houden met de opstelling van de werkgever, en diens invulling van de verantwoordelijkheid voor het reduceren van psychosociale arbeidsrisico's.

### Schijnverklaringen ontcracht

	a) <b>Onduidelijkheid</b> over wat nu precies grensoverschrijdend gedrag is, ook vanwege verschuivende maatschappelijke normen;	→ Wat nu niet kan, kon voorheen ook niet. Daar is een brede groep medewerkers het over eens. De ervaren gedragingen zijn genoemd in de wet, en de schadelijke gevolgen ervan zijn bekend uit eerder onderzoek.
	b) <b>Onzekerheid</b> over aanstellingen en taakinfilling, bijvoorbeeld vanwege de organisatie en financiering van het bestel;	→ Voor alle medewerkers, ongeacht hun contractvorm, dragen vooral gedragingen van leidinggevenden en directie bij aan onzekerheid over aanstellingen.
	c) <b>Overbelasting</b> van medewerkers, bijvoorbeeld door tijdsdruk van deadlines voor uitzendingen als belangrijke werkomstandigheid;	→ Het gevoel van overbelasting wordt versterkt door onhaalbare eisen, onredelijke gedragingen, en het gebrek aan steun van leidinggevenden.
	d) <b>Ontbreken</b> van competenties die nodig zijn om het ambitieniveau te realiseren, als onderdeel van de werkwijze;	→ Medewerkers weten niet wat zij verkeerd doen of waar zij op beoordeeld worden. Zij vragen meer aanwijzingen en feedback over hun prestaties.
	e) <b>Onveiligheid</b> op de werkvloer, bijvoorbeeld als gevolg van een cultuur die gericht is op het leveren van topprestaties;	→ Het grensoverschrijdende gedrag zorgt voor een onveilige werkomgeving, die creativiteit aantast, vernieuwing tegengaat, en de samenwerking ondermijnt.
	f) <b>Onwetendheid</b> over probleemgedrag op de werkvloer en wat medewerkers als grensoverschrijdend ervaren.	→ Veel medewerkers hebben signalen en meldingen afgegeven bij leidinggevenden en diverse functionarissen. Maar reacties op klachten hebben vooral negatieve gevolgen voor melders.



# Hoe besteed je aandacht aan gedrag?



De kwaliteit van het leiderschap, sociale veiligheid in het team en een directie die verantwoordelijkheid neemt zijn de belangrijkste voorspellende factoren van gedrag binnen de publieke omroep en de NPO. Dit blijkt uit zowel de vragenlijst als de gesprekken die zijn gevoerd met de medewerkers.

Het optreden en voortbestaan van grensoverschrijdend gedrag is een gezamenlijk probleem en niet een persoonsprobleem.

Van de medewerkers die de commissie heeft gesproken ervaart 90% falend leiderschap als belangrijkste oorzaak voor grensoverschrijdend gedrag:

- **Ontbrekend leiderschap bij eind- en hoofdredacteurs, leidinggevenden of directieleden:** passieve rol bij personeelsbeleid en begeleiden van medewerkers.
- **Egocentrisch leiderschap bij vooral presentatoren en dj's:** zich verheven voelen, geen zelfreflectie, wispelturige en onvoorspelbare besluitvorming
- **Toxisch leiderschap:** destructieve gedragingen van invloed op medewerkers, de organisatie en het gehele werkklimaat

Zolang de kwaliteit van het leiderschap op de werkvloer niet op orde is, medewerkers zich niet veilig voelen tussen hun collega's in het team en de directie geen verantwoordelijkheid neemt, blijft het grensoverschrijdende gedrag in stand.

## De aanpak van grensoverschrijdend gedrag bij de publieke omroep start met het aanpakken van de kwaliteit van het leiderschap.

- Zo heeft het aanpassen van officiële werktijden weinig effect als leidinggevenden medewerkers blijven overvragen.
- Het aanpassen van contracten zal niet helpen als medewerkers door hun leidinggevenden duidelijk gemaakt wordt dat zij bij de kleinste misstap kunnen worden ontslagen
- Het formuleren van beoordelingscriteria heeft geen zin als leidinggevenden er geen gebruik van maken.
- Het aanbieden van leiderschapscursussen is zinloos als leidinggevenden ze niet willen volgen of niet bereid zijn hun gedrag op de werkvloer aan te passen.
- De mededeling dat goed leiderschapsgedrag belangrijk is overtuigt niet als het al of niet vertonen daarvan in de praktijk geen consequenties heeft.

# 6

## Wat is de rol van de NPO en de omroepen?

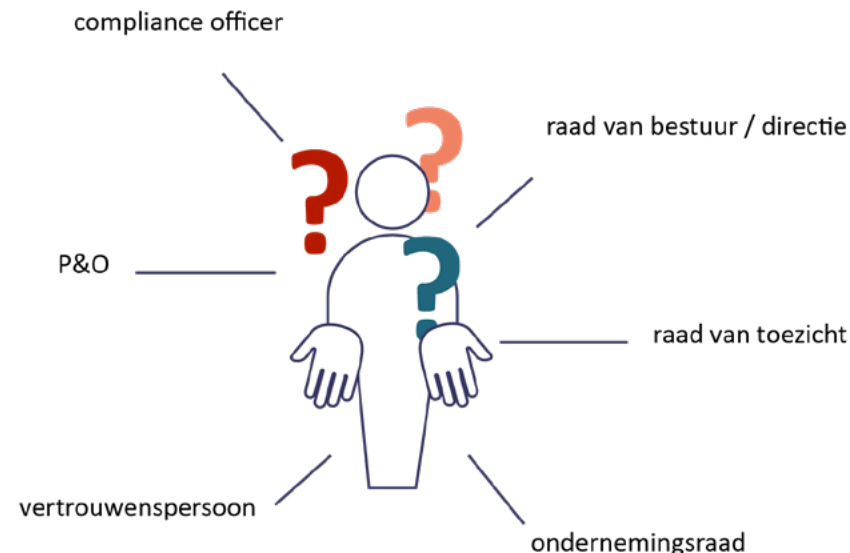
De werkgever dan wel opdrachtgever heeft een wettelijke verantwoordelijkheid voor het creëren van een veilige werkomgeving van de medewerkers binnen de organisatie.



Uit de documenten en gesprekken met functionarissen komt naar voren dat de omroepen en NPO de afgelopen jaren een betere invulling aan hun zorgplicht hadden kunnen én moeten geven. Dit geldt voor de omgang met werkgerelateerde risico's (zoals werkdruk en stress) en de omgang met grensoverschrijdend gedrag, maar ook voor de wijze waarop leidinggevenden werden geselecteerd en opgeleid.

De raden van bestuur (bij de omroepen directies genoemd) waren **op de hoogte** van de werkgerelateerde risico's. Dit blijkt bijvoorbeeld uit medewerkers-tevredenheidsonderzoeken, sociaal jaarverslagen en Risico Inventarisaties & Evaluaties. Er is over het algemeen onvoldoende gedaan met deze kennis. Hierdoor liepen medewerkers een **verhoogd risico op psychosociale arbeidsbelasting**, met onnodig veel stress, ziekte en uitval tot gevolg. De functionarissen binnen de (omroep)organisaties functioneren vaak los van elkaar en signalen zijn doorgaans op een incidentele wijze aangepakt.

De relatie tussen de NPO en de omroepen is verankerd in de Mediawet. De commissie stelt vast dat de wettelijke structuur en daarmee samenhangende werkwijze – mede gezien de rol van externe productiehuisen – van invloed is op de wijze waarop omroeporganisaties hun personeelsbestand kunnen vormgeven. Dat gaat over wezenlijke vragen, zoals: worden contracten al dan niet verlengd, kan iemand in zijn huidige baan of bij een bepaald programma werkzaam blijven, of op welk moment hierover kan worden gecommuniceerd. De huidige manier van werken is **onnodig belastend voor medewerkers**, omdat hiermee een vorm van onzekerheid ontstaat die niets te maken heeft met hun prestaties of functioneren.





De commissie heeft eerst de algemene patronen geanalyseerd en daarna gekeken naar specifieke casussen. In aanvulling op de algemene patronen die zijn beschreven, belicht de commissie twee casussen.

Ook in de casussen is het belangrijkste doel om na te gaan welke kenmerken van de werksituatie het risico op de negatieve ervaringen vergroten, en wat er nodig is om deze risico's in de toekomst zoveel mogelijk te verminderen.

[De casus DWDD](#)

[De casus NOS](#)



# 8 Conclusies en aanbevelingen

## Conclusies

Te lang zijn de ervaringen van velen niet gezien, niet gehoord en werd er dus niets gedaan.

- Een diverse groep mensen heeft meegedaan aan het onderzoek. Ze vertegenwoordigen een breed scala van leeftijden, functietypen, ervaringsjaren en persoonskenmerken.
- Grensoverschrijdend gedrag heeft grote en langdurige gevolgen voor het fysieke en mentale welzijn van medewerkers.
- Er zijn veel misverstanden over de oorzaken van de risico's op grensoverschrijdend gedrag.
- De ervaren onzekerheid over aanstellingen en werkdruk worden vergroot als er onrealistische verwachtingen worden gesteld, er onvoldoende steun is en klachten en signalen niet worden opgepakt.
- De kwaliteit van leiderschapsgedrag en de manier van aansturing zijn de grootste risico's op grensoverschrijdend gedrag en het voortduren daarvan. De aanpak van grensoverschrijdend gedrag start dan ook met het aanpakken van leiderschapsgedrag.
- De afgelopen jaren hadden de omroepen en de NPO een betere invulling aan hun zorgplicht kunnen en moeten geven.
- De besturen zijn op de hoogte geweest van de werkgerelateerde risico's. Toch zijn de omroepen en de NPO onvoldoende professioneel en doortastend omgegaan met signalen van grensoverschrijdend gedrag.
- Sommige functionarissen hebben nog steeds onvoldoende oog voor de schade die is ontstaan voor de medewerkers en de kwaliteit van het werk.
- In de dagelijkse praktijk wordt onvoldoende prioriteit gegeven aan de preventie, monitoring en bijsturing van grensoverschrijdend gedrag.
- De verdeling van taken tussen de NPO en de omroepen leidt tot een werkwijze die onnodig belastend is.
- De beperkte kennis over gedrag en cultuur op de werkvloer maakt dat er gereageerd wordt op incidenten zonder de terugkerende patronen te herkennen of te doorbreken.

## Aanbevelingen

### Bied erkenning en nazorg

- Erken de schadelijkheid van alle vormen van (seksueel) grensoverschrijdend gedrag.
- Neem je verantwoordelijkheid voor alle medewerkers die daarmee te maken hebben.

### Maak verantwoordelijkheden duidelijk:

- Ontwikkel leiderschapscompetenties
- Vertoon voorbeeldgedrag
- Begeleid presentatoren en bescherm hen tegen zichzelf
- Investeer in medewerkers
- Staar je niet blind op de gemiddelde werknemerstevredenheid
- Versterk de P&O-functie
- Kijk niet weg en spreek elkaar aan
- Laat zien wat je doet
- Zorg dat melden loont
- Kijk naar patronen dus voorbij incidenten
- Verbreed het perspectief van bestuurders
- Versterk het toezicht en verbind daar consequenties aan
- Geef de NPO een verbindende rol
- Houd concurrentie en samenwerking met elkaar in balans
- Onderzoek de rol en geldstromen van productiehuizen

## Doe normaal tegen elkaar

# Toelichting op het onderzoek en de rapportage

Voor citaten die mogelijk te herleiden zijn, is door de persoon die dit heeft gezegd toestemming gegeven het citaat in de rapportage op te nemen. In een van de bijlagen geven we aan hoe de commissie om is gegaan met reacties van betrokkenen op de inzage, conform protocol 1.5. Hieronder geeft de commissie een korte toelichting op de gebundelde reacties.

- De commissie is door diverse partijen gevraagd hoe er rekening is gehouden met bepaalde omstandigheden, zoals de normen die destijds heersten, tijdsdruk van dagelijkse liveprogramma's, samenstelling van het personeel of de organisatiestructuur. De commissie heeft al deze omstandigheden meegenomen in haar algemene analyse om te beoordelen in hoeverre dit extra risicofactoren zijn. Deze worden ook benoemd waar dit aan de orde is, en behandeld in hoofdstuk 4.
- Diverse vragen zijn gesteld over de onderzoeksmethode, de vragenlijst, de verwerking van vragenlijstgegevens en/of hoe gesprekken met medewerkers zijn gebruikt. Dit wordt kort toegelicht in het onderzoeksrapport. Een uitgebreide toelichting is te vinden in de bijlagen.
- Verschillende personen hebben de vraag gesteld of het aantal mensen dat is gesproken en/of de vragenlijst heeft ingevuld representatief zijn voor alle omroepmedewerkers. De personen die met vragenlijstgegevens of in gesprekken hun ervaringen met de commissie hebben gedeeld vormen wat betreft persoonlijke kenmerken en functiekenmerken een brede afspiegeling van alle medewerkers. Dit wordt toegelicht in de bijlagen. De conclusies van de commissie zijn niet afhankelijk van representativiteit. Vanuit de zorgplicht van de werkgever is het betekenisvol dat een groot aantal medewerkers overeenkomstige negatieve werkervaringen rapporteert. Ook als er daarnaast veel medewerkers positieve werkervaringen hebben. De commissie beschrijft terugkerende patronen en gedeelde ervaringen, geen incidenten.
- Aan de commissie is de vraag gesteld of medewerkers die hun ervaringen deelden zich kunnen hebben laten beïnvloeden door uitingen in de media, zoals de Volkskrant. De commissie kan de invloed van uitingen in de (sociale) media, of gesprekken met anderen naar aanleiding daarvan niet uitsluiten. Op dezelfde wijze kan de commissie ook niet uitsluiten dat mensen zich

hebben laten beïnvloeden door berichten in (sociale) media die alle aandacht voor dit onderwerp overdreven vinden, of gesprekken met personen die vraagtekens zetten bij de aanpak van de onderzoekscommissie. Bij de commissie is aangegeven dat gedurende de onderzoeksperiode op de werkvloer aandacht is besteed aan dit thema, en dat er persoonlijke gesprekken zijn gevoerd met (oud-) medewerkers over wat in het verleden is gebeurd. Dat zijn allemaal mogelijke versterkende en verzwakkende invloeden op de ervaringen die in gesprekken met de commissie is gedeeld waarvoor wij niet hebben kunnen corrigeren.

- De commissie heeft met veel mensen gesproken, die niet altijd dezelfde ervaringen of herinneringen deelden. Niet alle onderdelen van alle gesprekken zijn weergegeven in de rapportage, en sommige details van de situatie zijn in de beschrijving weggelaten, ook om te vermijden dat informatie te herleiden is naar personen. Vanuit de opdracht en aanpak van het onderzoek worden in de rapportage de algemene en terugkerende patronen beschreven. Bij het vaststellen van deze patronen is de informatie uit alle informatiebronnen (en dus ook alle gesprekken) betrokken.
- Soms zijn functies beschreven die in de loop van de tijd door meerdere mensen zijn vervuld. In de rapportage wordt niet uitgesplitst welke persoon wat wel en wat niet heeft gedaan. De commissie heeft zich gericht op de wijze waarop rol en verantwoordelijkheden zijn vervuld, en wat hierbij niet goed is gegaan.
- Doordat patronen zijn toegelicht met voorbeelden kan de vraag opkomen wat er systemisch is aan het onderzoek. Het onderzoek is systemisch omdat het zich richt op algemene patronen van ervaringen bij de publieke omroep als geheel, op basis van gecombineerde gegevens uit verschillende informatiebronnen. Casusbeschrijvingen zijn alleen toegevoegd om te laten zien hoe deze algemene patronen in specifieke gevallen kunnen uitpakken, en verschillende verschijningsvormen kunnen hebben.
- Er zijn enkele vragen gesteld over de grondslag voor de vier categorieën grensoverschrijdend gedrag (intimidatie, pesten, seksisme, discriminatie) die de commissie hanteert. Zoals toegelicht in de rapportage zijn de ankerpunten hiervoor gelegen in de wet, de wetenschap en de missie van de NPO.



# Rapportage onderzoek naar grensoverschrijdend gedrag binnen de landelijke publieke omroep



# Werken aan een sociaal veilige werkomgeving: onze aanpak

## 1.1 Achtergrond onderzoek

### Aanleiding

De Onderzoekscommissie Gedrag en Cultuur Omroepen (hierna: commissie) is door de raad van bestuur van de NPO in december 2022 ingesteld om onafhankelijk onderzoek te doen naar grensoverschrijdend gedrag binnen de landelijke publieke omroep. Hieronder vallen de NPO en de verschillende omroeporganisaties. De directe aanleiding was de berichtgeving in de media over grensoverschrijdend gedrag bij het programma De Wereld Draait Door (DWDD). De opdracht van de commissie is vastgelegd in een [instellingsbesluit](#)<sup>1</sup>. Hierin is bepaald:

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

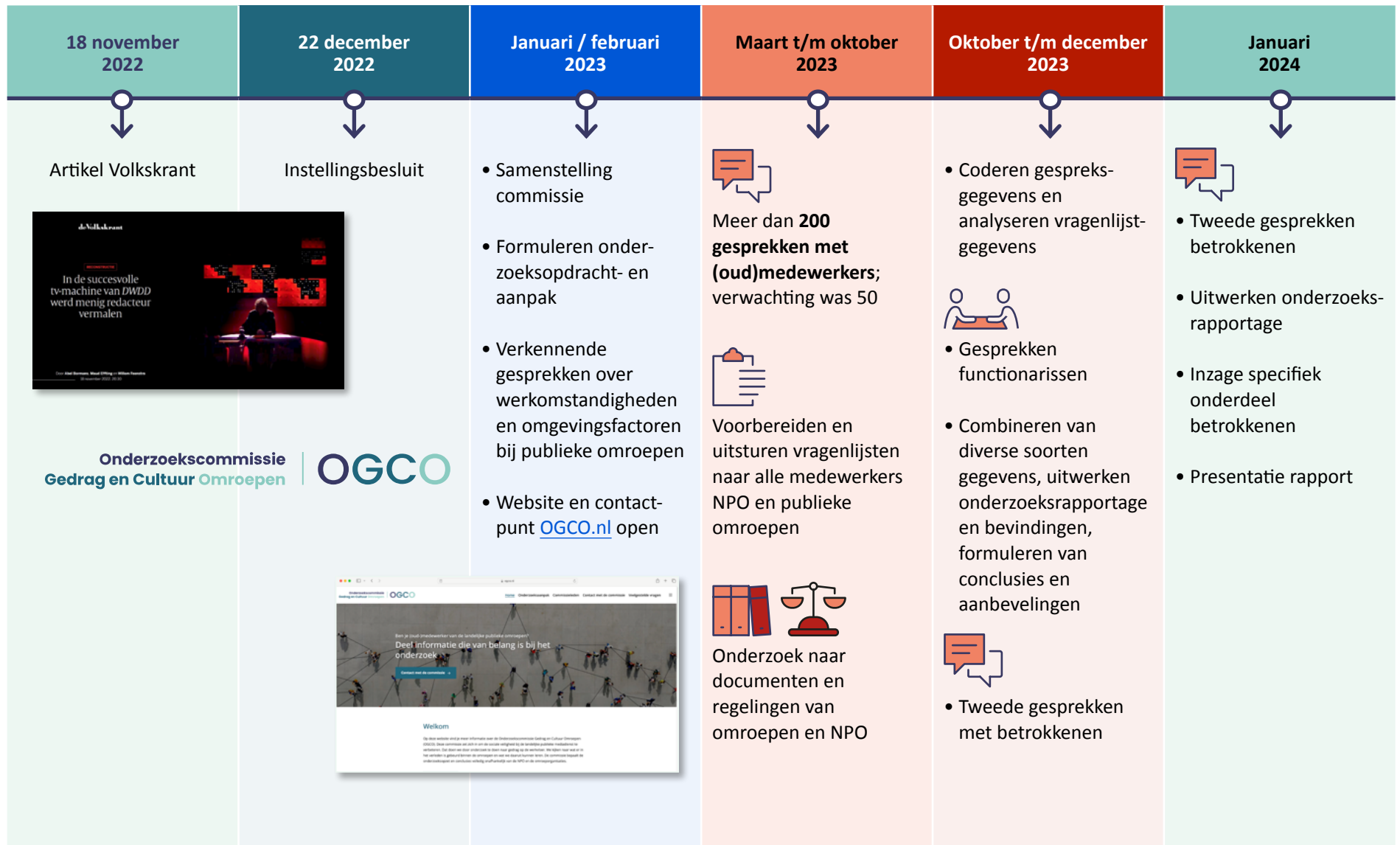
### Onafhankelijkheid en verloop onderzoek

Hoewel het onderzoek wordt gefinancierd door de NPO, is de commissie volstrekt onafhankelijk tewerk gegaan. De commissie heeft haar eigen doelstellingen opgesteld (binnen het kader van het instellingsbesluit), haar eigen onderzoeksvragen, aanpak en protocol geformuleerd, en haar eigen conclusies getrokken. Deze onafhankelijkheid is gedurende het gehele bestaan van de commissie streng bewaakt.

Voorafgaand aan het onderzoek is de voorgestelde aanpak en opzet ethisch getoetst door het College voor de Rechten van de Mens. Ook is over het onderzoeksplan advies ingewonnen van twee onafhankelijke experts op het gebied van gedrags- en cultuuronderzoek in organisaties. In de startfase van het onderzoek zijn bovendien enkele oriënterende gesprekken gevoerd met bepaalde sleutelfiguren. Deze gesprekken dienden als klankbord voor de gekozen onderzoeksmethode(n), de uitvraag in de vragenlijst, en de leidraad aan de hand waarvan gesprekken met (oud)medewerkers en functionarissen zijn gevoerd.

De commissie is gedurende haar onderzoek met nieuwe ontwikkelingen geconfronteerd, zoals de Volkskrant-publicatie over de werksituatie bij NOS Sport. Het verzoek ook deze casus uit te diepen had wezenlijke consequenties voor de omvang van het onderzoek. Verder kwamen





tijdens de vele gesprekken die de commissie heeft gevoerd meer in het algemeen gegevens boven water die nader moesten worden uitgezocht, hetgeen ertoe leidde dat aanvullende personen werden uitgenodigd voor een gesprek. Ook na de sluitingsdatum hebben verschillende personen zich nog bij de commissie gemeld met het verzoek te worden gehoord. Wij vonden het belangrijk dat ook deze personen hun ervaringen konden delen. Met hen is daarom wel een gesprek gevoerd. De informatie uit deze gesprekken is niet in de data-analyse gebruikt maar bevestigde over het algemeen de al gesignaleerde patronen.

## Onderzoeksdoelen

Grensoverschrijdend gedrag heeft een enorme impact op werkenden: op hun welzijn en gezondheid, maar ook op hun vermogen goed te presteren, constructief met elkaar samen te werken, en bij te dragen aan ondernemingsdoelen van de werkgever.

In elke organisatie waar veel mensen werken kan het gebeuren dat medewerkers te maken krijgen met grensoverschrijdend gedrag. Voor de gevolgen ervan is het doorslaggevend of dit bij een éénmalige misstap blijft, of dat het gaat om een patroon dat zich steeds herhaalt, en door anderen wordt getolereerd. Een belangrijke vraag is daarom of er voldoende **aandacht** is voor gedrag op de werkvloer, waardoor éénmalige misstappen snel worden benoemd en gecorrigeerd. Als het gedrag door daders, omstanders, of leidinggevendenden snel en adequaat wordt opgepakt, lukt het over het algemeen de schade voor slachtoffers te beperken, en herhaling te voorkomen. Zo ontstaat een sociaal veilige werkomgeving, waarin medewerkers zich beschermd weten tegen grensoverschrijdend gedrag en de negatieve gevolgen ervan. De commissie heeft als doel dit proces binnen de publieke omroep te helpen verbeteren door te kijken naar wat er in het verleden is gebeurd, en hiervan te leren voor de toekomst.

Om deze doelstelling te bereiken, onderzoekt de commissie niet alleen welke vormen van grensoverschrijdend gedrag zich hebben voorgedaan, maar brengt zij ook mechanismen in kaart die kunnen leiden tot het optreden of voortduren van dit gedrag - of bijdragen aan de negatieve gevolgen ervan. Dit stelt de commissie uiteindelijk in staat te komen tot adviezen om grensoverschrijdend gedrag, de kans daarop, en de negatieve gevolgen ervan binnen de landelijke publieke omroep als geheel zoveel mogelijk te vermijden.

## Aanpak

Bij het onderzoek maken we als commissie gebruik van verschillende informatiebronnen<sup>ii</sup>. Een eerste informatiebron bestaat uit de **personen** die zich – na een algemene oproep daartoe vanuit de commissie - uit eigen beweging bij de commissie hebben gemeld. Met deze personen zijn **gesprekken** gevoerd, waarin de commissie luisterde naar hun eigen ervaringen. Dit waren zowel (voormalige) medewerkers die zelf doelwit waren (geweest) van grensoverschrijdend gedrag, als (voormalige) medewerkers die meer in het algemeen hun positieve of negatieve werkervaringen wilden delen. De gesprekken zijn gevoerd op basis van een gespreksleidraad waarbij de verhalen en ervaringen van de betrokken gesprekspartners leidend waren. Een klein aantal personen is actief benaderd door de commissie omdat zij in andere gesprekken als sleutelfiguren werden genoemd. In totaal zijn er op deze manier 194 gesprekken gevoerd, waarvan één groeps-gesprek met vier personen die over een gezamenlijke ervaring wilden vertellen. In totaal zijn **190 gesprekken** over persoonlijke ervaringen gecodeerd en geanalyseerd, en als informatiebron in het onderzoek gebruikt.

Door persoonlijke ervaringen van individuele medewerkers te beschrijven kunnen we nog niet verklaren waar deze ervaringen precies door werden veroorzaakt, of wat nodig is om de situatie naar de toekomst toe te verbeteren.



## Onderzoeksdoelen

- Een completer beeld krijgen van verschillende gedragspatronen en de gevolgen daarvan,
- nader vaststellen hoe deze samenhangen met de organisatie van het werk en de manier waarop verantwoordelijkheden belegd zijn,
- om zo tot adviezen te komen om grensoverschrijdend gedrag, de kans daarop en de negatieve gevolgen binnen de landelijke publieke omroep te verminderen.

Dat binnen de landelijke publieke omroep een ‘cultuurverandering’ nodig is, was misschien bij de start van het onderzoek al duidelijk. Minder duidelijk was waar die cultuurverandering zich precies op zou moeten richten, en wat nodig is om dat voor elkaar te krijgen. Daar komt bij dat sommige ervaringen die met de commissie werden gedeeld betrekking hebben op programma’s uit het verleden (zoals het programma DWDD), terwijl wij eveneens zicht wilden krijgen op de werksituatie op **dit moment** en de maatregelen die nodig zijn om de aandacht voor gedrag in het hier en nu te kunnen optimaliseren.

Om op deze vragen een antwoord te kunnen geven, is via een **vragenlijst** meer systematisch geïnventariseerd hoe medewerkers van alle omroepen, en de NPO als overkoepelende organisatie, diverse aspecten van hun werksituatie hebben ervaren. We maakten hierbij een onderscheid tussen de ervaringen van **het afgelopen jaar**<sup>1</sup> (vragenlijst 1) en **de periode daarvoor** (vragenlijst 2). Naast de ervaringen met gedrag wilden we via de vragenlijsten meer zicht krijgen op de samenhang van bepaalde ervaringen met kenmerken van functies, contractvormen, de stijl van leidinggeven, of de manier van omgaan met elkaar. Sociale onveiligheid en het (laten) voortduren van grensoverschrijdend gedrag op de werkvloer is immers een groepsprobleem waarbij iedereen een eigen rol heeft: daders, slachtoffers en omstanders. Leidinggevenden en bestuurders hebben daarbij een grote verantwoordelijkheid om tegen grensoverschrijdend gedrag op te treden, maar ook om zelf het goede voorbeeld te geven. Dat geldt ook voor informele leiders en boegbeelden zoals presentatoren en dj's.

1) Dit betreft de periode mei 2022 – mei 2023.

2) De commissie heeft de geselecteerde omroepen en de NPO gevraagd personen voor deze gesprekken uit te nodigen die functioneren in deze rollen. De functiebeschrijvingen zijn niet altijd gelijk.

Ook op de omroepen en de NPO rust als werkgever of opdrachtgever een zekere verantwoordelijkheid voor het creëren van een sociaal veilige werkomgeving en het vermijden van grensoverschrijdend gedrag. Inzicht in de manier waarop de omroepen en de NPO hun zorgplicht invullen en meer concreet: welke maatregelen zijn genomen om bepaalde risicofactoren te beheersen, is relevant voor het blootleggen van mechanismen en de verklaringen voor ervaren gedrag. De commissie heeft hiertoe bij de omroepen en de NPO **documenten** opgevraagd. Ook zijn met verschillende functionarissen (raden van bestuur, raden van toezicht, P&O-managers, compliance officers, vertrouwenspersonen en leden van ondernemingsraden)<sup>2</sup> **gesprekken** gevoerd over de invulling van hun taken. Het gaat om een totaal van **40 gesprekken**, waarvan 32 met huidige functionarissen en de rest met functionarissen vanuit hun functie bij het programma DWDD.

Zoals uit het voorgaande blijkt, heeft de commissie niet alleen persoonlijke ervaringen over concrete gedragingen geïnventariseerd, maar heeft zij zich ook ingespannen zicht te krijgen op de cultuur in de organisatie, omstandigheden op de werkvloer, gevolgen van het bestel en de maatschappelijke norm waarbinnen gedrag zich voordoet. Want gedrag op de werkvloer ontstaat niet in een vacuüm. Gedrag laat zich verklaren als die context duidelijk is, en kan alleen veranderen als de context zo'n verandering mogelijk maakt (zie figuur 1.1).

## Informatiebronnen



Gesprekken met medewerkers



Gesprekken met functionarissen



Vragenlijst



Tijdlijn van gebeurtenissen



Documenten en regelingen

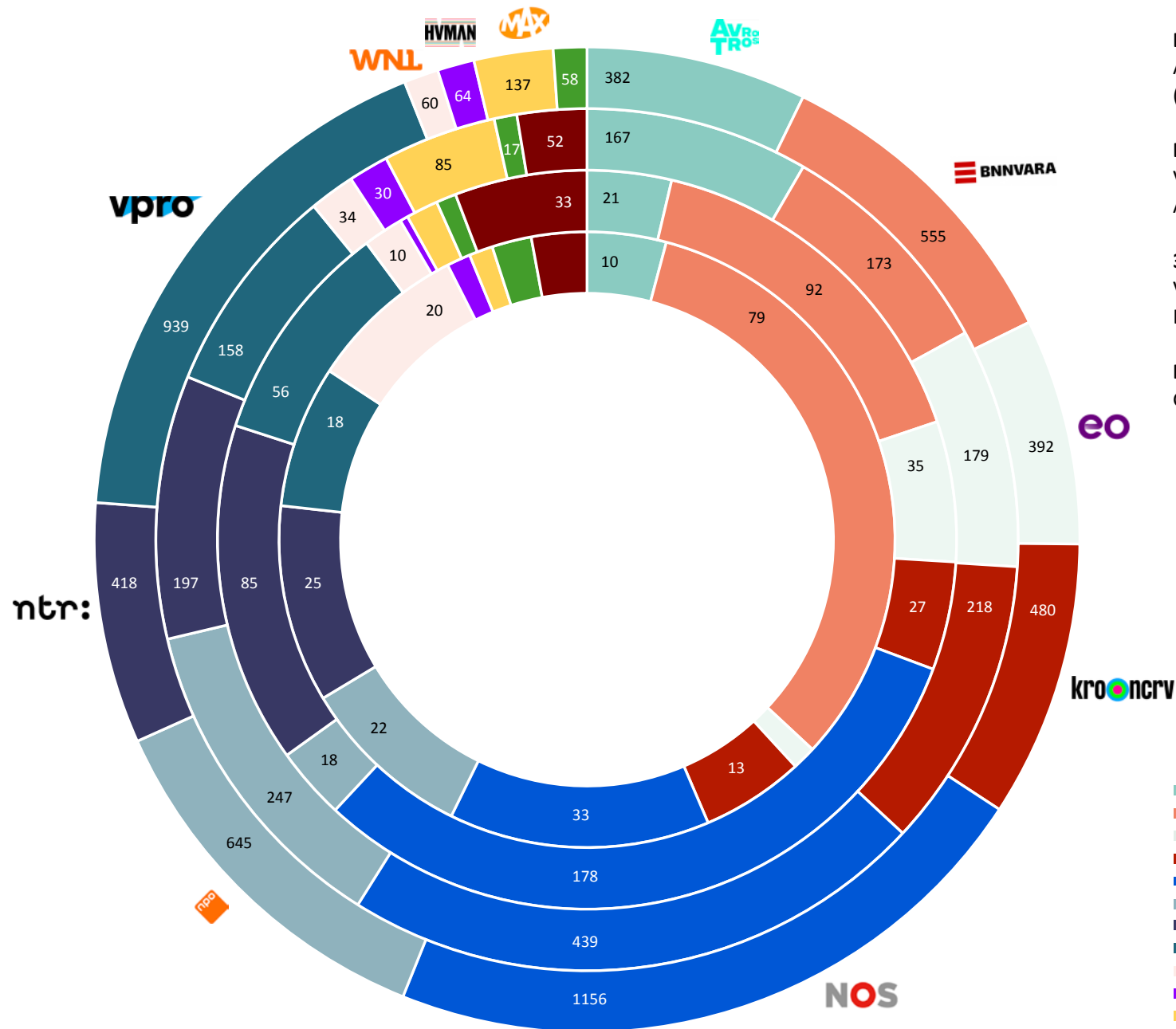


Eerder onderzoek, wetenschappelijke kennis



Beoordelingskader





**Buitenste cirkel**  
Aantal medewerkers  
(aangeleverd door omroep of uit jaarverslag)

**Een na buitenste cirkel**  
Vragenlijst respondenten  
Afgelopen 12 maanden

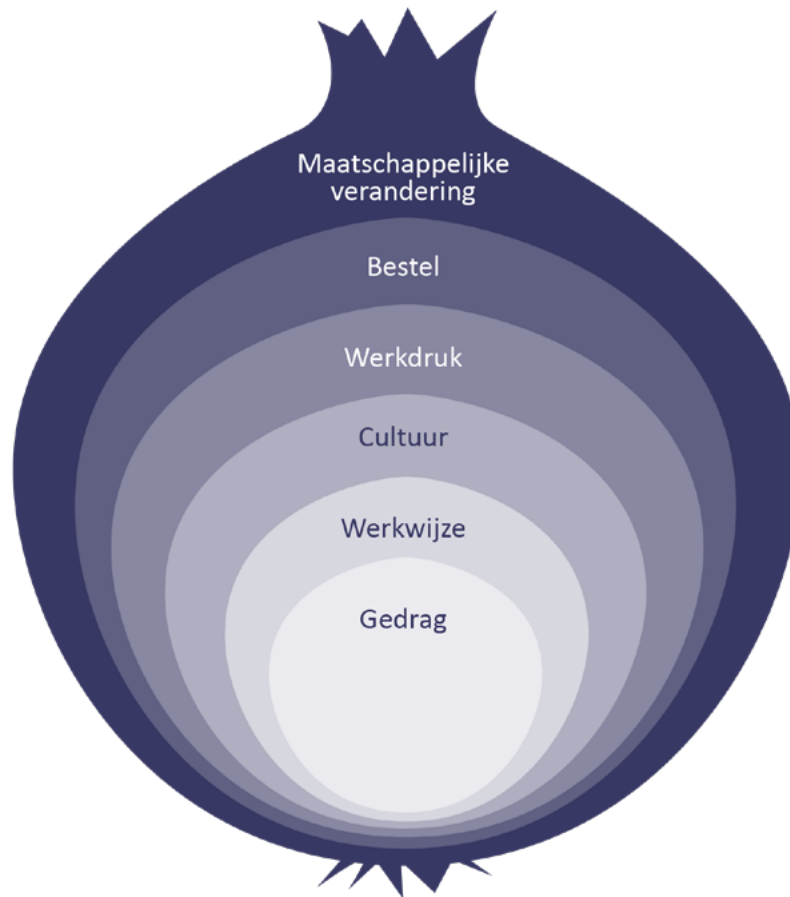
**3e cirkel**  
Vragenlijst respondenten  
Langer dan 12 maanden geleden

**Binnenste cirkel**  
Gesprekken met (oud) medewerkers

- AVROTROS
- BNNVARA
- EO
- KRO-NCRV
- NOS
- NPO
- NTR
- VPRO
- WNL
- HUMAN
- MAX
- Kleine omroepen (Omroep Zwart, Ongehoord Nederland, Powned)
- Anders, onbekend of meerdere omroepen

\*Van omroep Zwart zijn er geen personeelsgegevens ontvangen. Daardoor valt het totaal aantal medewerkers in deze groep kleine omroepen lager uit.

**Figuur 1.1:** de context waarin we gedrag bekijken



### Afbakening

De commissie heeft **geen persoonsgericht onderzoek verricht**. Persoonsgericht onderzoek is een instrument om te kunnen vaststellen of door medewerkers gestelde feiten over een beschuldigde daadwerkelijk op die manier hebben plaatsgevonden. Zoals vermeld, is de aanpak van de commissie erop gericht om op basis van ervaringen van medewerkers patronen te beschrijven, daaraan conclusies te verbinden om zo te komen tot adviezen om grensoverschrijdend gedrag, de kans daarop, en de negatieve gevolgen ervan binnen de landelijke publieke omroep te verminderen. De gesprekken, in hun onderlinge samen-

hang, waren zeer waardevol omdat daaruit concrete en consistente ervaringen naar voren kwamen. De commissie heeft, gezien de onderzoeksopdracht, geen onderzoeksbelang aanwezig geacht om in specifieke gevallen tot persoonsgericht onderzoek over te gaan en in het verlengde daarvan feiten vast te stellen.

Bovendien is aan alle personen die zich bij de commissie hebben gemeld op grond van het protocol anonimiteit gegarandeerd. Deze onderzoeksbenadering biedt ruimte aan personen om hun eigen verhaal en beleving van de situatie met een neutrale en onafhankelijke instantie, de commissie, te delen. Met deze werkwijze hoopt de commissie de kans op hertraumatisering te verkleinen, omdat het delen van ervaringen als expliciet doel heeft de commissie te helpen om tot adviezen voor verbetering te komen<sup>iii</sup>. Het is niet wenselijk om een persoonsgericht onderzoek te plegen uitsluitend op basis van anonieme meldingen. Dat kan onder omstandigheden anders liggen als een groep van melders met een substantiële omvang anoniem verklaringen aflegt die samen genomen voldoende concreet en consistent zijn. Maar de lat hiervoor ligt hoog: de verklaringen moeten zeer feitelijk, ondubbelzinnig en consequent zijn en de beschuldigde moet zich hiertegen goed kunnen verweren. Dat vergt een ander type onderzoek dan het onderzoek dat de commissie heeft verricht. De commissie hecht er wel aan op te merken dat bepaalde gedragingen die zij van medewerkers heeft gehoord, zich in de toekomst nog zouden kunnen lenen voor een persoonsgericht onderzoek. De commissie zal daarover zo nodig vertrouwelijk verslag doen aan hierbij betrokken raad van toezicht of de NPO.

Een tweede afbakening gaat over de reikwijdte van het onderzoek. De taak van de commissie is onderzoek te doen naar gedrag binnen de landelijke publieke omroep, waaronder de NPO en de verschillende omroeporganisaties vallen. **Productiehuizen<sup>5</sup> maken hier geen deel van uit.** De commissie is zich ervan bewust dat in ervaringen op de werkvloer overlap kan bestaan, omdat personen die voor productiehuizen werken vaak op dezelfde vloer werken als personen in dienst bij de omroepen. De commissie heeft oog voor deze groep en heeft ook gesproken met medewerkers van productiehuizen over hun ervaringen bij en met de landelijke publieke omroep. Ondanks dat is het aandachtsgebied van de commissie de *publieke mediadienst* - en zijn de vragenlijsten niet verstuurd naar

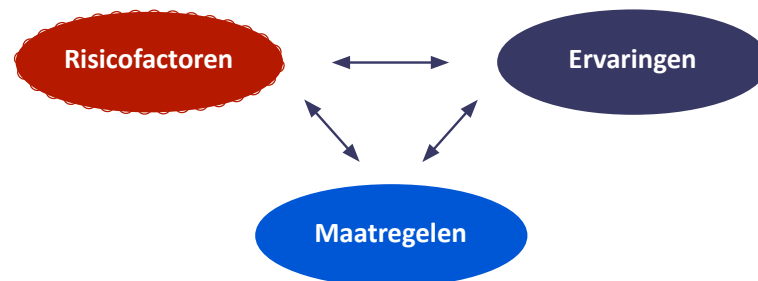
<sup>5</sup>) Een productiehuis of productiemaatschappij is een bedrijf dat radio- en/of televisieprogramma's produceert voor de omroepen.

medewerkers in dienst van productiehuizen. Hoewel de ervaringen van medewerkers van productiehuizen dus geen onderdeel zijn van dit onderzoek, kreeg de commissie gedurende het onderzoek wel steeds meer oog voor de rol die productiehuizen spelen in de verhoudingen tussen de NPO en de omroepen en, in het verlengde daarvan, de manier waarop omroepen hun bedrijfsvoering inrichten. De rol van de productiehuizen binnen het publieke bestel krijgt in het rapport daarom wel aandacht ([zie hoofdstuk 6](#)).

## 1.2 Methode van onderzoek

In dit onderzoek stellen we de ervaringen van medewerkers centraal. We analyseren de *ervaringen* die gedeeld zijn in gesprekken en door vragenlijstrespondenten over welk gedrag is ervaren en wat volgens hen oorzaken en gevolgen hiervan zijn. Vervolgens zijn we op zoek gegaan naar mogelijke *verklaringen* voor het ervaren gedrag binnen de werksituatie en de manier waarop het werk is georganiseerd. Deze verklaringen bieden ons aanknopingspunten om na te denken over mogelijke oplossingen en aanbevelingen. Bij het zoeken naar verklaringen geldt de werksituatie als de belangrijkste context. We analyseren welke aspecten van die context eraan hebben bijgedragen dat de ervaringen konden ontstaan. Om hierop zicht te krijgen, pellen we de lagen van de context als de schillen van een ui af (zie figuur 1.1). Zo zien we welke *risicofactoren in de werksituatie* en welke *maatregelen van de werkgever* om die risico's te beheersen (of het gebrek daaraan), deze ervaringen op de werkvloer kunnen verklaren.

**Figuur 1.2: We verklaren ervaringen op de werkvloer vanuit risicofactoren in de werksituatie en maatregelen die zijn genomen om deze risicofactoren te beheersen**



### Risicofactoren in de werksituatie

Er is een aantal risicofactoren waarvan uit wetenschappelijk onderzoek bekend is dat ze bijdragen aan de psychosociale arbeidsbelasting van medewerkers in het algemeen en grensoverschrijdend gedrag op de werkvloer in het bijzonder<sup>6</sup>. Deze risicofactoren worden vaak genoemd als verklaringen voor grensoverschrijdend gedrag en het voortbestaan daarvan en raken aan de verschillende aspecten van de context (zie figuur 1.1) die verbonden zijn met kenmerken van het werk en de werksituatie. Deze risico's zijn soms onvermijdelijk. Maar de werkgever heeft als taak deze risico's in beeld te brengen en voor zover mogelijk te beheersen. Daarom inventariseren we ook in welke mate medewerkers op de werkvloer hebben ervaren dat de werkgever maatregelen heeft genomen om de invloed van deze risicofactoren zoveel mogelijk te beperken. In ons onderzoek onderscheiden we **risicofactoren** die gerelateerd zijn aan:

- a) **Onduidelijkheid** over wat nu precies grensoverschrijdend gedrag is, ook vanwege verschuivende maatschappelijke normen;
- b) **Onzekerheid** over aanstellingen en taakinvoering, bijvoorbeeld vanwege de organisatie en financiering van het bestel;
- c) **Overbelasting** van medewerkers, bijvoorbeeld door tijdsdruk van deadlines voor (dagelijkse) uitzendingen als belangrijke werkomstandigheid;
- d) **Ontbreken** van competenties die nodig zijn om het ambitieniveau te realiseren, als gevolg van de werkwijze;
- e) **Onveiligheid** op de werkvloer, bijvoorbeeld als gevolg van een cultuur die gericht is op het leveren van topprestaties;
- f) **Onwetendheid** over probleemgedrag op de werkvloer en wat medewerkers als grensoverschrijdend ervaren.

6) Verwijzingen naar de desbetreffende onderzoeken zijn opgenomen in hoofdstuk 4 van het rapport.

We interpreteren onze bevindingen door deze verschillende risico's één voor één te toetsen aan de verzamelde gegevens – als mogelijke verklaringen voor de ervaringen met grensoverschrijdend gedrag. Hierbij baseren we ons op gegevens uit de gesprekken en uit de vragenlijsten, die gaan over de werk- situatie, en ervaringen van medewerkers met maatregelen die zijn genomen om de risico's in de werksituatie te beheersen. Zijn er kenmerken van de werksituatie die gedragsrisico's onvermijdelijk maken, of zijn de ervaringen van medewerkers ook toe te schrijven aan maatregelen die door de werkgever zijn genomen of het ontbreken daarvan?

Door de gegevens op deze manier te analyseren, krijgen we zicht op de risico-factoren van de context die (het meeste) bijdragen aan het ontstaan en voortduren van onwenselijk of grensoverschrijdend gedrag, en kunnen we aangeven wat er moet gebeuren om een sociaal veilige werkomgeving te bevorderen.

## Maatregelen vanuit de werkgever

Bij het beoordelen van maatregelen gaan we niet alleen af op de ervaringen van medewerkers. In overeenstemming met de zorgplicht die op de werkgever rust en de richtlijnen waaraan de werkgever zich volgens de Arbowetgeving dient te houden, inventariseren we de aanwezigheid van en omgang met voorzieningen. Hiervoor zijn, zoals hiervoor gezegd, documenten geraadpleegd en is met verschillende functionarissen van de omroepen en NPO gesproken. Op deze manier schetsen we een beeld van wat de omroepen en NPO als werkgevers of opdrachtgevers hebben gedaan om sociale onveiligheid en psychosociale arbeidsbelasting van hun eigen medewerkers te verminderen. Concreet gaan we na wat is gedaan aan **preventie** van grensoverschrijdend gedrag, **monitoring** van gedrag op de werkvloer en mogelijke nadelige gevolgen daarvan, en **bijsturing** van gedrag naar aanleiding van interne of externe meldingen en signalen. Zie figuur 1.3.

**Figuur 1.3:** de verbetertrap: voorbeelden van maatregelen



## Beïnvloeden van gedragingen en ervaringen op de werkvloer

Uiteindelijk gebruiken we de verzamelde gegevens om inzicht te krijgen in de manier waarop verschillende aspecten van de werksituatie en de manier waarop het werk is georganiseerd het gedrag op de werkvloer kunnen beïnvloeden. We vergelijken de ervaringen van medewerkers die grensoverschrijdend gedrag hebben meegemaakt met die van medewerkers die geen melding maken van deze gedragingen. Dat doen we door niet alleen te kijken in hoeverre positieve en negatieve ervaringen met gedrag op de werkvloer mogelijk verband houden met bepaalde persoons- of functiemarkers. We onderzoeken ook hoe deze samenhangen met ervaringen van medewerkers met onder meer de opstelling van directie, P&O, de dagelijkse stijl van leidinggeven, en de omgangsvormen tussen collega's in het team. De invulling van verantwoordelijkheden en het tonen van voorbeeldgedrag in de hiërarchische lijn beoordelen we mede op basis van de gesprekken met de functionarissen van omroepen en NPO.

## 1.3 Onderzoeksvragen en hoofdstukindeling

De centrale onderzoeksvraag van het onderzoek luidt als volgt:

**Hoe kan de sociale veiligheid voor medewerkers werkzaam bij de landelijke publieke omroep worden verbeterd?**

Om tot een antwoord op deze centrale onderzoeksvraag te komen, hebben we een aantal deelvragen geformuleerd die in verschillende hoofdstukken aan bod komen en worden beantwoord.

### *Hoofdstuk 2: Grensoverschrijdend gedrag: wat weten we ervan?*

Omdat we de ervaringen van medewerkers centraal stellen, beginnen we in hoofdstuk 2 met een overzicht van de aard van het grensoverschrijdende **gedrag op de werkvloer**, het aantal mensen dat daarmee in aanraking komt en de manier waarop het gedrag zich manifesteert.

### *Hoofdstuk 3: Gevolgen van grensoverschrijdend gedrag*

Om gedrag als **grensoverschrijdend** te kunnen duiden is ook zicht nodig op de gevolgen van het gedrag. Hoofdstuk 3 beschrijft en analyseert de **gevolgen** van



het ervaren gedrag op verschillende niveaus. We combineren de informatie uit de gesprekken waarin mensen in eigen woorden over hun persoonlijke ervaringen vertellen met de cijfers die medewerkers geven aan hun werktevredenheid en werkplezier, zoals die systematisch zijn uitgevraagd in de vragenlijst.

### *Hoofdstuk 4: Verklaringen en misverstanden*

In hoofdstuk 4 toetsen we verschillende mogelijke **verklaringen** voor het ontstaan en voortduren van de verschillende vormen van grensoverschrijdend gedrag. Daarbij kijken we één voor één naar de hiervoor in paragraaf 1.2 genoemde **risicofactoren** die door de context opgeroepen kunnen worden.

We analyseren deze risicofactoren in het licht van wat medewerkers hebben gemerkt van voorzieningen en maatregelen die de organisatie heeft genomen om deze risicofactoren te beheersen.

#### *Hoofdstuk 5: Van grensoverschrijdend gedrag naar aandacht voor gedrag*

In hoofdstuk 5 richten we onze blik op de toekomst en gaan we na **waar** in de organisatie de belangrijkste aangrijpingspunten te vinden zijn om grensoverschrijdend gedrag tegen te gaan. We vergelijken wat de belangrijkste verschillen zijn tussen werksituaties waarin veel grensoverschrijdend gedrag voorkomt en situaties waar dat veel minder het geval is. Meer concreet gaan we na in hoeverre enerzijds kenmerken van **medewerkers en hun functies** te maken hebben met ervaringen met dit gedrag, en anderzijds hoe de invulling van verantwoordelijkheden en **voorbeeldgedrag** in de hiërarchische lijn doorwerken in het gedrag op de werkvloer.

#### *Hoofdstuk 6: De rol van de NPO en omroepen als werkgever en opdrachtgever*

In hoofdstuk 6 staat de zorgplicht van de omroepen en de NPO centraal. Hier gaan we na op welke manier aan deze zorgplicht invulling is gegeven en hoe is omgegaan met **verantwoordelijkheden** voor preventie, monitoring en bijsturing. In hoofdstuk 4 is al aan de orde gekomen wat de ervaringen van medewerkers zijn met de voorzieningen en maatregelen die de werkgever heeft genomen om risicofactoren te beheersen. Deze maatregelen en voorzieningen diepen we in dit hoofdstuk nader uit vanuit het perspectief van de organisatie.

#### *Hoofdstuk 7: Casuïstiek*

In dit hoofdstuk gaan we dieper in op twee casussen. De casus DWDD was de reden voor instelling van de commissie en een onderzoek hiernaar volgt expliciet uit het instellingsbesluit. De NOS is tijdens het onderzoek als casus aan het onderzoek toegevoegd omdat de werksituatie bij NOS Sport in de openbaarheid kwam. Voor zowel DWDD als NOS analyseren wij hoe de uitkomsten en resultaten van beide casus zich verhouden tot de uitkomsten en resultaten van de landelijke publieke omroep in het algemeen (hoofdstukken 2-6).

#### *Hoofdstuk 8: Welke conclusies en aanbevelingen volgen uit de voorgaande hoofdstukken?*

Op basis van de analyse van deze bevindingen en onze conclusies in de verschillende hoofdstukken, formuleren we tot slot een antwoord op de overkoepelende onderzoeksvraag en doen we concrete aanbevelingen voor de toekomst.

## 1.4 Door problemen te onderzoeken kun je tot oplossingen komen

Tijdens het lezen van het rapport kan de indruk ontstaan dat het binnen de landelijke publieke omroep vooral ellende is, waarbij grensoverschrijdend gedrag aan de orde van de dag is. Er zijn zeker niet overal problemen. Veel medewerkers komen (gelukkig) niet in aanraking met grensoverschrijdend gedrag. Maar er is een aanzienlijke groep die hier wel ervaringen mee heeft en de moedige stap heeft gezet om deze ervaringen met de commissie te delen. Dat deden de medewerkers niet om 'daders' of 'schuldigen' aan te wijzen, maar vanuit de ambitie en hoop dat hun ervaringen de commissie zouden helpen zicht te krijgen op de vormen van grensoverschrijdend gedrag die voorkomen en de mechanismen die daaraan ten grondslag liggen. De grote inhoudelijke betrokkenheid en bevlogenheid bij de landelijke publieke omroep viel de commissie in alle gesprekken op. Alle gesprekspartners, zowel 'gewone' medewerkers als leidinggevend en functionarissen, spraken de hoop uit dat het rapport van de commissie zou bijdragen aan een sociaal veiligere werkomgeving in de toekomst. Het zijn de terugkerende patronen die zichtbaar worden in persoonlijke verhalen en ervaringen op de werkvloer die in dit rapport centraal staan. Deze insteek - die past bij de opdracht van de commissie - heeft als logisch gevolg dat het rapport de nadruk legt op de meer negatieve kant van de werkbeleving van medewerkers bij de landelijke publieke omroep.

De commissie benadrukt dat deze probleemgerichte aanpak cruciaal is om tot verandering te kunnen komen. Het draagt eraan bij dat de commissie aanbevelingen kan formuleren aan de hand waarvan de publieke omroep gericht kan werken aan een werkomgeving waar de kwaliteiten van medewerkers optimaal tot hun recht komen. De resultaten zijn hierdoor van nut voor alle medewerkers, en niet alleen diegenen die zelf als doelwit dan wel getuige in aanraking zijn gekomen met grensoverschrijdend gedrag.

Tegelijkertijd wilden we met de brede verspreiding van de vragenlijsten óók op meer systematische wijze informatie ophalen over de grote en diverse groep medewerkers bij de publieke omroep. Belangrijk doel hiervan was om na te gaan op welke manier de werksituaties waar negatieve ervaringen overheersen zich onderscheiden van werksituaties die medewerkers als positief beleven, en wat daarvan te leren valt. Voor de verspreiding van deze vragenlijst waren we als commissie afhankelijk van de contactgegevens die door de NPO en omroepen



aan ons zijn aangeleverd. In totaal zijn 8089 e-mailadressen aangeleverd, waarvan 1996 medewerkers de vragenlijst over het afgelopen jaar volledig heeft ingevuld (vragenlijst 1). Een totaal van 570 respondenten heeft (ook) de vragenlijst over de periode langer dan een jaar geleden ingevuld (vragenlijst 2). Uit de ingevulde vragenlijsten valt af te leiden dat de respondenten een brede waaier van persoonskenmerken, functiegroepen en aanstellingsvormen vertegenwoordigen die het gehele scala van medewerkers en werksituaties bij de publieke omroepen bestrijken. De resultaten geven daarmee een goede indruk van de werkomstandigheden zoals deze door een brede groep medewerkers werkzaam bij de publieke omroep in het geheel, worden ervaren.

Zie de bijlagen bij dit rapport voor meer informatie over de aanpak, analyse, resultaten en beperkingen van het onderzoek.

## Gebruikte begrippen

*Directie/bestuur*: de onderzochte organisaties gebruiken verschillende termen om de eindverantwoordelijken aan te duiden. In dit rapport gebruiken we zowel de termen bestuur als directie. In de vragenlijst gebruiken we alleen de term directie.

*Medewerkers*: deze term verwijst naar werknemers, uitzendkrachten en zzp'ers met of zonder leidinggevende functie.

*Landelijke publieke omroep, ook wel landelijke publieke mediadienst genoemd*: het geheel van organisaties die tezamen zorg dragen voor het aanbod van en op de publieke gefinancierde Nederlandse radiozenders en televisiekanalen, en daarbij behorende websites.

*NPO*: het bestuursorgaan van de landelijke publieke omroep.

*Omroepverenigingen, ook wel ledenomroepen genoemd*: landelijke ledenomroepen met een (voorlopige) erkenning voor de publieke omroep. Dit zijn BNNVARA, VPRO, WNL, AVROTROS, EO, HUMAN, KRO-NCRV, MAX, Ongehoord Nederland, PowNed en Zwart.

*Taakomroepen*: landelijke omroepen die geen leden hebben maar mogen uitzenden omdat zij een wettelijke taak hebben binnen de publieke omroep. Dit zijn NOS en NTR.

*Omroeporganisaties, ook wel omroepen genoemd*: zowel de omroepverenigingen als de taakomroepen

## Literatuurlijst hoofdstuk 1

- i) Stichting Nederlandse Publieke Omroep (2022, 20 december). *Instellingsbesluit onafhankelijke commissie grensoverschrijdend gedrag*. <https://over.npo.nl/download/nl/2021>
- ii) Nielsen, M. B., Notelaers, G., & Einarsen, S. V. (2020). Methodological issues in the measurement of workplace bullying. In: Einarsen, S.V., Hoel, H., Zapf, D. & Cooper, C.L. (Eds.) *Bullying and harassment in the workplace. Theory, research and practice* (3rd ed., pp. 235–265). Boca Raton, FL: CRC Press
- iii) Field, E. M., & Ferris, P. A. (2021). Diagnosis and treatment: Repairing injuries caused by workplace bullying. *Dignity and Inclusion at Work*, 231-264.

# Grensoverschrijdend gedrag: wat weten we ervan?

## 2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk staat centraal de vraag welke vormen van grensoverschrijdend gedrag medewerkers binnen de landelijke publieke omroep hebben ervaren, en in welke mate. Grensoverschrijdend gedrag is een breed begrip dat op verschillende manieren kan worden ingevuld en daardoor eenvoudig verwarring en misverstanden oproept. Daarom staan we eerst stil bij de vraag wat we in dit onderzoek verstaan onder grensoverschrijdend gedrag, mede aan de hand van wat er over bekend is uit eerder (wetenschappelijk) onderzoek (par. 2.2 en 2.3). Deze kennis van eerdere onderzoeken ligt ten grondslag aan de verschillende vormen van grensoverschrijdend gedrag die we hebben uitgevraagd in de vragenlijst. Vervolgens beschrijven we hoe deze vormen van gedrag er binnen de landelijke publieke omroep uitzien. Daarbij baseren wij ons op de resultaten van de vragenlijst en gesprekken met medewerkers (par. 2.3 en 2.4). We sluiten af met een slotanalyse (par. 2.5).

### Bescherming gesprekspartners en respondenten

We proberen in dit hoofdstuk een zo concreet mogelijk beeld te schetsen van de aard en omvang van het grensoverschrijdend gedrag dat binnen de publieke omroep heeft plaatsgevonden. Dat doen we aan de hand van ervaringen die (voormalige) medewerkers met ons hebben gedeeld. Daarbij hebben zij zich vaak kwetsbaar opgesteld. Velen vermeldden daarbij de angst die bij hen heerst. Zij spraken hun zorg uit dat informatie die zij met ons deelden tot specifieke personen herleidbaar zou zijn, en hen of hun loopbaan zou kunnen schaden. Dezelfde zorgen werden ook opgetekend in de open antwoorden in de vragenlijst.

In onze omschrijving hebben we een balans gezocht tussen de wens een heldere weergave te geven van de relevante problematiek, en de belofte en toezegging om gesprekspartners en vragenlijst respondenten te beschermen en hun anonimiteit te waarborgen. We hebben er daarom voor gekozen de resultaten uit de gesprekken niet steeds uit te splitsen per omroep of programma. Om dezelfde reden rapporteren we geen afzonderlijke vragenlijstgegevens wanneer hierover

minder dan tien respondenten hebben gerapporteerd. Ook borgen we de anonimiteit van medewerkers met wie de commissie heeft gesproken door zorgvuldig af te wegen wanneer we wel en niet concreet rapporteren hoeveel personen ergens over hebben gesproken. Tegelijkertijd benadrukken we dat alleen gedragingen worden beschreven die door meerdere personen zijn genoemd.

De commissie is ervan overtuigd dat het zorgvuldig omgaan met resultaten om personen die belangrijke informatie met hebben gedeeld te beschermen de kwaliteit van de resultaten niet ondermijnt. De kracht van de hier beschreven resultaten zit in het feit dat een grote groep medewerkers hieraan heeft bijgedragen. Zowel de vragenlijstrespondenten als de medewerkers die de commissie heeft gesproken vormen een diverse en brede afspiegeling van de publieke omroep.

## 2.2 Welke gedragingen staan in ons onderzoek centraal?

Er bestaat geen eenduidige definitie van welk gedrag precies grensoverschrijdend is. Om de soorten gedragingen die de commissie in haar onderzoek centraal stelt vast te stellen, hanteren we drie ankerpunten.

Het **eerste ankerpunt** is het wettelijke kader. De juridische betekenis van het begrip “*grensoverschrijdend gedrag*” is niet uitgekristalliseerd in wetgeving, literatuur of jurisprudentie. Wel is een en ander bekend over de juridische betekenis van een aantal vormen waaruit “*grensoverschrijdend gedrag*” kan bestaan. Grensoverschrijdend gedrag kan zich allereerst voordoen in de vorm van **discriminatie**. Het verbod op discriminatie is verankerd in artikel 1 van de Grondwet<sup>i</sup> en voor de arbeidsrelatie nader uitgewerkt in onder meer de Algemene Wet gelijke behandeling<sup>ii</sup>. Deze wet verbiedt discriminatie op de



werkvloer wegens een aantal gronden, zoals ras, geslacht, godsdienst, seksuele gerichtheid en handicap<sup>1</sup>. Andere vormen van grensoverschrijdend gedrag zijn verankerd in de Arbeidsomstandighedenwet (ook wel Arbowet genoemd)<sup>iii</sup>. In 1994 is een zorgplicht ingevoerd, op grond waarvan de werkgever zijn medewerkers zoveel mogelijk moet te beschermen tegen **seksuele intimidatie** enerzijds, en **agressie en geweld** anderzijds. In januari 2007 is deze zorgplicht verruimd en moet de werkgever op grond van artikel 3 lid 2 “*psychosociale arbeidsbelasting*” voorkomen. Daaronder vallen niet alleen de vormen “*seksuele intimidatie*” en “*agressie en geweld*”, maar óók andere zaken die in de arbeidssituatie stress teweegbrengen, zoals **pesten** (artikel 1 lid 3 onder e)<sup>2</sup>.

De huidige Arbeidsomstandighedenwet kent geen definities van de begrippen<sup>3</sup>, maar in de toelichting bij de wet biedt de wetgever inzicht in de betekenis<sup>iv</sup>. De wetgever is het duidelijkst over “seksuele intimidatie” waar hij voor de definitie verwijst naar de gelijke behandelingswetgeving. Daar is bepaald: “...enige vorm van verbaal, non-verbaal of fysiek gedrag met een seksuele connotatie dat als doel of gevolg heeft dat de waardigheid van de persoon wordt aangetast, in het bijzonder wanneer een bedreigende, vijandige, beledigende, vernederende of kwetsende omgeving wordt gecreëerd.”

Voor de andere vormen mist een wettelijke definitie maar geeft de toelichting een nadere indicatie. Zo geeft de wetgever aan wat “*agressie en geweld*” inhoud: “*Voorvallen waarbij een medewerker psychisch of fysiek lastig wordt gevallen, bedreigd of aangevallen onder omstandigheden die rechtstreeks verband houden met het verrichten van arbeid. Bij agressie en geweld gaat het om gedragingen van verbaal geweld (uitschelden, beledigen) en fysiek geweld (schoppen, slaan, met een wapen dreigen en/of overvallen worden). Het kan ook gaan om psychisch geweld: bedreigen, intimideren, onder druk zetten, thuissituatie bedreigen en het beschadigen van eigendommen*”.

Over het begrip “pesten” merkt de wetgever op: “*Onder pesten wordt verstaan alle vormen van intimiderend gedrag met een structureel karakter, van een of meerdere medewerkers (collega’s, leidinggevenden) gericht tegen een medewerker of een groep van medewerkers die zich niet kan of kunnen verdedigen tegen dit gedrag. Een belangrijk element aan pesten op het werk is de herhaling van die gedraging in de tijd. Het gaat bij pesten dus niet om een eenmalige gedraging. Dit gedrag uit zich op verschillende manieren maar in het bijzonder door woorden, gebaren, handelingen of bedreigingen. Deze opsomming is niet*

*limitatief. Veelal is het doel van de dader om opzettelijk een ander persoon te kwetsen of te vernederen*”.

Het is belangrijk te bedenken dat verschillende soorten gedragingen onder de omschrijvingen vallen. Pesten gaat niet alleen over de manier waarop mensen met elkaar omgaan op het werk - bijvoorbeeld door iemand uit te schelden, persoonlijke bezittingen af te pakken of te beschadigen. Mensen kunnen ook worden gepest doordat hun werk gefrustreerd wordt doordat ze bijvoorbeeld zinloze taken of onmogelijke opdrachten krijgen, of omdat belangrijke informatie niet met hen wordt gedeeld<sup>vi</sup>. Ook discriminatie en seksuele intimidatie kan zich in diverse gedaanten voordoen. Er zijn allerlei manieren waarop mensen het gevoel kunnen krijgen dat zij minder waard zijn of anders behandeld worden vanwege persoonskenmerken waar ze niets aan kunnen veranderen. Dit kan gebeuren door steeds twijfel uit te spreken over hun kunnen, hen te vragen de mening van ‘hun groep’ te verwoorden, of opmerkingen te maken over hun afkomst of uiterlijk in plaats van hun prestaties. Juist de meer ‘verborgen’ uitingen blijken extra schadelijk te zijn<sup>vii</sup>, omdat collega’s denken dat er geen kwaad in schuilt, het ongewenste gedrag ‘normaal’ kan lijken<sup>viii</sup>, en degenen die het overkomt aan zichzelf gaan twijfelen.<sup>ix</sup>

Als **tweede ankerpunt** hanteren we de *publieke taak en centrale missie* van de NPO. Hier gaat het om verschillende doelen en kernwaarden waarop het bestaansrecht van de organisatie en de inzet van publieke middelen zijn gebaseerd, zoals het nastreven van pluriformiteit, het aansluiten bij maatschappelijke ontwikkelingen, een hoge mate van professionaliteit, betrouwbaarheid,

- 1) Voor wat betreft het verboden onderscheid tussen mannen en vrouwen is dit nader uitgewerkt in de Wet gelijke behandeling man/vrouw en artikel 7:646 BW.
- 2) Ook werkdruk wordt genoemd. Werkdruk is evenwel geen type grensoverschrijdend gedrag maar een risicofactor die grensoverschrijdend gedrag in de hand kan werken. Om die reden komt werkdruk aan de orde in hoofdstuk 4 van dit rapport.
- 3) De versie uit 1994 kende wel een wettelijke definitie van de begrippen seksuele intimidatie, agressie en geweld, maar die zijn bij de wetwijziging in 2007 niet overgenomen.
- 4) Interessant in dit kader is dat het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid in 2016 nog enkele voorbeelden van “pestgedrag” heeft gegeven. Zo stelt het Ministerie in de brochure Ongewenste omgangsvormen: “Pestgedrag kan direct gericht zijn tegen de persoon, bijvoorbeeld kleinerende en vernederende opmerkingen, voortdurende kritiek, fysiek aanvallen of bedreigen. Pesten kan ook minder direct: iemand isoleren, buitensluiten en negeren of roddelen, kwaadaardige geruchten, leugens en valse beschuldigingen verspreiden.”. Deze brochure is terug te vinden op: <https://www.nlarbeidsinspectie.nl/publicaties/brochures/2016/07/15/ongewenste-omgangsvormen>.

onafhankelijkheid, en transparantie. Dit zijn criteria die worden gebruikt bij het verlenen van uitzendrechten, maar zij geven ook aan welk gedrag in strijd is met die verschillende professionele waarden en de centrale missie van de organisatie in gevaar brengt. De criteria bieden invulling aan de begrippen zoals hiervoor uiteengezet, maar voegen daar ook begrippen aan toe zoals **het schenden van vertrouwelijkheid** en **sabotage**. Bij het laatste moeten we denken aan het niet dulden van tegenspraak, het negeren van belangrijke maatschappelijke verantwoordelijkheden, en het volgen van een werkwijze die getuigt van onprofessioneel, onbetrouwbaar, partijdig, en niet-transparant handelen. De NPO heeft als missie al zijn medewerkers gelijkwaardig te behandelen en meent op dat vlak een voorbeeldrol te vervullen<sup>5</sup>. Dat uit zich uiteraard in het vermijden van discriminatie zoals bij wet is verboden, maar ook in het zorgen dat specifieke groepen medewerkers, waaronder vrouwen, niet te maken krijgen met gedragingen als pesten, roddelen en sabotage. Dit wordt ook wel **seksisme** genoemd en ook deze manifestatie van gedrag is onderdeel van het onderzoek.

Het **derde ankerpunt** wordt gevormd door een bundeling van resultaten uit sociaalwetenschappelijk onderzoek. Dit onderzoek richt zich vooral op de aantoonbare effecten en schadelijkheid van bepaalde gedragingen en ervaringen op de werkvloer. Deze zijn vastgesteld door grote en diverse populaties medewerkers over langere tijd te volgen. Ook maken deze onderzoeken gebruik van experimentele proefopzetten en systematische vergelijkingen om oorzaak-gevolg relaties aan te tonen. In deze onderzoeken wordt niet alleen geleund op eigen ervaringen of vragenlijstgegevens van betrokken personen. Daarnaast worden objectieve indicatoren van fysiologische gevolgen (hartslag, bloeddruk, hormoonspiegel), cognitieve gevolgen (concentratievermogen, vermogen om informatie te verwerken), gedragsobservaties, prestatiegegevens, medische gegevens en oordelen van derden betrokken. Dit perspectief interpreteert grensoverschrijdend gedrag dus mede vanuit de gedocumenteerde **gevolgen** ervan. Deze gevolgen worden 'bekend' geacht omdat ze in eerder onderzoek onder grote groepen mensen zijn vastgesteld (zie meer uitgebreid [hoofdstuk 3](#)). Deze zienswijze blijft in juridische definities doorgaans buiten beeld, omdat het oorzakelijke verband tussen gedragingen op de werkvloer en effecten op gezondheid, zoals een burn-out, in een individueel geval doorgaans lastig aangetoond kan worden. In onze onderzoeksofzet zijn het juridische en het sociaalwetenschappelijke perspectief gecombineerd. We hebben de keuze van gedragingen die zijn uitgevraagd in de vragenlijst en die onderscheiden worden in de gesprekken mede gebaseerd op deze eerdere onderzoeksbevindingen.

### Wanneer zien we gedragingen als grensoverschrijdend? Drie ankerpunten:















Het gaat dus in alle gevallen om gedragingen die aantoonbaar bijdragen aan risico's voor de psychosociale arbeidsbelasting (voor meer hierover, zie [hoofdstuk 4](#)).

**Op basis van de drie genoemde ankerpunten** hebben we een aantal belangrijke gedragingen verzameld en deze vervolgens onderverdeeld in hoofd- en sub-categorieën. Hiermee komen we tot de twaalf vormen van gedrag die we clusteren in vier hoofdcategorieën (zie tabel 2.1).

5) In het NPO Concessieplan 2022-2026 staat vermeld: "Een personeelsbestand dat een afspiegeling vormt van de Nederlandse samenleving met al haar verschillen en overeenkomsten, vergroot de kans dat de publieke omroep er voor alle Nederlanders is. Dit biedt de publieke omroep de mogelijkheid om een diverse en inclusieve organisatie te zijn en aansluiting te hebben op een bredere doelgroep op de arbeidsmarkt. Wij hebben een voorbeeldrol als het gaat om gelijke kansen voor iedereen, ongeacht culturele achtergrond, sekse, leeftijd, opleiding, handicap etc." Dit concessieplan is terug te vinden op: <https://over.npo.nl/concessiebeidsplan#meer-lezen-over-onze-plannen>

**Tabel 2.1: Onderverdeling van vormen van gedrag naar vier hoofdcategorieën die centraal staan in het onderzoek**

Pestgedrag	Intimiderend gedrag	Seksisme	Discriminatie
 Roddelen, kwaadspreken	 Verbaal geweld	 Verbale intimidatie van vrouwelijke collega's	 Ongelijke behandeling op grond van diverse persoonskenmerken zoals mensen van kleur of met een migratie achtergrond of LHBTIQ+
 Belachelijk maken	 Intimidatie	 Fysieke intimidatie van vrouwelijke collega's	
 Vertrouwelijkheid schenden	 Stalken		
 Sabotage	 Lichamelijk geweld		
 Negeren of uitsluiten			

We gebruiken in dit onderzoek de term **seksisme** om uitingen van grensoverschrijdend gedrag ten aanzien van vrouwelijke collega's in de werksituatie aan te duiden, en maken daarbij een onderscheid tussen verbale en fysieke uitingen. Het gaat om gedragingen van collega's met wie mensen dagelijks moeten samenwerken (anders dan in de publieke ruimte), terwijl ze deze personen niet zelf hebben uitgekozen (anders dan bij intieme relaties). Mede daardoor kunnen in de werksituatie ook schijnbaar 'lichtere' (verbale en fysieke) uitingen van seksisme grensoverschrijdend zijn. Dat is het geval als die uitingen duidelijk maken dat vrouwen niet als volwaardige collega's worden gezien maar als seksuele objecten, of geacht worden bepaalde taken en rollen op zich te nemen die getuigen van ongelijke behandeling op de werkvloer<sup>6</sup>.

In deze rapportage beschrijven we als eerste de gedragingen die mensen hebben ervaren volgens de vragenlijsten en de gesprekken. In de uitvraag van de vragenlijst zijn als eerste alle werkervaringen geïnventariseerd. Pas daarna is respondenten gevraagd aan te geven welke ervaringen ze hebben gehad met ongewenste gedragingen op de werkvloer.

6) De door ons gebruikte definitie wijkt af van de terminologie en indeling die soms elders gebruikt wordt, zoals in rapportages en handreikingen van de regeringscommissaris voor seksueel grensoverschrijdend gedrag. In dit onderzoek richten we ons specifiek op grensoverschrijdend gedrag in de werksituatie. Waar het gaat om aspecten daarvan die gerelateerd zijn aan seksueel gedrag of seksueel van aard zijn, hanteren wij de term seksisme.

## 2.3 Wanneer zijn gedragingen grensoverschrijdend?

Wanneer bovengenoemde vormen van gedrag grensoverschrijdend zijn, ligt niet alleen aan het gedrag zelf. Uiteraard is strafbaar gedrag altijd grensoverschrijdend, maar voor andere gedragingen is van belang in hoeverre mensen ermee ophouden zodra ze beseffen hoe verkeerd het is, dan wel er mee doorgaan zelfs als ze merken hoe vervelend de ander het vindt<sup>xii</sup>. Ook is relevant *wie* het gedrag vertoont (is het een collega die je tot de orde kunt roepen, of je leidinggevende van wie je afhankelijk bent voor je beoordeling en contractverlenging), *hoe* vaak het voorkomt (gebeurt het een enkele keer, of wordt dezelfde ongepaste 'grap' elke dag herhaald), en in welke *situatie* (gebeurt het tijdens een feestje bij iemand thuis, of tijdens het geven van een belangrijke presentatie op het werk). Ook de gevolgen die het gedrag heeft voor een persoon zijn relevant bij de beoordeling of gedrag grensoverschrijdend is (zie nader [hoofdstuk 3](#)). Een overzicht van vele onderzoeken naar seksisme op het werk laat bijvoorbeeld zien dat de schadelijke gevolgen van een ernstige gebeurtenis die één keer is voorgekomen (zoals een verkrachting) net zo groot kunnen zijn als die van op het oog minder ernstige gebeurtenissen (zoals seksistische opmerkingen) waar mensen dag-in-dag-uit, en soms jarenlang mee te maken hebben<sup>xiii</sup>.

Wat het extra ingewikkeld maakt om bepaald gedrag als grensoverschrijdend te duiden, is dat het gedrag niet altijd zichtbaar is, zoals iemand in het openbaar afbranden, vernederen, of beledigen. Er kan ook sprake zijn van discriminatie, sabotage, of pesten door juist *niet* te doen wat collega's of ondergeschikten van je mogen verwachten. Denk aan het frustreren van ontwikkelmogelijkheden of het stelselmatig negeren van wat iemand zegt of produceert<sup>xiv</sup>. Ten slotte verschuiven maatschappelijke normen. Zijn het gedragingen die vroeger 'normaal' waren op het werk, waarvan men tegenwoordig ineens vindt dat ze 'niet meer kunnen'? Of moet je vaststellen dat het gedrag altijd al grensoverschrijdend was, maar we tegenwoordig alerter zijn op de schadelijke effecten van dat ongepaste en dus onwenselijke gedrag?

In sociaal wetenschappelijk onderzoek worden gedragingen op het werk als grensoverschrijdend gezien wanneer ze de taakuitvoering en prestaties van anderen bemoeilijken, wanneer ze de samenwerkingsrelaties ondermijnen, of wanneer ze oneerlijk en discriminerend zijn.<sup>xv</sup> Naast de gevolgen die grens-

overschrijdend gedrag heeft voor de persoon zelf, gaat het aldus om gedrag dat een belangrijke invloed heeft op het vermogen van mensen om goed met elkaar samen te werken, goed te presteren, en zich betrokken te voelen bij de organisatie<sup>xvi</sup>.

Gezien onze opdracht onderzoek te doen naar de werksituatie binnen de landelijke publieke omroep, neemt de commissie deze definitie als uitgangspunt. Daarbij merkt zij op dat zij met haar onderzoek niet heeft willen vaststellen in hoeverre bepaalde typen gedragingen arbeidsrechtelijk, of anderszins juridisch, als grensoverschrijdend zijn aan te duiden.

## 2.4 De huidige situatie bij de omroepen en NPO

De commissie wilde allereerst een beeld krijgen van het waargenomen en ervaren grensoverschrijdend gedrag binnen de landelijke publieke omroep **op dit moment**. Hiertoe hebben we op basis van de hiervoor genoemde drie ankerpunten twaalf vormen van 'ongewenst gedrag' opgenomen aan het einde van de vragenlijst, die is uitgezet onder het gehele medewerkersbestand. Voor elke gedraging werd gevraagd in hoeverre de respondent hier in de afgelopen twaalf maanden mee te maken heeft gehad als doelwit of getuige<sup>7</sup>. Op deze manier inventariseerden we ervaringen met gedragingen die 'bekend staan' of 'erkend zijn' als grensoverschrijdend. Er waren meerdere antwoorden mogelijk: dat wil zeggen dat een respondent doelwit of getuige kan zijn geweest van meerdere vormen van ongewenst gedrag. Per vorm van gedrag is gevraagd hoe regelmatig respondenten hiermee het afgelopen jaar in aanraking kwamen.

Van de 1996 respondenten die deze vragen beantwoordden over het afgelopen jaar gaf maar een kwart van de respondenten (512) aan *helemaal geen* ongewenst gedrag te hebben ervaren. Dit betekent dat driekwart van de respondenten, een totaal van 1484 respondenten aangaf, in min of meerdere mate in aanraking te zijn gekomen met een of meerdere vormen van ongewenst gedrag.

7) Respondenten die de vragenlijst invulden met betrekking tot een periode langer dan een jaar geleden zijn hierin dus niet meegenomen. De ervaringen van deze respondenten worden besproken in hoofdstukken 4 en 5.



Tabel 2.2. laat zien om welke vormen van grensoverschrijdend gedrag het ging.

**Tabel 2.2: Respondenten vragenlijst: doelwit en/of getuige ongewenst gedrag afgelopen 12 maanden per hoofdcategorie, % en aantal (N)**

Pestgedrag 71,9 % (N=1436, 100%)		
	Aandeel (%)	Aantal (N)
Roddelen	66,4 %	1325
Belachelijk maken	29,7 %	592
Vertrouwelijkheid schenden	20,3 %	405
Sabotage	19,4 %	387
Negeren of uitsluiten	16,3 %	326

**Discriminatie 14,6 % (N=291, 100%)**

Discriminatie is als losse gedragsvorm uitgevraagd. Aan respondenten die hebben aangegeven hier doelwit en/of getuige van te zijn geweest is vervolgens gevraagd op grond waarvan deze discriminatie plaatsvond. De meest genoemde gronden van discriminatie zijn geslacht (49%), etniciteit of huidskleur (50%) en leeftijd (38%).

Tabel 2.2 laat zien dat een relatief groot deel van de respondenten aangeeft met ongewenst gedrag als doelwit en/of getuige te maken hebben gehad. Zo'n twee derde van de respondenten geeft aan doelwit of getuige te zijn geweest van roddelen op de werkvloer. Ook belachelijk maken raakt direct of indirect een relatief groot deel van de respondenten (bijna een derde; 29,7%). Verder geeft ongeveer een op de vijf respondenten aan doelwit of getuige te zijn geweest van het schenden van vertrouwelijkheid en van sabotage. Ongeveer eenzelfde aantal (een op de vijf) stelt te maken te hebben gehad met verbaal geweld. Op stalken, lichamenlijk geweld, en fysieke seksuele intimidatie na geldt voor **alle** vormen van ongewenst gedrag dat een op de tien respondenten aangeeft dat zij hier doelwit of getuige van zijn geweest in het afgelopen jaar.

Intimiderend gedrag 29,3 % (N=585, 100%)		
	Aandeel (%)	Aantal (N)
Verbaal geweld	22,5 %	450
Intimidatie	13,2 %	263
Stalken*	3,9 %	78
Lichamenlijk geweld	1,0 %	11

\* In de vragenlijst werd dit benoemd als mogelijke vorm van intimidatie. In de gesprekken bleken persoonlijke ervaringen met stalking bijna altijd gerelateerd aan intimidatie van vrouwelijke collega's.

Seksisme 11,3 % (N=226, 100%)		
	Aandeel (%)	Aantal (N)
Verbale intimidatie vrouwelijke collega's	10,9 %	217
Fysieke intimidatie vrouwelijke collega's	2,0 %	39

In tabel 2.2 is geen onderscheid gemaakt tussen gedragingen die af en toe of (zeer) frequent voorkomen. Als we dit wel doen, kunnen we het beeld iets nuanceren: want voor ongewenste gedragingen geldt dat de impact veel groter is als dit dagelijks plaatsvindt dan wanneer dit slechts af en toe gebeurt<sup>8</sup>. Daarom kijken we ook naar de frequentie waarmee respondenten aangeven te maken te hebben gehad met de verschillende gedragingen. Roddelen is iets dat door veel respondenten wordt ervaren, maar ook relatief vaak voorkomt. Zo'n 15% van de medewerkers geeft aan hier wekelijks tot dagelijks mee te maken te

8) Zie hierover meer uitgebreid hoofdstuk 3.

hebben. Tegelijkertijd is het zo dat er bij *alle* andere vormen van gedrag óók een klein deel van de respondenten is dat aangeeft hier wekelijks of zelfs dagelijks, doelwit of getuige van te zijn geweest.

### Zijn er verschillen tussen medewerkers?

Met behulp van de uitgevraagde vormen van ongewenst gedrag kunnen we ook zien welke medewerkers vaker aangeven doelwit of getuige te zijn geweest van ongewenst gedrag. We benoemen hier persoons- en functiekenmerken van medewerkers waarop duidelijke verschillen te zien zijn.

Wat betreft persoonskenmerken van medewerkers zien we dat vrouwen vaker aangeven doelwit of getuige te zijn geweest van met name discriminatie. Meer vrouwen (15%) dan mannen (12%) geven aan dat ze hiermee in het afgelopen jaar te maken hebben gehad. Het gaat hierbij niet alleen om discriminatie op grond van geslacht. Ook geven vrouwen relatief vaak aan doelwit of getuige te zijn geweest van verbale seksuele intimidatie ten opzichte van mannen (respectievelijk 13% en 8%). Daarnaast geven medewerkers met een niet-Europese of bi-culturele achtergrond vaker dan andere medewerkers aan doelwit of getuige te zijn geweest van bepaalde vormen van grensoverschrijdend gedrag. Ruim een kwart van deze groep (27%) kwam volgens de vragenlijstgegevens het afgelopen jaar in aanraking met sabotage. Ook geeft deze groep vaker aan dan anderen discriminatie te hebben meegemaakt (29%). Dit gaat niet uitsluitend om discriminatie op grond van etniciteit of huidskleur (zie meer uitgebreid bijlage 7).

Kijken we naar de aanstellingsvorm, dan zien we dat respondenten met een vast contract relatief vaak aangeven dat zij met verschillende vormen van ongewenst gedrag te maken hebben. In vergelijking daarmee geven medewerkers met een tijdelijk contract minder vaak aan dat zij ongewenst gedrag hebben meegemaakt. In [hoofdstuk 4](#) gaan we nader in op deze bevinding en de betekenis ervan.

## 2.5 Ervaringen uit gesprekken

Met de vragenlijst kregen we zicht op de mate waarin respondenten bepaalde typen gedragingen hebben meegemaakt in de afgelopen twaalf maanden. De vragenlijst bood ons geen zicht op de verhalen achter de cijfers. Met de

analyse van de gesprekken met **190 medewerkers** hebben we in kaart gebracht hoe medewerkers in hun eigen woorden vertelden over hun ervaringen met grensoverschrijdend gedrag bij de publieke omroep<sup>8</sup>.

Wat opvalt is dat de vormen van grensoverschrijdend gedrag in frequentie verschillen tussen de respondenten van de vragenlijst en de medewerkers met wie de commissie heeft gesproken. Waar uit de vragenlijst blijkt dat vooral pestgedrag als hoofdcategorie veel voorkomt, is intimiderend gedrag als hoofdcategorie juist het meest voorkomende thema in de gesprekken. Het verschil is mogelijk te verklaren door het feit dat de gesprekken zijn gevoerd met een meer selectieve groep medewerkers die bereid waren hun ervaringen met de commissie te delen. Daarbij geldt dat zij aangaven goed te hebben nagedacht of hun ervaring wel serieus genoeg was om mee naar de commissie te stappen. Hierdoor is het mogelijk dat de gesprekken met medewerkers niet representatief zijn voor *alle* gedragingen op de werkvloer. Ondanks dat zijn zij heel belangrijk voor de commissie om duiding te geven aan de onderzoeksresultaten uit de vragenlijst, en meer zicht te krijgen op de concrete beleving van de verschillende gedragingen.

De gesprekken zijn gevoerd met personen die – na een oproep - zelf contact zochten met de commissie om hun ervaringen met grensoverschrijdend gedrag op de werkvloer te delen. In sommige gevallen vertelden zij over de huidige situatie, in andere gevallen vertelden zij over de situatie in het verleden. Hieronder beschrijven we deze ervaringen zoveel mogelijk in hun eigen woorden. We beschrijven hier alleen ervaringen die door meerdere medewerkers met de commissie zijn gedeeld. Zoals aan het begin van dit hoofdstuk is aangegeven geven we niet overal de exacte aantallen weer om de gesprekspartners te beschermen tegen herleidbaarheid. Wanneer we citaten geven zijn deze samengesteld uit meerdere gespreksverslagen, weer vanwege de anonimiteit.

### Intimidatie

Ongeveer tachtig procent van de 190 medewerkers benoemt in gesprekken met de commissie ervaringen met intimidatie. Verbale intimidatie is door alle medewerkers die intimidatie hebben ervaren, genoemd. Daarnaast komt non-verbale en fysieke intimidatie in de gesprekken voor. Wanneer het gaat over seksuele intimidatie (verbaal of fysiek) bespreken we dit afzonderlijk onder het kopje seksisme.



## Verbale intimidatie



Bij verbale intimidatie spreken medewerkers in de gesprekken over een “schreeuwcultuur”, waarbij een aantal aangeeft dat deze als normaal gezien werd. Medewerkers benoemen dat zij hebben meegemaakt of geobserveerd dat er “in gezichten geschreeuwd” is, “enorme stemverheffingen” en “enorme ruzies” hebben plaatsgevonden, “mensen vernederd zijn tot ze huilend wegliepen”, “keiharde tirades” op de gang hebben plaatsgevonden, medewerkers “verrot”/ “uit”/ of “de huid vol” gescholden zijn, medewerkers “afgesnauwd”, “uitgefoeterd” of “uitgekafferd” zijn, en medewerkers “de grond ingetrapt werden”. Zij spreken daarbij over agressoren als mensen die op dat moment “vuurspuwden”, “woedend” of “razend” waren, “uit hun plaat gingen”, “schreeuwden alsof de oorlog was uitgebroken”, en “niet meer voor rede vatbaar” waren. Daarbij geeft een aantal medewerkers aan dat er bepaalde personen waren waarvan algemeen bekend was dat zij “ontvlambaar” zijn.

Een subcategorie van verbale intimidatie bestaat uit het uiten van bedreigingen. Meerdere medewerkers geven aan door hun (formeel of informeel) leidinggevende bedreigd te zijn, waarbij zij onder andere geconfronteerd werden met de dreiging dat zij geen werk meer zouden krijgen of uit hun functie gezet zouden worden.

## Non-verbale intimidatie



In de gesprekken zijn vele voorbeelden genoemd van non-verbale intimidatie, zoals het slaan met deuren, het slaan op tafels, het trappen tegen voorwerpen zoals prullenbakken en stoelen, en het gooien met voorwerpen zoals telefoons, glazen, stoelen en kantoorartikelen. Andere voorbeelden gaan over intimiderende lichaamstaal en bijvoorbeeld het stampen op de vloer, iemand voortdurend aanstaren, te dichtbij iemand komen, over iemand heen leunen, zich breed maken, en boos/intimiderend/agressief op iemand aflopen. Ook zijn incidenten benoemd waarin agressoren bij mensen thuis zijn langs geweest, naast medewerkers zijn gaan zitten om hen te wijzen op iedere kleine fout in hun werk (waar naar wordt verwezen als een vorm van “psychologische intimidatie”), en het werk van medewerkers voor hun neus in de prullenbak gooien.

## Fysieke intimidatie



Tot slot hebben zich verschillende uitingen van fysieke intimidatie voorgedaan. Genoemde voorbeelden zijn: collega's die bij hun keel gegrepen zijn, collega's die over tafel getrokken werden, collega's die tegen de muur gedrukt zijn, neus aan neus staan met collega's, collega's die fysiek tegen de grond geduwd zijn, collega's die in hun gezicht gespuugd zijn, en collega's die aan hun arm vastgepakt zijn.

## Pesten

In de gesprekken is een groot aantal verschillende voorbeelden van pestgedrag genoemd. Driekwart van de 190 medewerkers met wie de commissie sprak vertelden pesten te hebben ervaren. Zij gaven aan dat hen kansen in het werk zijn ontnomen (zoals doorgroeien naar andere functies, het passeren voor promoties, waarbij hen ook kansen zijn aangereikt enkel om ze later weer weg te nemen), het toewijzen van werkzaamheden die niet passen bij hun functieprofiel of waarvan bekend is dat zij deze niet leuk vinden, of juist het wegnemen van werkzaamheden die medewerkers leuk vinden, pestgedrag op persoonlijke kenmerken zoals gewicht of uiterlijk, en het tegenwerken van re-integratie. In de analyse van de gesprekken komt een aantal vormen van pesten duidelijk meer structureel naar voren: het kleineren en ondermijnen van medewerkers, roddelen/kwaadspreken, en het uitsluiten van medewerkers.

## Kleineren en ondermijnen



Pestgedrag werd onder meer geuit door kleinerende opmerkingen over de capaciteiten en prestaties van medewerkers. Voorbeelden zijn: “jij zult nooit goed zijn in jouw functie”, “als het aan mij had gelegen had je geen vast contract gekregen”, “ik geloof er niets van dat jij dat kunt”, en zijn cursussen aangeraden omdat zij “ondermaats” zouden presteren. Medewerkers geven aan dat hen verteld werd dat zij “alles verkeerd doen”. Naast deze denigrerende opmerkingen zijn in dit kader voorbeelden benoemd van medewerkers die uit vergaderingen zijn gestuurd, het maken van sarcastische opmerkingen en grappen ten koste van collega's, het publiekelijk in twijfel trekken van beslissingen van collega's, het ontkennen van de geldigheid van iemands inbreng, en het continu onderbreken van collega's tijdens het spreken.

## Roddelen



Een aantal medewerkers spreekt over pesten in de vorm van “roddelen”, en in ergere vormen over “lastercampagnes”. In dit laatste geval spreken medewerkers ook wel over “karaktermoord”, waarin reputaties van medewerkers geschaad werden door ze weg te zetten als onbetrouwbaar als zij bijvoorbeeld een keer hun werk niet afkregen of niet op het werk aanwezig waren. Dit werd, volgens de gesprekken, gedaan door medewerkers die op de hoogte waren van de valide redenen die zij hadden voor het niet afkrijgen van hun werk of het niet op het werk aanwezig zijn.

## Uitsluiten en negeren



Sommige medewerkers spreken over de ervaring dat zij door één persoon werden uitgesloten of genegeerd. Daarbij noemen ze voorbeelden van medewerkers die niet werden aangekeken, wiens hand niet werd geschud terwijl dit bij andere collega's wel werd gedaan, en die niet naar hun ideeën of ervaringen werden gevraagd terwijl dit bij andere collega's wel gebeurde. Anderen benoemen dat groepen medewerkers hen uitsloten, ze geven aan dat andere medewerkers zich “tegen” hen “keerden” om in goed daglicht te komen bij de leidinggevende die deze medewerker ook uitsloot of negeerde; zij werden het “pispaaletje” of de “zondebok” binnen het team. Voorbeelden van het uitsluiten en negeren van medewerkers zijn – naast bovenstaande – onder andere: iemand geen taken meer toewijzen of niet meer inroosteren, niet meer praten met een collega, om medewerkers heen werken door niet meer met ze samen te werken, medewerkers niet uitnodigen voor gezamenlijke overleggen, medewerkers niet uitnodigen voor informele activiteiten met het team, en het niet oppakken van ideeën van medewerkers. Een aantal noemt in deze context het gevoel te hebben te zijn “gecanceled”.

## Seksisme

Ruim 55 procent van de 190 medewerkers geeft aan met uitingen van seksisme te maken te hebben gehad als doelwit of als getuige. Uit de gesprekken blijkt dat uitingen van seksisme zich voordoen op de werkvloer, maar soms ook daarbuiten. Hierbij is vaak sprake van significante leeftijdsverschillen (in sommige gevallen meer dan veertig jaar) en machtsverschillen (gelieerd aan de positie binnen de publieke omroep) tussen diegenen die het overkomt en de agressoren. Uit de gesprekken komt een beeld naar voren dat seksistische uitingen met name afkomstig zijn van mannen. Daarnaast is er ook een klein aantal meldingen over vrouwen die zich vanuit een ongelijkwaardige machts-

positie seksistisch uiten tegenover andere vrouwen of hun werk saboteren. Uit eerder onderzoek is gebleken dat deze houding vooral voortkomt uit ervaringen met seksediscriminatie op de werkvloer, waardoor vrouwen die in leidinggevende posities komen ‘geleerd’ hebben zich op deze manier te gedragen om zich te onderscheiden van andere vrouwen<sup>xvii, xviii</sup>.

Seksisme komt vaak voor in een aantal specifieke vormen zo maken de gesprekken duidelijk: het objectiveren van vrouwen en jonge (homoseksuele) mannen, seksuele intimidatie en seksueel geweld. Daarnaast gaan we in op relaties op de werkvloer die romantisch en seksueel van aard zijn.

## Objectiveren van vrouwen en jonge (homoseksuele) mannen<sup>9</sup>

Meerdere medewerkers spreken over situaties waarin met name vrouwen, maar ook jonge (homoseksuele) mannen, worden 'gekeurd' en geselecteerd op basis van hun uiterlijke verschijning in plaats van hun werk gerelateerde capaciteiten. Daarbij is gesproken over situaties waarin vrouwelijke medewerkers zijn aangenomen, voor kantoor functies, omdat ze er aantrekkelijk uitzien, en niet vanwege hun capaciteiten. Een uitspraak genoemd door meerdere medewerkers die dit illustreert: “Ze functioneert niet, maar ik vind haar wel leuk om naar te kijken. Dus ze mag blijven”. Ook in het werk zelf schetsten medewerkers een beeld waarin zij met name op hun uiterlijk beoordeeld worden in plaats van de inhoud van hun werk en waarin hun succes wordt toegeschreven aan het feit dat ze aantrekkelijk gevonden worden in plaats van hun geleverde prestaties en inspanningen. Een voorbeeld is de volgende uitspraak: “Je hebt dit alleen voor elkaar gekregen omdat je een aantrekkelijk wijf bent”.

De gerichtheid op uiterlijke verschijning maakt volgens verschillende medewerkers dat er een “sfeertje ontstaat, waarin ook andere dingen, andere opmerkingen kunnen”. Het objectiveren kan bovendien ook als non-verbale seksuele intimidatie worden ervaren. Naast het eerder besproken keuren van vrouwen worden ook enkele andere voorbeelden genoemd, zoals: het staren naar borsten en billen, het nafluiten van collega's, seksuele blikken op het lichaam van vrouwelijke collega's, en het van top tot teen bekijken van

9) Door medewerkers is (vooral) gesproken over homoseksuele mannen. Mogelijk zijn de ervaringen van andere LHBTIQ+-ers vergelijkbaar. Hierover kunnen we op basis van deze gesprekken geen uitspraken doen.



vrouwelijke collega's (vaak gevolgd door een opmerking in de trant van "dat ziet er goed uit"). Een ander voorbeeld is het ongevraagd tonen of toesturen van naaktfoto's aan collega's. De soms impliciete, vaak expliciete focus op uiterlijk boven capaciteit schept een precedent voor een cultuur van seksisme waarin vrouwelijke en jonge (homoseksuele) mannelijke medewerkers zich niet veilig voelen<sup>10</sup>.

### Verbale en fysieke intimidatie van vrouwelijke collega's



Seksuele intimidatie manifesteert zich in verschillende uitingen, verbaal en fysiek, die soms impliciet maar soms ook zeer expliciet kunnen zijn. Deze uitingen kunnen worden geclusterd in drie subtypen van seksuele intimidatie.

#### Seksuele grappen, opmerkingen en verhalen

In de gesprekken noemden medewerkers voorbeelden van seksuele opmerkingen die zich vaak direct richten tot een persoon. Er zijn daarbij voorbeelden van uitgesproken seksuele grappen en opmerkingen, denk bijvoorbeeld aan "je broek zit heel leuk strak", "wil je mijn wortel zien?", "heb je weleens geneukt?", "waarom heb je dat rokje van vorige week niet aan?", vrouwelijke collega's aanspreken als "poesje", en vragen aan vrouwelijke collega's "wie zou je liever pijpen, mij of ...?". Medewerkers werden daarbij preuts of verlegen genoemd als hun ongemak zichtbaar was. Seksuele grappen en verhalen richt zich net als seksuele opmerkingen ook op personen, maar vonden ook meer publiekelijk plaats op de werkvloer, met name onder mannelijke medewerkers. Er zijn in gesprekken voorbeelden genoemd van mannelijke collega's die in bijzijn van andere collega's – waaronder jonge vrouwen - op de werkvloer bespraken wie zij "geneukt" hadden in het weekend, over "bordelen", "aftrekken", en "hoeren", en bij wijze van grap seksuele liedjes zongen en iemands broek naar beneden trokken.

#### Gender-gerelateerd pesten

Ook laten de gesprekken zien dat er minder ruimte is voor vrouwelijke collega's op de werkvloer. Dit uit zich bijvoorbeeld in gender-gerelateerd pesten, het minder serieus nemen van ideeën van vrouwen, en opvattingen over welke werkzaamheden door vrouwen uitgevoerd kunnen worden en welke niet. Als het gaat om gender-gerelateerd pesten geven medewerkers aan dat volwassen vrouwen en meisjes stelselmatig denigrerend "meisjes" en "dozen" worden genoemd. Over het gebrek aan erkenning voor de ideeën van vrouwen wordt

aangegeven dat niemand naar hen luistert en dat hun werk "ergens in een la belandt". Als het tot slot gaat over opvattingen over vrouwelijke of mannelijke werkzaamheden zijn er voorbeelden van mannen die aangegeven dat bepaalde functies "banen voor grote stoere mannen zijn", en voorbeelden waarin boos gereageerd wordt op vrouwen omdat zij zogenaamde vrouwentaken niet hadden uitgevoerd.

#### (Herhaaldelijke) verzoeken voor intiem of seksueel contact

Meerdere vrouwen en een aantal homoseksuele mannen benoemen op het werk herhaaldelijk seksueel benaderd te zijn, of onderwerp te zijn geweest van seksuele toespelingen. Voorbeelden hiervan zijn: het herhaaldelijk verstrekken van uitnodigingen naar andere locaties dan de werklocatie (een hotel, thuis, een natuurgebied, een fotostudio) waarbij het onduidelijk was of het om een werkafpraak ging, vragen om bij medewerkers thuis langs te mogen komen, vragen om een keer af te spreken voor een drankje, vragen aan medewerkers of ze mee willen rijden met de intentie tot seksueel contact, en aanhoudend flirten tijdens het werk. Toespelingen vinden daarbij in persoon plaats, maar ook via berichtjes of appjes. Toespelingen worden ook fysiek tot uiting gebracht door bijvoorbeeld aan hand op een been en het beethouden van een arm. Het is volgens een aantal medewerkers normaal dat vrouwen op deze manier "versierd" werden. Zij benoemden het herhaaldelijke karakter van sommige toespelingen in termen als "blijvend", "aandringend", "door blijven gaan" en "aanhoudend".

#### Fysieke intimidatie



Een aantal medewerkers spreekt over ervaringen met ongewenst fysiek contact op de werkvloer. Dit ongewenst fysiek contact gaat bijvoorbeeld om tegen de wil gezoend worden op de mond of in de nek, of om het knijpen in of beethouden van billen, borsten en geslachtsdelen van collega's.

#### Relaties op de werkvloer

Ook spreken medewerkers in de gesprekken over relaties op de werkvloer, die in de loop van de tijd zijn ervaren als seksueel grensoverschrijdend, tussen collega's en tussen (formeel of informeel) leidinggevenden. Op basis van de gesprekken stelt de commissie vast dat sommige van die relaties gebaseerd zijn op wederzijdse toestemming, maar dat er ook sprake is van ongepaste relaties

10) Dit beeld komt overeen met de resultaten van de vragenlijst wanneer we die uitsplitsen naar geslacht.

waarin grote machtsverschillen bestaan op basis van posities binnen de organisatie en/of leeftijd. In verhalen van sommigen komt terug dat de ongepastheid van relaties niet altijd direct werd herkend. Zij benoemden dat ze in eerste instantie geïmponereerd waren door het charisma van de leidinggevende, dat zij het gevoel hadden bijzonder te zijn, en veronderstelden dat de relatie exclusief was waardoor zij zijn meegegaan in avances van formeel of informeel leidinggevendenden. Soms waren ze overdonderd of hadden het gevoel niet te kunnen weigeren. Hoewel er dan formeel geen dwang plaats vond, was er ook geen sprake van gelijkwaardige instemming vanwege de ongelijkheid in machtspositie. In de gesprekken met de commissie vertellen medewerkers die zelf een relatie hebben gehad dat hen gevraagd werd deze geheim te houden omdat deze als ongepast kon worden gezien vanwege de werkverhoudingen. Zij gaven aan dat zij later ontdekten dat de persoon met wie zij een relatie hadden - vaak tegelijkertijd en zonder dat zij daarvan op de hoogte waren - relaties had met andere medewerkers. Uit de gesprekken werd duidelijk dat deze vorm van seksueel grensoverschrijdend gedrag langdurige mentale en relationele schade toebrengt aan zowel het privé- als werkleven. In dit kader zijn voorbeelden genoemd van machtsmisbruik in het verloop van de loopbaan van betrokkenen. Diverse gesprekspartners gaven voorbeelden van medewerkers die zijn aangenomen van wie duidelijk was dat zij een relatie of affaire hadden met een leidinggevende, en dat medewerkers werden ontslagen nadat een relatie werd verbroken.

## Discriminatie

Seksisme en discriminatie op grond van geslacht en seksuele voorkeur zijn sterk aan elkaar gerelateerd, en er bestaat dan ook enige overlap tussen beide gedragscategorieën. Maar discriminatie gaat meer concreet om ongelijke behandeling op grond van (waargenomen of daadwerkelijke) persoonskenmerken. Naast geslacht en seksuele oriëntatie vallen hieronder ook andere gronden van discriminatie.

Discriminatie is door ruim een kwart van de 190 medewerkers benoemd. Uit de gesprekken komt het beeld dat medewerkers die afwijken van de norm binnen de publieke omroep worden geconfronteerd met uitingen van discriminatie, bijvoorbeeld op basis van spraakaccent, lichamelijke of verstandelijke beperking, het hebben van een GGZ-geschiedenis, lichaamsbouw, sociale klasse of leeftijd. Omdat het in veel van deze gevallen gaat om een kleine (soms kwetsbare) groep medewerkers van wie de anonimiteit in gevaar kan komen, lichten we hierna twee veelgenoemde gronden van discriminatie uit: racisme en zwangerschapsdiscriminatie.

## Racisme<sup>11</sup>



Meerdere medewerkers van kleur geven aan dat zij bij de publieke omroep niet als gelijke te worden beschouwd. Dit komt volgens hen omdat er weinig ruimte is voor mensen die afwijken van de norm, en dus 'anders' zijn. Dit heeft volgens hen als resultaat dat zij binnen de lagere rangen van de omroepen werken, waar zij niet te veel invloed hebben. Medewerkers gaven aan dat expliciet racisme voorkomt in de vorm van racistische woordkeuze, gebruik van bijnamen, racistische opmerkingen en uiterst racistische en denigrerende grappen, al dan niet in het bijzijn van het slachtoffer. Enkele personen spreken over racistische acties, zoals het verspreiden van racistische karikaturen en het niet laten uitspreken, afkappen en buitensluiten van mensen van kleur. Personen van kleur geven aan zich vaak minder serieus genomen te voelen in het werk. Ook wordt er volgens medewerkers regelmatig getwijfeld aan de objectiviteit van journalisten, redacteuren en presentatoren van kleur. Als journalist of redacteur van kleur worden journalistiek-inhoudelijke bijdragen pas serieus genomen als ze het beeld van de status quo bevestigen, zo maken de gesprekken duidelijk. Medewerkers van kleur voelen zich structureel onderschat, zo blijkt uit de gesprekken.

## Zwangerschapsdiscriminatie en discriminatie van moeders met jonge kinderen

In gesprekken zijn voorbeelden van uitingen van zwangerschapsdiscriminatie gedeeld. Discriminerende gedragingen die zijn genoemd zijn: het (dreigen met) ontslag vermoedelijk vanwege zwangerschap of kinderwens en het uitspreken van beperkingen op zwangerschap door op de werkvloer te verkondigen "*dit seizoen mag niemand meer zwanger worden*". Andere voorbeelden zijn: het omzeilen van het recht op doorbetaald zwangerschapsverlof door de eind- en/of ingangsdatum van tijdelijke contracten daarop aan te passen, medewerkers onder druk zetten minder verlof op te nemen door langer door te werken of eerder terug te komen, het ontzeggen van een vast contract op grond van een mogelijke postnatale depressie, medewerkers die terugkomen van zwangerschapsverlof onterecht bestempelen als "labiel" en hun werkzaamheden zonder overleg aanpassen op deze waarneming, en geen rekening houden met behoeften van (hoog)zwangere medewerkers.

11) Om de ervaringen van mensen met een niet-Europese of bi-culturele achtergrond verder in kaart te brengen zijn ook de data uit de vragenlijst voor deze groep specifiek geanalyseerd. Een uitgebreide beschrijving is te vinden in de bijlagen.

Ook zijn meldingen gedaan van de zogenaamde ‘moederschapsstraf’, waarbij de wettelijke rechten van moeders met jonge kinderen, zoals de aanpassing van werktijden of extra pauzes om tijdens de eerste maanden borstvoeding te geven, lastig of onmogelijk werden gemaakt. Daarbij is aangegeven dat er geen rekening werd gehouden met het feit dat iemand kinderen had: *“kolven was vooral lastig, en eerder weg of later komen dat kon allemaal niet”*.

## 2.6 Conclusie

De commissie is geschrokken van de grote schaal waarop medewerkers aangeven dat zij te maken hebben gehad met grensoverschrijdend gedrag, en ook van de ernst van de beschreven gedragingen. De commissie is onder de indruk van de moed van medewerkers om hun ervaringen in gesprekken te delen. De gesprekken geven een inkleuring aan de manier waarop bepaald gedrag op de werkvloer tot uiting kan komen, en maken duidelijk waarom dit gedrag grensoverschrijdend is.

De grote groep personen die de commissie heeft gesproken helpen om de ervaringen van medewerkers bij de publieke omroep specifiek in kaart te brengen. Het valt op dat het gaat om een diverse groep mensen. Zij werken of werkten bij de NPO, diverse omroepen en programma’s, en vertegenwoordigen een breed scala van leeftijden, functietypen, ervaringsjaren, en persoonskenmerken. De commissie gaat er niet vanuit dat het beeld wat hieruit is ontstaan *compleet* is, maar beschouwt dit wel als verontrustend. Wat we hoorden van medewerkers echoot bovendien de resultaten van de vragenlijst. Maar liefst drie van de vier respondenten geeft aan in het afgelopen jaar doelwit of getuige te zijn geweest van een of meerdere vormen van grensoverschrijdend gedrag. Dat is heel veel.

De gesprekken en de vragenlijstgegevens bevestigen in hun onderlinge samenhang dan ook het beeld dat grensoverschrijdend gedrag een breed verspreid probleem is binnen de landelijke publieke omroep. De hoofdcategorieën van gedragingen die we onderzocht hebben (pestgedrag, intimiderend gedrag, seksisme en discriminatie) zijn alle vier aanwezig, maar variëren wel in aard, frequentie, en impact. Met name pestgedrag en intimiderend gedrag komen vaak voor. Daarnaast zien we een specifieke ervaring van sociale onveiligheid en grensoverschrijdend gedrag bij vrouwen en (jonge) homo-

seksuele mannen. Ook geven medewerkers aan we dat er sprake is van discriminatie op basis van persoons kenmerken, zoals bij medewerkers van kleur.

Een eerste conclusie van de commissie is dan ook dat het onderwerp van grensoverschrijdend gedrag breed speelt binnen de landelijke publieke omroep, en serieuze aandacht verdient. Dat is niet alleen het geval vanwege de grote gevolgen van deze gedragingen voor de personen die daar doelwit van zijn, maar ook vanwege de negatieve effecten die dit heeft voor indirect-betrokken collega’s en de organisatie zelf. Deze gevolgen en negatieve effecten vormen het centrale thema van het volgende hoofdstuk.



## Literatuurlijst hoofdstuk 2

- i) Gelijke behandeling en discriminatieverbod. (2024, 10 januari). Geraadpleegd van [https://www.denederlandsegrondwet.nl/id/via0icz1krff/artikel\\_1\\_gelijke\\_behandeling\\_en](https://www.denederlandsegrondwet.nl/id/via0icz1krff/artikel_1_gelijke_behandeling_en)
- ii) Algemene wet gelijke behandeling. (2024, 10 januari). Geraadpleegd van <https://wetten.overheid.nl/BWBR0006502/2020-01-01> (toelichting: wet van 2 maart 1994, houdende algemene regels ter bescherming tegen discriminatie op grond van godsdienst, levensovertuiging, politieke gezindheid, ras, geslacht nationaliteit, hetero- of homoseksuele gerichtheid of burgerlijke staat).
- iii) Arbeidsomstandighedenwet. (2024, 10 januari). Geraadpleegd van <https://wetten.overheid.nl/BWBR0010346/2023-06-20> (toelichting: wet van 8 maart 1999 houdende bepalingen ter verbetering van de arbeidsomstandigheden).
- iv) *Kamerstukken II* 2005/06, 30 552, nr. 3, p. 25-26.
- v) Verkuil, B., Atasayi, S., & Molendijk, M. L. (2015). Workplace bullying and mental health: A meta-analysis on cross-sectional and longitudinal data. *PLOS ONE*, *10*(8), 1 – 16.
- vi) Bemiller, M. L., & Schneider, R. Z. (2010). It's not just a joke. *Sociological Spectrum*, *30*(4), 459-479; Ford, T. E., Boxer, C. F., Armstrong, J., & Edell, J. R. (2008). More than "just a joke": The prejudice-releasing function of sexist humor. *Personality and social psychology bulletin*, *34*(2), 159-170; Mallett, R. K., Ford, T. E., & Woodzicka, J. A. (2016). What did he mean by that? Humor decreases attributions of sexism and confrontation of sexist jokes. *Sex Roles*, *75*, 272-284.
- vii) Barreto, M., & Ellemers, N. (2015). Detecting and experiencing prejudice: New answers to old questions. *Advances in Experimental Social Psychology*, *52*, 139-219.
- viii) Ellemers, N. (2017). Seksistische grappen zijn niet onschuldig. *De Volkskrant*. <https://www.volkskrant.nl/columns-opinie/seksistische-grappen-zijn-niet-onschuldig~bfcd1200/>
- ix) Adviescollege Van Geel. (2023). *Eenheid in veelzijdigheid: Pleidooi voor een weerbaar publiek omroepbestel*. <https://open.overheid.nl/documenten/b9ccc21e-42d2-4338-a719-91b9da31ffe9/file>
- x) Sojo, V. E., Wood, R. E., & Genat, A. E. (2016). Harmful workplace experiences and women's occupational well-being: A meta-analysis. *Psychology of Women Quarterly*, *40*(1), 10-40.
- xi) Basford, T. E. (2014). Supervisor transgressions: A thematic analysis. *Leadership & Organization Development Journal*, *35*(1), 79-97.
- xii) Eptropaki, O., Radulovic, A. B., Ete, Z., Thomas, G., & Martin, R. (2020). Leader-follower transgressions, relationship repair strategies and outcomes: A state-of-the-science review and a way forward. *The Leadership Quarterly*, *31*(1), 101376.
- xiii) Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., & Vracheva, V. (2017). Psychological safety: A meta-analytic review and extension. *Personnel psychology*, *70*(1), 113-165.
- xiv) Faniko, K., Ellemers, N., Derks, B., & Lorenzi-Cioldi, F. (2017). Nothing changes, really: Why women who break through the glass ceiling end up reinforcing it. *Personality and Social Psychology Bulletin*, *43*, 638-651.
- xv) Faniko, K., Ellemers, N., & Derks, B. (2016). Queen Bees and Alpha Males: Are successful women more competitive than successful men? *European Journal of Social Psychology*, *46*, 903-913.

# Gevolgen van grensoverschrijdend gedrag

## 3.1 Inleiding

In hoofdstuk 2 hebben we geconstateerd welke verschijningsvormen van grensoverschrijdend gedrag medewerkers van de landelijke publieke omroep hebben ervaren en in welke mate. In dit hoofdstuk staan de gevolgen van dit gedrag centraal. Grensoverschrijdend gedrag heeft schadelijke effecten op de personen die ermee te maken hebben, maar zij zijn niet de enigen die onder het gedrag lijden. Ook collega's die getuige zijn van grensoverschrijdend gedrag ondervinden hiervan negatieve gevolgen. Dat werkt door in de werkcultuur wat weer van invloed is op de organisatie als geheel. Al deze aspecten komen in dit hoofdstuk aan bod. Net als in hoofdstuk 2 beschrijven we eerst wat eerder verricht wetenschappelijk onderzoek ons leert over de gevolgen (par. 3.2). Vervolgens gaan we na in hoeverre deze gevolgen zich binnen de landelijke publieke omroep hebben voorgedaan. We baseren ons hierbij op de resultaten uit de vragenlijst en de gesprekken met medewerkers (par. 3.3 en 3.4). We sluiten af met slotanalyse, waarin we de gevolgen koppelen aan de conclusie van hoofdstuk 2 (par. 3.5).

## 3.2 Wat is er bekend uit wetenschappelijk onderzoek?

De persoon die doelwit is van grensoverschrijdend gedrag staat centraal als we spreken over de gevolgen. Uit vele eerdere onderzoeken blijkt dat grensoverschrijdend gedrag verstreckende gevolgen heeft die zich ook voor de persoon niet beperken tot de werkvloer, maar zich uitstrekken tot de organisatie waar dit op verschillende niveaus merkbaar kan zijn<sup>1</sup>. Om dit rimpel-effect in kaart te brengen, gaan we in op de gevolgen van grensoverschrijdend gedrag op drie analyseniveaus: de persoon, de omgeving, en de organisatie (zie figuur 3.1).

**Figuur 3.1:**  
De invloed van grensoverschrijdend gedrag op de persoon, omgeving en organisatie



## Gevolgen persoon als doelwit

Tal van onderzoeken hebben aangetoond dat personen die te maken hebben met grensoverschrijdend gedrag daarvan mentale en lichamelijke schade ondervinden<sup>ii</sup>. Die schade is niet een-op-een gerelateerd aan de ernst van het grensoverschrijdend gedrag. Het wordt erger naarmate het vaker gebeurt, er meer collega's bij betrokken zijn of het gedogen, en medewerkers minder mogelijkheden hebben de situatie te vermijden of te veranderen. Medewerkers ervaren stress, worden angstig, slapen slecht, krijgen hoofdpijn of hartkloppingen, zijn afgeleid, raken onzeker, of worden letterlijk misselijk van het werk. Dat alles heeft zijn weerslag op hun functioneren op het werk en in de privésituatie. Dat geldt niet alleen bij (seksuele) intimidatie en geweld op het werk<sup>iii</sup>, maar ook voor mensen die gepest worden<sup>iv</sup>.

## Gevolgen collega's als getuigen en werkcultuur

Het grensoverschrijdende gedrag heeft ook schadelijke effecten op collega's die hiervan getuige zijn en het observeren<sup>v</sup>. Het ondermijnt hun idee van waar de organisatie voor staat en hoe collega's met elkaar horen om te gaan. Als het gedrag vaker voorkomt, of als de leidinggevende het grensoverschrijdend gedrag veroorzaakt, ontstaat bij hen angst en onzekerheid: ben ik de volgende die aan de beurt is?

Bij collega's roept dit alles bovendien gevoelens van machteloosheid op. Ingrijpen om een collega te beschermen is veel moeilijker dan het lijkt, ook voor wie een 'active bystander' training heeft gevolgd. Wie moet toezien hoe een ander in moeilijkheden wordt gebracht, heeft ook zelf last van stress en negatieve emoties, die het zelfvertrouwen ondermijnen<sup>vi</sup>. Uit machteloosheid proberen medewerkers op allerlei manieren informatie in te winnen waarmee ze zichzelf kunnen beschermen, bijvoorbeeld door de gezichtsuitdrukkingen of bewegingen van diegene die het grensoverschrijdend gedrag vertoont te peilen<sup>vii viii</sup>.

Als het grensoverschrijdende gedrag lang onopgemerkt of onbestraft blijft, wordt dit type gedrag bepalend voor de onderlinge omgangsvormen en de werksfeer. Zo ontstaat een negatieve spiraal en een prestatie-ondermijnende *angstcultuur*<sup>ix</sup>. Dit gebeurt onder meer omdat anderen zich aanpassen aan wat blijkbaar de norm is, en ook grensoverschrijdend gedrag gaan vertonen. Dit gebeurt omdat ze 'geleerd' hebben dat het loont hun eigenbelang en eigen wensen vóór die van het team en de organisatie te stellen<sup>x</sup>, of omdat tussen de regels door de boodschap is overgebracht dat je je op deze manier kunt

onderscheiden en misschien nog het snelste vooruit kunt komen door collega's te ondermijnen, en hun prestaties te saboteren<sup>xi</sup>. Ook komt voor dat collega's elkaar gaan beschermen en indekken in plaats van elkaar aan te spreken op het feit dat wat zij doen niet door de beugel kan. Als er bij dit alles niet wordt ingegrepen voedt dit gevoelens van onrechtvaardigheid. Bij 'omstanders' kunnen deze gevoelens precies dezelfde negatieve gevolgen hebben voor hun mentale en lichamelijke welbevinden, en hun inzet en prestaties op het werk schaden als bij medewerkers die het doelwit zijn van het gedrag<sup>xii xiii</sup>.

## Gevolgen organisatie

De gevoelens van fysieke dreiging en machteloosheid gaan ten koste van de verbondenheid en betrokkenheid van medewerkers bij de organisatie, waardoor ze zich minder gaan inzetten. Dit uit zich door te laat te komen, te verzuimen, of op zoek te gaan naar een andere baan<sup>xiv</sup>. Sommigen raken depressief, krijgen een burn-out<sup>xv</sup>, of vallen langdurig uit vanwege post-traumatische stress symptomen<sup>xvi xvii</sup>. Zo'n negatieve spiraal en prestatie-ondermijnende *angstcultuur* heeft dus ook nadelen voor de organisatie<sup>xviii xix</sup>. Mensen die zich oneerlijk en onheus behandeld voelen, zijn eerder geneigd de organisatie 'terug te pakken'<sup>xx xxi</sup>. Dit gebeurt doordat zij zich bijvoorbeeld niet meer willen inzetten, of tijd, apparatuur of andere voorzieningen van de werkgever of opdrachtgever voor eigen gebruik hanteren. Het leidt soms zelfs tot diefstal of vernietiging van bedrijfseigendommen, zoekmaken of juist openbaar maken van belangrijke informatie, of het verspreiden van negatieve geruchten. Sommigen gaan over tot gebruik van alcohol of drugs om met de spanning van de situatie om te kunnen gaan. Ook als de medewerkers zelf agressief of grensoverschrijdend gedrag gaan vertonen, is dit schadelijk voor hun functioneren en de organisatie als geheel.

In wetenschappelijk onderzoek is veel bewijs verzameld voor enerzijds de negatieve gevolgen van grensoverschrijdend gedrag, en anderzijds de positieve uitkomsten van een sociaal veilige werkomgeving voor de persoon, de werkcultuur, en de organisatie. Beide soorten gevolgen laten zien dat het voor elke organisatie belangrijk is een sociaal veilige werkomgeving te creëren, waarin medewerkers zich tevreden en veilig voelen, goed kunnen functioneren, zich vrij voelen om zich uit te spreken, en waarin ruimte is voor kennisdeling. Dit is in het belang van personen maar ook in het belang van de prestaties van de organisatie zelf. Het is dus uitermate belangrijk dat organisaties alert zijn op signalen van grensoverschrijdend gedrag. Hier besteden we in de hoofdstukken 4, 5, en 6 meer aandacht aan.

### 3.3 Werktevredenheid en werkplezier

Voordat we aan de hand van de gesprekken ingaan op de gevolgen van de in hoofdstuk 2 beschreven ervaringen van grensoverschrijdend gedrag voor de persoon, collega's, werksfeer en organisatie bekijken we eerst hoe grensoverschrijdend gedrag zich verhoudt tot de werkbeleving van medewerkers. De vragenlijst was niet alleen gericht op negatieve aspecten van het werken bij de landelijke publieke omroep. Ook verschillende aspecten van werktevredenheid en werkplezier van medewerkers zijn systematisch uitgevraagd. Aan de hand van deze vragen hebben we in kaart gebracht wat het effect is van grensoverschrijdend gedrag op de algemene werkbeleving, door een vergelijking te maken tussen verschillende groepen medewerkers.

Tevredenheid met het werk is een belangrijke indicator voor het functioneren van medewerkers. Het kan op betrouwbare wijze met één vraag gemeten worden<sup>xxii</sup>, zoals ook in dit onderzoek is gebeurd. Honderden onderzoeken onder vele tienduizenden medewerkers in allerlei werksituaties tonen aan dat hun gevoel van tevredenheid over het werk en de werksituatie voorspellende waarde heeft voor belangrijke uitkomsten van medewerkers en de organisatie zoals taakprestatie, verzuim, verloop, inzet voor het werk<sup>1</sup>, contraproductief gedrag<sup>2</sup>, productiviteit en winstgevendheid van de organisatie<sup>xxiii xxiv xxv</sup>. Een vergelijking van meer dan 800 bedrijven met in totaal dertien miljoen medewerkers toont aan hoe groot de winst is voor bedrijven die erin slagen hun medewerkers tevreden te stellen<sup>xxvi</sup>. Ook voor organisatieonderdelen laten vele onderzoeken zien dat tevredenheid van medewerkers samenhangt met de productiviteit en (financiële) prestaties, extra inzet voor het werk, en personeelsverloop op die afdeling<sup>xxvii</sup>.

#### Algemene werktevredenheid en werkplezier

Voordat we vragen stelden over het ervaren gedrag of andere gebeurtenissen op het werk, hebben we eerst de algemene werktevredenheid van medewerkers geïnventariseerd in de vragenlijst. Op het eerste gezicht zou je hieruit kunnen concluderen dat er niet zoveel mis is bij de landelijke publieke omroep. Op een schaal van nul tot tien wordt werktevredenheid gemiddeld beoordeeld met een 7,6: een ruime voldoende. Ook de mate van werkplezier onder medewerkers is aan het begin van de vragenlijst uitgevraagd<sup>3</sup>. Hier zien we een vergelijkbaar beeld: de meeste medewerkers gaan met (veel) plezier naar hun werk. Op een

schaal van een tot vijf scoren medewerkers van de publieke omroep hun algemene werkplezier met een 3,8.

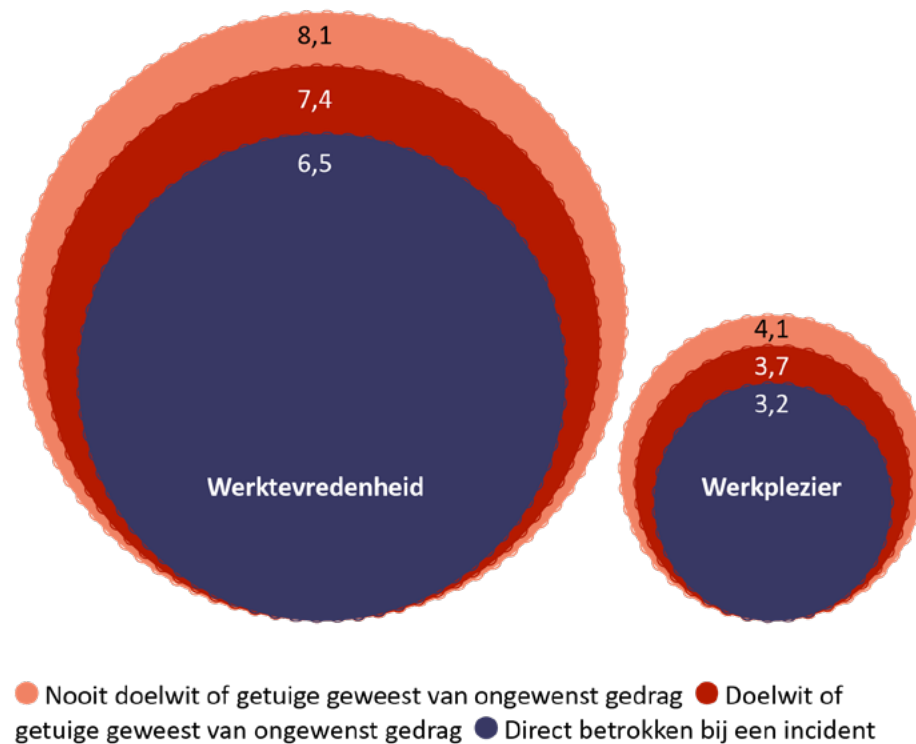
Tegelijkertijd zien we dat ervaringen met grensoverschrijdend gedrag, als doelwit of getuige, een sterke stempel drukken op de werktevredenheid en het werkplezier. Dat zien we bijvoorbeeld aan medewerkers die in de vragenlijst een **specifiek incident** hebben benoemd. De beschreven incidenten gaan over incidenten waarbij de betreffende respondent direct als doelwit was betrokken. Voor deze groep respondenten<sup>4</sup> geldt dat de cijfers die zij geven aan zowel de werktevredenheid als het werkplezier beduidend lager liggen dan voor de overige respondenten.

Als we de bredere groep respondenten die aangeven zelf doelwit of getuige te zijn geweest van enige vorm van grensoverschrijdend gedrag vergelijken met de groep medewerkers die bij *geen van de twaalf* gedragingen aangeven dat ze hier in het afgelopen jaar nooit mee in aanraking zijn gekomen, dan zien we ook een duidelijk verschil (**zie figuur 3.2**). Zowel de werktevredenheid als het werkplezier zijn lager bij de groep die doelwit of getuige is geweest van grensoverschrijdend gedrag dan bij de respondenten waarvoor dit niet geldt.

We zien hier dus duidelijk het eerder beschreven rimpeleffect: grensoverschrijdend gedrag drukt een zware stempel op de werkbeleving van werknemers die direct te maken hadden met incidenten, maar hebben ook hun weerslag op medewerkers die meer indirect doelwit of getuige zijn geweest van ongewenst gedrag. Zij rapporteren zowel een beduidend lagere werktevredenheid als minder werkplezier dan medewerkers die aangeven dat zij het afgelopen jaar nooit in aanraking zijn geweest met enige vorm van grensoverschrijdend gedrag.

- 1) In wetenschappelijk onderzoek wordt dit organizational citizenship behavior genoemd.
- 2) In wetenschappelijk onderzoek wordt dit counterproductive work behavior genoemd.
- 3) Werkplezier is gemeten aan de hand van vier stellingen. De scores (1-5) van deze stellingen zijn gemiddeld om tot een algemene maat voor werkplezier te komen.
- 4) 'Zijn er specifieke gebeurtenissen die u wilt benoemen in het kader van sociale veiligheid op de werkvloer?', indien antwoord 'Ja, in de afgelopen 12 maanden, namelijk: ...' is gegeven.

**Figuur 3.2: Gemiddelde scores werktevredenheid (0-10) en werkplezier (1-5) voor verschillende groepen medewerkers over het afgelopen jaar**



### Ontevreden medewerkers

Hoewel er meerdere redenen kunnen zijn waarom mensen ontevreden zijn over hun werk kijken we hier naar de samenhang met grensoverschrijdend gedrag. Uit de gegevens blijkt overduidelijk dat medewerkers die met grensoverschrijdend gedrag in aanraking zijn gekomen hun algemene werktevredenheid en werkplezier minder hoog waarderen dan medewerkers voor wie dat niet geldt. Misschien lijkt een gemiddelde score van 6,5 voor werktevredenheid (op een schaal van nul tot tien) niet direct alarmerend: het is immers nog steeds een voldoende. Toch toont dit gemiddelde niet het hele verhaal.

Om beter te begrijpen wat ervaringen van grensoverschrijdend gedrag met mensen doen, kijken we daarom naar het aandeel medewerkers dat duidelijk *ontevreden* is over het werk. Bij de medewerkers die nooit in aanraking komen

met grensoverschrijdend gedrag geeft maar een klein deel (zo'n 5%) een (ruime) onvoldoende voor werktevredenheid. Voor de groep medewerkers die zelf direct betrokken is bij een incident geldt daarentegen dat bijna een kwart (zeer) ontevreden is. **Dat is een niet te verwaarlozen groep.** De conclusie dat een 6,5 gemiddeld voldoende is, doet dus geen recht aan het feit dat een kwart van deze medewerkers duidelijk onvoldoende werktevredenheid ervaart. Bij werkplezier zien we hetzelfde patroon<sup>5</sup>.

We kunnen dus stellen dat grensoverschrijdend gedrag bij de landelijke publieke omroep gerelateerd is aan de werktevredenheid en het werkplezier van individuele medewerkers, maar ook van de mensen om hen heen. De 190 gesprekken met medewerkers laten een soortgelijk patroon zien. Ook uit de gesprekken komt naar voren dat medewerkers minder werkplezier ervaren, hetgeen zij verbinden met de sociale onveiligheid en het grensoverschrijdende gedrag. Zolang zij zich in die situatie bevonden gingen zij naar eigen zeggen met een 'steen in hun maag' naar het werk en haalden steeds minder voldoening uit hun werk. Verschillende medewerkers benadrukten in het gesprek dat zij aanvankelijk met veel werkplezier begonnen, maar dat het werkplezier langzamerhand verdween nadat zij te maken kregen met sociale onveiligheid en grensoverschrijdend gedrag.

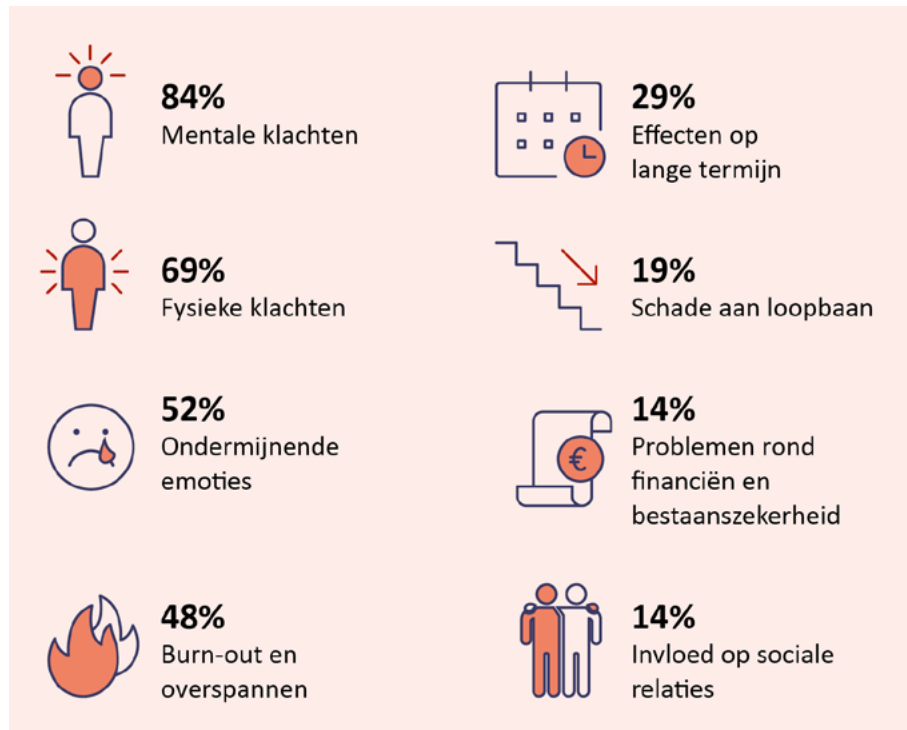
## 3.4 Gevolgen voor de persoon

In de gesprekken vertellen medewerkers hun eigen verhaal in hun eigen woorden, en verwijzen daarbij vaak ook naar de gevolgen die zij ondervonden van het gedrag dat zij meemaakten. Hier gaan wij in op gevolgen die door medewerkers zelf als zodanig zijn benoemd – niet omdat de onderzoekers daar naar vroegen, maar omdat medewerkers hier zelf mee kwamen<sup>6</sup>. Zo'n 90% van de 190 medewerkers heeft expliciet gesproken over de gevolgen die zij persoonlijk hebben ondervonden of bij anderen hebben geobserveerd. Dit zijn 167 personen. Aan de hand van deze groep kunnen we de meest genoemde gevolgen beschrijven.

5) Van de medewerkers die nooit doelwit of getuige zijn van ongewenst gedrag scoort ook hier iets meer dan 5% een onvoldoende voor werkplezier. Voor medewerkers die direct betrokken zijn (geweest) bij een incident is dit **aandeel 24%**.  
 6) In de gesprekken is dus niet sturend gevraagd naar de gevolgen, maar is bekeken welke gevolgen de medewerkers spontaan deelden.



**Figuur 3.3: Meest genoemde gevolgen voor de persoon, aandeel van de 167 medewerkers die dit in de gesprekken hebben genoemd**



### Mentale klachten

De vaakst genoemde gevolgen gaan over mentale klachten: het gaat hier om bijna 85% van de gevallen. Ruim de helft van de mentale klachten die worden genoemd verwijst naar gevoelens van stress en klachten behorende bij angst en daarbij behorende lichamelijke klachten. Daarbij is vaak sprake van een combinatie van mentale klachten zoals depressie, verminderd zelfvertrouwen, en angst. Een deel van de medewerkers benoemt dat zij te maken hebben met (nog) zwaardere mentale klachten, zoals klinische depressies en PTSS-klachten. Er zijn enkele medewerkers die kamp(t)en met suïcidaliteit.

Wat opvalt is dat bij ongeveer bijna 30%, mentale gevolgen volgens medewerkers na lange tijd nog steeds merkbaar zijn, ook wanneer de 24 medewerkers

meerdere trajecten hebben doorlopen en therapieën hebben gevolgd. Tijdens de gesprekken benoemen verschillende medewerkers hier zelf door verrast te zijn, en zich er soms voor te schamen dat ze het nog niet verwerkt hebben. Medewerkers komen er soms tijdens het gesprek achter dat ze hun ervaringen nog niet hebben verwerkt. Ze uitten verbazing over het feit dat het delen van het verhaal hen emotioneert terwijl ze in de veronderstelling zijn het achter zich te hebben gelaten. Ook hebben ze het gevoel dat wat zij delen wel meevalt als ze het vergelijken met de verhalen van anderen. Medewerkers met schade aan hun zelfvertrouwen geven aan dit lang met zich mee te dragen en medewerkers, die van baan gewisseld zijn, hebben in hun nieuwe baan nog steeds last van hun mentale klachten. Ook nieuwe werkgevers ervaren dus mogelijk de gevolgen van de ervaren sociale onveiligheid en het grensoverschrijdende gedrag.

### Ondermijnende emoties

Naast de hiervoor genoemde mentale klachten benoemen veel medewerkers dat de beschreven gebeurtenissen ondermijnende emoties bij hen oproepen waar ze zelf last van hebben. In ongeveer de helft van de gevallen wordt zo'n reactie genoemd, waarbij machteloosheid de boventoon lijkt te voeren. Ook noemen medewerkers emoties als boosheid, schaamte, verdriet en eenzaamheid. Deze emoties komen bij een deel van de medewerkers weer zichtbaar tot uiting tijdens het gesprek met de commissie, soms tot hun eigen verbazing of frustratie. Ook kampten medewerkers met gevoelens van schaamte en schuld. Een deel van de medewerkers geeft bijvoorbeeld aan dat zij zich schuldig voelen omdat zij niet hebben (kunnen) ingrijpen op het moment dat zij zelf of anderen te maken kregen met grensoverschrijdend gedrag.

### Fysieke klachten

Fysieke klachten worden gemeld in ongeveer 70% van de gevallen, waarbij klachten gerelateerd aan burn-out en/of overspannenheid het vaakst genoemd worden. Daarnaast noemen medewerkers als gevolgen vaak: slaapproblemen, hoofdpijn (en migraine), hartkloppingen, misselijkheid, en paniekaanvallen. Een aantal medewerkers geeft in de gesprekken aan dat zij binnen en buiten hun werk om middelen hebben gebruikt om met de situatie op het werk om te gaan. In de gesprekken zijn voorbeelden genoemd van het gebruik van alcohol, cocaine en benzodiazepines.

### Invloed op sociale relaties

Ongeveer 15% vermeldt spontaan dat de impact van de ervaringen op het werk



niet alleen op henzelf een weerslag had, maar ook op anderen in hun privésfeer. In de gesprekken benoemen zij de druk die de sociale onveiligheid en het grensoverschrijdende gedrag legde op hun relaties met kinderen, familie en vrienden. Medewerkers vertellen dat de mensen in hun privésfeer hen voorhielden hoe de gebeurtenissen op het werk ‘alle energie opslokten’ en een weerslag hadden op hun welzijn. Een deel benoemd in de gesprekken dat deze problemen (soms in combinatie met andere problemen) hebben geleid tot afbreuk aan of zelfs het beëindigen van de relaties met hun partner, kinderen en vrienden.

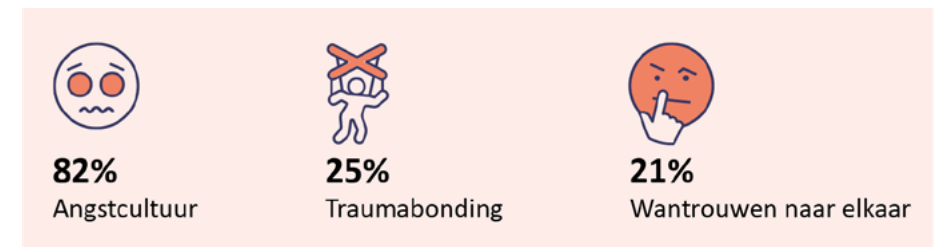
### Schade aan loopbaan en financiële problematiek

Sommigen vertellen heel indringend over de schade aan hun loopbaan en financiële problemen die zij ondervonden naar aanleiding van de gebeurtenissen op het werk (respectievelijk zo’n 20% en 15% van de gevallen). Dit gaat met name om medewerkers die hebben ervaren dat zij zijn weggewerkt, weggepest of uitgesloten. Ook medewerkers die dit zelf niet overkwam, geven in de gesprekken aan dat over anderen negatieve verhalen werden verspreid, en dat het hierdoor moeilijk werd voor deze medewerkers om een andere baan of andere klus binnen te halen. Een deel van de medewerkers stelt dat zij zich hierdoor genoodzaakt zagen (of: zien) een baan onder hun niveau aan te nemen, of de sector te verlaten. Sommige medewerkers omschreven dit proces alsof hun ‘werkweld instortte’. Ook benoemt een deel dat zij inkomsten misliepen doordat opdrachten werden afgebroken, omdat zij niet meer werden ingepland.

## 3.5 Gevolgen voor collega’s en de werkcultuur

Verschillende medewerkers vertellen over de effecten van het ervaren gedrag op de bredere gang van zaken op de werkvloer. Ook hier gaat het om de effecten vanuit het oogpunt van de medewerkers, en gaat het om spontane observaties die niet systematisch zijn uitgevraagd. Ondanks dat benoemt driekwart dat die effecten er waren. Op basis van deze groep van 143 personen bespreken we de meest genoemde gevolgen voor collega’s en de werkcultuur.

**Figuur 3.4: Meest genoemde gevolgen voor collega’s als getuige en de werkcultuur, aandeel op basis van 143 personen die dit in gesprekken hebben benoemd**



### Angstcultuur

Ruim 80% benoemt in de gesprekken dat de sociale onveiligheid en het grensoverschrijdende gedrag heeft geleid tot een *angstcultuur*. Genoemd wordt dat er veel spanning in het team heerste en veel collega’s bang waren voor het negatieve oordeel en/of uitbarstingen van hun leidinggevende. Dit wordt door medewerkers onder andere omschreven als: ‘*je wist nooit of iemands kop eraf ging die dag en wie diegene zou zijn*’. Een deel vertelt dat zij zelf of hun collega’s hierdoor constant op hun hoede waren. Zij probeerden hun leidinggevende op allerlei manieren te peilen, bijvoorbeeld door te observeren hoe deze binnenkwam of welke bewegingen en gezichtsuitdrukkingen deze vertoonde. Medewerkers geven aan dat deze angstcultuur ervoor zorgde dat teamleden geen ideeën durfden aan te dragen. In de gesprekken noemden ook veel medewerkers dat zijzelf en hun collega’s geen ruimte voelden om aan te geven dat zij het ergens niet mee eens waren, of dat zij ergens tegenaan liepen in hun werk. Het gevolg was dat intimiderende en seksistische gedragingen geïmiteerd werden, ook door degenen die zelf het doelwit waren.

### Traumabonding

Ook wanneer gesproken wordt over een algemene angstcultuur beschrijft opvallend genoeg 25% van de gevallen dat het team waarmee zij direct samenwerkte heel hecht was. Zij schrijven dit soms deels juist toe aan de onveilige werksfeer. Doordat zij samen de sociale onveiligheid en het grensoverschrijdende gedrag meemaakten, zochten collega’s steun bij elkaar. Sommige medewerkers omschrijven het als ‘traumabonding’. Een ‘hechte groep van mensen die eigenlijk aan het overleven waren’. Deze gedeelde ervaring heeft in

sommige gevallen bijgedragen aan een sterke onderlinge band tussen (groepen) collega's. Wel zijn er ook medewerkers die een hechte groep van collega's omschrijven, maar die hiervan zelf uitgesloten werden.

### Wantrouwen naar elkaar

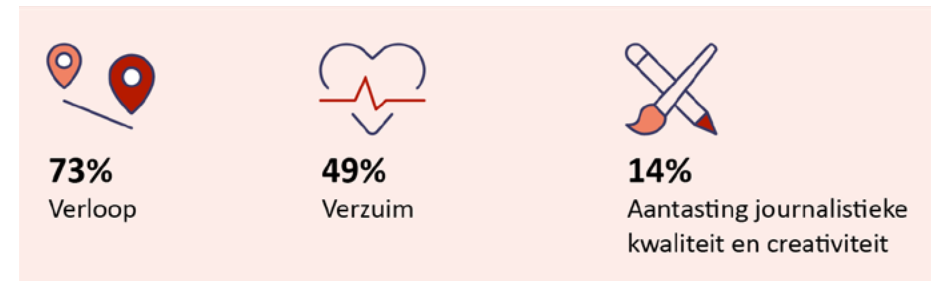
Ook zijn er medewerkers die er naar eigen zeggen volledig alleen voor stonden, en niet bij collega's terecht konden voor steun. In ongeveer 20% van de gevallen wordt gesproken over een werkomgeving die gekenmerkt werd door veel onderling wantrouwen. De spanning in het team en de angst om de volgende te worden 'wiens kop er die dag af ging', zorgde er volgens medewerkers voor dat iedereen vooral bezig was zelf niet het doelwit te worden van het grensoverschrijdend gedrag. Ook waren er volgens de medewerkers collega's die informatie die in vertrouwen met hen was gedeeld doorspeelden aan leidinggevenden. Dit droeg volgens deze medewerkers bij aan de onveilige sfeer, want 'je weet niet meer wie je kunt vertrouwen'. Over collega's die het werk niet volhielden en vertrokken werd op een laatdunkende manier gesproken binnen het team, zo is genoemd.

## 3.6 Gevolgen voor de organisatie

Tijdens de gesprekken heeft de nadruk steeds gelegen op de persoonlijke ervaringen die medewerkers spontaan met de commissie deelden. Toch kunnen we aan de hand van de gesprekken ook iets zeggen over de gevolgen van het gedrag voor de landelijke publieke omroep als organisatie. In de eerste plaats is het zo dat er individuele gevolgen zijn die, zeker wanneer zij op grote schaal voorkomen, impact hebben op de organisatie als geheel (zie par. 3.1.). Daarnaast hebben verschillende medewerkers zich spontaan uitgesproken over de impact die het grensoverschrijdende gedrag in hun ogen heeft op de organisatie.

Dit gebeurde in ruim 70% van de 190 gesprekken; een totaal van 135 gesprekken. Deze gesprekspartners vonden dat het gedrag afbreuk deed aan de centrale doelen en missie van de NPO, die de commissie mede als ankerpunt hanteert bij het vaststellen van welk gedrag grensoverschrijdend is (zie [hoofdstuk 2](#)).

**Figuur 3.5: Meest genoemde gevolgen voor de organisatie, aandeel op basis van 135 personen die dit benoemd hebben**



### Verloop en verzuim

De meest genoemde typen impact voor de organisatie zijn een hoog verloop (genoemd in ongeveer driekwart van de gevallen) en het verzuim van medewerkers (genoemd in ongeveer de helft van de gevallen). Bij verloop gaat het om medewerkers die aangeven ontslagen te zijn en om medewerkers of collega's van hen die er zelf voor hebben gekozen om op te stappen. Hun ervaringen met grensoverschrijdend gedrag en sociale onveiligheid benoemen zij als belangrijkste oorzaak. Een deel van de mensen die ontslagen is maakte binnen de organisatie een melding van de sociale veiligheid of het grensoverschrijdend gedrag, maar werd niet gesteund door de organisatie: 'Ik dacht ik vlieg er gewoon uit, ik trek aan het kortste eind.' Bij verzuim gaat het om medewerkers die de commissie sprak of collega's van hen die zich (mede) als gevolg van de sociale onveiligheid en het grensoverschrijdende gedrag langere tijd ziekmelden.

### Aantasting journalistieke kwaliteit en creativiteit

Ook brengen medewerkers in zo'n 15% van de gevallen de sociale onveiligheid en het grensoverschrijdende gedrag expliciet in verband met verminderde creativiteit en journalistieke kwaliteit. Zij benoemen dat de enorme druk die er op medewerkers werd gelegd, of de geringe ruimte die werd geboden voor tegenspraak of discussie er bijvoorbeeld voor zorgden dat medewerkers bepaalde (vernieuwende) onderwerpen of gasten niet meer durfden aan te dragen. Deze onderwerpen lagen dan niet in lijn met de persoonlijke interesse of politieke voorkeur van de leidinggevende. Dit bracht volgens deze medewerkers de journalistieke kwaliteit in gevaar, die juist een zelfstandige kritische houding vergt.

## 3.7 Conclusie

De in dit hoofdstuk beschreven gevolgen voor de persoon, de collega's, de werksfeer en de organisatie bevestigen het beeld van de commissie dat het in hoofdstuk 2 beschreven gedrag grensoverschrijdend is. We constateren dat de werktevredenheid en het werkplezier beduidend lager zijn wanneer medewerkers in aanraking komen met ongewenste gedragingen die in de vragenlijst zijn uitgevraagd. De gesprekken met medewerkers laten zien dat het gedrag grote gevolgen heeft voor betrokken personen, met name op het fysieke en mentale welzijn. Daarnaast spreken medewerkers van een angstcultuur onder collega's. Het gedrag en de sociale onveiligheid die daarmee samenhangt leidt tot verzuim en zelfs verloop op organisatieniveau. Een belangrijke constatering is ook dat medewerkers in de gesprekken waarschuwen dat het gedrag afbreuk kan doen aan de journalistieke kwaliteit en de creativiteit.

De beschreven gevolgen stemmen overeen met de gevolgen die in de sociaal-wetenschappelijke literatuur zijn gekoppeld aan grensoverschrijdend gedrag. Hierdoor kunnen we concluderen dat er binnen de landelijke publieke omroep grenzen zijn overschreden. Dit gegeven op zichzelf zou al voldoende impuls moeten zijn om als NPO en omroepen op te treden tegen grensoverschrijdend gedrag en er alles aan te doen om te voorkomen dat dit gedrag op de werkvloer voorkomt. Bovendien leert sociaalwetenschappelijk onderzoek ons dat medewerkers het beste functioneren in een sociaal veilige werkomgeving. Om meer grip te krijgen op de werkcultuur en te kunnen bepalen hoe dit gedrag in de toekomst zoveel mogelijk dit gedrag op de werkvloer te verminderen, gaan we in het volgende hoofdstuk in op kenmerken van de context en werksituatie die mogelijk een rol speelden bij het ontstaan en voortduren van het grensoverschrijdend gedrag.



### Literatuurlijst hoofdstuk 3

- i) Heames, J., & Harvey, M. (2006). Workplace bullying: A cross-level assessment. *Management Decision*, 44(9), 1214-1230.
- ii) Pina, A., & Gannon, T. A. (2012). An overview of the literature on antecedents, perceptions and behavioural consequences of sexual harassment. *Journal of Sexual Aggression*, 18 (2), 1-24.
- iii) Pina, A., & Gannon, T. A. (2012). An overview of the literature on antecedents, perceptions and behavioural consequences of sexual harassment. *Journal of Sexual Aggression*, 18 (2), 1-24.
- iv) Verkuil, B., Atasayi, S., & Molendijk, M. L. (2015). Workplace bullying and mental health: A meta-analysis on cross-sectional and longitudinal data. *PLOS ONE*, 10 (8), 1 – 16.
- v) Ellemers, N., & De Gilder, D. (2022). De voorbeeldige organisatie: Van goede bedoelingen naar goed gedrag. Amsterdam, Nederland: Uitgeverij Business Contact.
- vi) Rosander, M., & Nielsen, M. B. (2023). Is there a blast radius of workplace bullying? Ripple effects on witnesses and non-witnesses. *Current Psychology*, 1-15.
- vii) Fiske, S. T., & Berdahl, J. L. (2007). Social power. In A. Kruglanski & E. T. Higgins (Eds.), *Social psychology: A handbook of basic principles* (2nd ed., pp. 678–692). New York: Guilford Press.
- viii) Guinote, A. (2017). How power affects people: Activating, wanting, and goal seeking. *Annual Review of Psychology*, 68, 353-381.
- ix) Nielsen, M. B., & Einarsen, S. V. (2012). Outcomes of exposure to workplace bullying: A meta-analytic review. *Work and Stress*, 26 (4), 309–332
- x) Cullen, J. B., Victor, B., & Bronson, J. W. (1993). The ethical climate questionnaire: An assessment of its development and validity. *Psychological Reports*, 73 (2), 667–674.
- xi) Glick, P., Berdahl, J. L., & Alonso, N. M. (2018). Development and validation of the masculinity contest culture scale. *Journal of Social Issues*, 74 (3), 449-476.
- xii) Tyler, T. R., & Blader, S. L. (2003). The group engagement model: Procedural justice, social identity, and cooperative behavior. *Personality and Social Psychology Review*, 7 (4), 349-361.
- xiii) Herscovis, M. S., Turner, N., Barling, J., Arnold, K. A., Dupré, K. E., Inness, M., LeBlanc, M. M. & Sivanathan, N. (2007). Predicting workplace aggression: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92 (1), 228-238.
- xiv) Nielsen, M. B., & Einarsen, S. V. (2012). Outcomes of exposure to workplace bullying: A meta-analytic review. *Work and Stress*, 26 (4), 309–332.
- xv) Nielsen, M. B., & Einarsen, S. V. (2012). Outcomes of exposure to workplace bullying: A meta-analytic review. *Work and Stress*, 26 (4), 309–332
- xvi) Verkuil, B., Atasayi, S., & Molendijk, M. L. (2015). Workplace bullying and mental health: A meta-analysis on cross-sectional and longitudinal data. *PLOS ONE*, 10 (8), 1 – 16.
- xvii) Nielsen, M. B., Tangen, T., Idsoe, T., Matthiesen, S. B., & Magerøy, N. (2015). Post-traumatic stress disorder as a consequence of bullying at work and at school. A literature review and meta-analysis. *Aggression and violent behavior*, 21, 17-24.
- xviii) Bennett, R. J., & Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85 (3), 349-360.
- xiv) Gruys, M. L., & Sackett, P. R. (2003). Investigating the dimensionality of counterproductive work behavior. *International Journal of Selection and Assessment*, 11(1), 30-42.
- xx) Bennett, R. J., & Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85 (3), 349-360.
- xxi) Matthews, R. A., & Ritter, K. J. (2016). A concise, content valid, gender invariant measure of workplace incivility. *Journal of Occupational Health Psychology*, 21 (3), 352-365.
- xxii) Nagy, M. S. (2002). Using a single-item approach to measure facet job satisfaction. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(1), 77-86; Wanous, J. P., Reichers, A. E., & Hudy, M. J. (1997). Overall job satisfaction: how good are single-item measures?. *Journal of applied Psychology*, 82(2), 247-252
- xxxiii) Judge, T. A., Zhang, S. C., & Glerum, D. R. (2020). Job satisfaction. In: Sessa VI, Bowling NA, editors. *Essentials of Job Attitudes and Other Workplace Psychological Constructs*. Routledge; 2020. pp. 207–241.
- xxiv) Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological bulletin*, 127(3), 376-407.
- xxv) Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Killham, E. A. (2003). *Employee engagement, satisfaction, and business-unit-level outcomes: A meta-analysis*. Princeton, NJ: Gallup Organization.
- xxvi) Sirota, D., & Klein, D. (2013). *The enthusiastic employee: How companies profit by giving workers what they want*. FT Press.
- xxvii) Whitman, D. S., Van Rooy, D. L., & Viswesvaran, C. (2010). Satisfaction, citizenship behaviors, and performance in work units: A meta-analysis of collective construct relations. *Personnel psychology*, 63(1), 41-81.



# Verklaringen en misverstanden

## 4.1 Inleiding

Nu we een beeld hebben van de aard van de gedragingen die medewerkers hebben ervaren ([hoofdstuk 2](#)) en de redenen waarom deze als grensoverschrijdend beschouwd kunnen worden ([hoofdstuk 3](#)), is het belangrijk te kijken naar mogelijke verklaringen. Hoe kon het gebeuren dat op zoveel verschillende werkplekken binnen de landelijke publieke omroep soortgelijke problemen ontstonden? Waarom kon dit zo lang doorgaan? Kunnen we persoonlijke observaties en veronderstellingen uit de gesprekken staven met onze bredere onderzoeksgegevens uit de vragenlijst? Of zijn hier ook misverstanden bij die we kunnen ontcrachten door naar het grotere plaatje te kijken? Om problemen in de toekomst te voorkomen, moeten we eerst goed uitzoeken waarom het in het verleden precies is misgegaan. Deze vraag staat in dit hoofdstuk centraal.

Vanwege de aard en invulling van onze opdracht richten we ons voor het beantwoorden van deze vraag *niet* op specifieke personen, en blijven we weg van speculaties over hun karaktereigenschappen of motieven. In plaats daarvan gaan we meer in het algemeen op zoek naar kenmerken van de context en werksituatie die mogelijk een rol speelden bij het ontstaan en voortduren van grensoverschrijdend gedrag. Welke risico's worden opgeroepen door de aard van het werk en de manier waarop het werk is georganiseerd? Zijn die risico's 'nu eenmaal' verbonden aan de werksituatie, of hebben ze ook te maken met de manier waarop het werk is ingericht? En op welke manier hebben medewerkers ervaren dat hun werkgever (een omroep dan wel de NPO) voorzieningen heeft getroffen om deze risico's te beheersen?

We onderzoeken daarin de 'lagen van de ui' (zie [hoofdstuk 1, figuur 1.1](#)), en de risicofactoren die in de verschillende lagen een rol kunnen spelen doordat bekend is dat ze bijdragen aan de psychosociale arbeidsbelasting van medewerkers. Deze risicofactoren verwijzen stuk voor stuk naar werk-omstandigheden waarvan in wetenschappelijk onderzoek is aangetoond dat zij schadelijk zijn voor het mentale en lichamelijke welbevinden van medewerkers, en hun werkmotivatie en vermogen goed te presteren ondermijnen<sup>i iii iii</sup>.

Deze zijn ook allemaal als mogelijke verklaringen genoemd door betrokkenen, zowel in de oriënterende gesprekken aan de start van het onderzoek, als in de 190 gesprekken. Om vast te stellen in hoeverre elk van deze kenmerken van het werk en de werksituatie een rol heeft gespeeld bij de ervaringen van grensoverschrijdend gedrag en waarom dat zo was, lopen we ze één voor één langs. Dit zijn achtereenvolgens:

-  a) **Onduidelijkheid** over gedragsnormen;
-  b) **Onzekerheid** over aanstellingen;
-  c) **Overbelasting** van medewerkers;
-  d. **Ontbrekende competenties**;
-  e. **Onveiligheid** op de werkvloer;
-  f. **Onwetendheid** over probleem gedrag.

In dit rapport worden de vragenlijstgegevens op verschillende manieren gebruikt, afhankelijk van de vraagstelling waar het om gaat. Om een actueel oordeel te vormen over de aard en omvang van ervaringen met grensoverschrijdend gedrag ('hoe vaak het voorkomt'), baseerden wij ons in hoofdstuk 2

vooral op de breed samengestelde respondentengroep die de vragenlijst heeft ingevuld over het laatste jaar (vragenlijst 1). Maar om te achterhalen welke mechanismen een rol spelen bij wel of niet ervaren van dit gedrag, is het belangrijk zo breed mogelijk verschillende soorten ervaringen te vergelijken, nu en in het verleden. In dit hoofdstuk kijken we vooral wat risicofactoren voor dit gedrag zijn, hoe daarmee is omgegaan, en wat daarvan de gevolgen waren (dus 'hoe het werkt'). Daarom maken we hier vergelijkingen binnen de totale groep respondenten die hierover vragenlijstgegevens heeft ingevuld, dus zowel over het afgelopen jaar, als over de periode die langer geleden is (vragenlijst 2).

## 4.2 Onduidelijkheid over gedragsnormen



Zoals aangegeven in hoofdstuk 2 is het niet gemakkelijk een lijst op te stellen van 'grensoverschrijdende gedragingen', die je aan de muur kunt hangen. Daarnaast kunnen verschuivende maatschappelijke normen bijdragen aan een gevoel van onduidelijkheid over wat nu precies grensoverschrijdend gedrag is op het werk. Soms hoor je de verzuchting dat mensen 'nergens meer tegen kunnen', omdat het gedrag waar zij nu over klagen 'vroeger' 'heel gewoon' werd gevonden. Deze gesprekspartners zeggen bijvoorbeeld dat heel veel mensen zich de laatste tijd onveilig zijn gaan voelen 'omdat je tegenwoordig ook niets meer kunt zeggen'. Een veel gehoorde verklaring voor het ervaren van grensoverschrijdend gedrag op de werkvloer verwijst dan ook naar het risico van onduidelijkheid. Dat wordt in deze verklaring toegeschreven aan verschuivende maatschappelijke normen.

Dit roept als eerste de vraag op of het in de loop der tijd steeds onduidelijker is geworden welke gedragingen wel of niet acceptabel zijn op het werk. Is er sprake van 'begripsinflatie'<sup>ii</sup> en zien we dat de waaier van gedragingen waarover men klaagt steeds breder wordt? Is het inderdaad zo dat mensen steeds 'gevoeliger' worden over dit onderwerp en zijn de gedragingen waarover het gaat nu echt wel zo erg?

Wij zien in de verzamelde gegevens geen aanleiding om te denken dat van begripsinflatie bij de landelijke publieke omroep sprake is geweest. De ongewenste gedragingen die medewerkers in de vragenlijsten aankruisten, zijn te herleiden tot omschrijvingen die genoemd worden in de wet, zoals aangegeven

in hoofdstuk 2. Daarmee vinden ze hun basis in algemeen vastgestelde categorieën waarvan iedereen weet, of zou moeten weten, dat dergelijk gedrag niet acceptabel is. Ze worden bovendien gestaafd door wetenschappelijk onderzoek, waarin is aangetoond dat deze gedragingen schadelijk zijn voor het welbevinden en de werkprestaties van werknemers, en het goede functioneren van de organisatie in gevaar brengen, zoals uitgewerkt in hoofdstuk 3. Wel constateren we dat er - ook bij het brede publiek - steeds beter bekend is hoe ernstig de gevolgen van deze gedragingen kunnen zijn. Door de toenemende aandacht voor het onderwerp is zo het besef gegroeid dat dit soort gedrag niet langer geaccepteerd kan worden.

Ook inhoudelijk zien we geen verschuivingen in de gedragingen die door medewerkers en vragenlijstrespondenten als grensoverschrijdend worden aangeduid. Het gaat steeds om dezelfde vier categorieën, die in ongeveer dezelfde verhoudingen zijn genoemd. Dat is zo in de vragenlijst die gaat over het afgelopen jaar, de vragenlijst over de periode daarvoor, en in de gesprekken die zowel over de huidige situatie gaan als over de situatie vele jaren daarvoor.

Tenslotte merken we op dat de vragenlijstgegevens, net als de gesprekken, niet alleen gaan over gedragingen waarvan slachtoffers zelf vonden dat ze grensoverschrijdend waren. In beide gevallen zijn deze gedragingen en het grensoverschrijdende karakter ervan ook zo benoemd door collega's die hiervan getuige waren. Dit ging om medewerkers met diverse persoonskenmerken, leeftijden, functiekenmerken, ervaringsjaren en aanstellingsvormen. We kunnen dan ook stellen dat de genoemde gedragingen door een brede groep medewerkers binnen de landelijke publieke omroep als grensoverschrijdend worden beschouwd. Het kan zijn dat dit vroeger anders was, maar dat neemt niet weg dat ook toen de gevolgen van deze gedragingen merkbaar waren, al werd dat toen niet of minder erkend en gedeeld.

### Concluderend

De volgens hoofdstuk 2 ervaren gedragingen weerspiegelen wettelijke bepalingen en wetenschappelijke inzichten over welk gedrag grensoverschrijdend is en waarom dat zo is. Het gaat om gedragingen, die door een brede groep medewerkers binnen de landelijke publieke omroep als grensoverschrijdend zijn benoemd. De veronderstelling dat de geconstateerde problemen veroorzaakt worden door toenemende onduidelijkheid over wat grensoverschrijdend gedrag nu precies is, berust daarmee op een misverstand.



Bovendien gelden binnen de omroepen en de NPO gedragscodes, waarin deze gedragingen worden benoemd als grensoverschrijdend. Hetzelfde geldt voor het recent verschenen Mediapact Respectvol Samenwerken waaraan ook de commerciële zenders meedoen (zie nader [hoofdstuk 6](#)). Het is belangrijk dat deze gedragscodes worden uitgedragen, bijvoorbeeld doordat de leiding voorbeeldgedrag laat zien en optreedt als grenzen worden overschreden. Dat hier een opdracht voor de NPO en omroepen ligt past bij de missie van de landelijke publieke omroep en haar taak aan te sluiten bij maatschappelijke ontwikkelingen, zoals de landelijke publieke omroep heeft onderstreept met de ondertekening van het hiervoor genoemde Mediapact Respectvol Samenwerken.

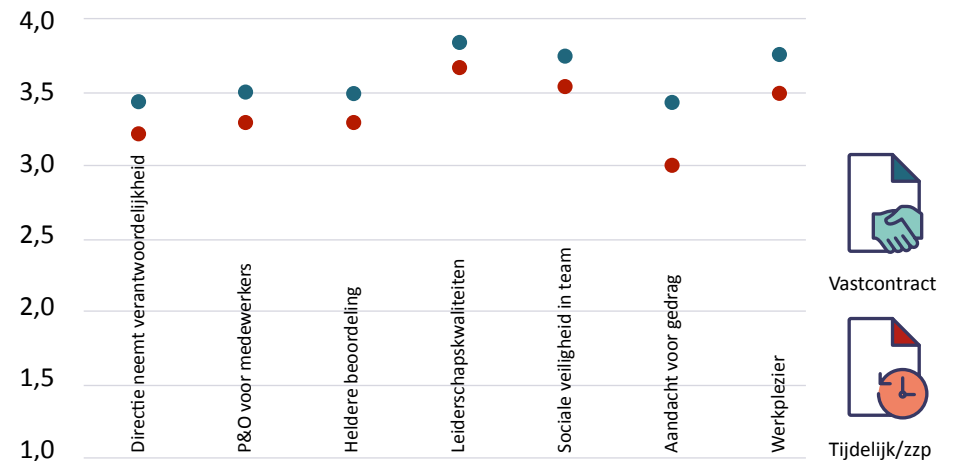
### 4.3 Onzekerheid over aanstellingen



Onzekerheid over aanstellingen is een tweede risicofactor die vaak is genoemd, zowel door medewerkers in de gesprekken als door functionarissen. Door de manier van financiering worden binnen de omroepsector mensen vaak aangenomen voor een specifiek programma of bepaald seizoen. Mensen met tijdelijke of zzp-contracten zijn onzeker over hun kansen om te blijven, dat maakt hen kwetsbaar. Het kan ervoor zorgen dat zij 'alles' doen om hun functie en werk te behouden. Ook dit is een kenmerk van de werksituatie dat regelmatig als mogelijke verklaring naar voren is gebracht voor het ontstaan en voortduren van grensoverschrijdend gedrag.

In twee-derde van de gesprekken brengen medewerkers precare contracten van henzelf of van collega's in verband met hun ervaringen met grensoverschrijdend gedrag. De medewerkers geven aan dat het gedrag kon voortduren doordat zij zich om deze reden onvoldoende zeker voelden om hun grenzen aan te geven, en niet durfden te klagen. Ook in de vragenlijst zien we dat medewerkers met een tijdelijk of zzp-contract de werksituatie op een aantal punten negatiever beoordelen dan vaste medewerkers (zie figuur 4.1). Medewerkers met een tijdelijk of zzp contract geven desgevraagd aan zich vaker zorgen te maken over hun toekomst bij de omroep dan medewerkers met een vast contract (3,3 versus 2,6 op een schaal 1-5,  $p < .001$ ).

**Figuur 4.1: verschillen tussen medewerkers met een vast contract<sup>1</sup> (N= 1610) en medewerkers met een tijdelijk/zzp-contract (N=846). Alle verschillen zijn significant ( $p < .001$ ).**



Tegelijkertijd constateren wij dat de medewerkers die met de commissie wilden spreken lang niet alleen medewerkers waren met een precair contract. Meldingen van grensoverschrijdend gedrag zijn net zo goed gedaan door medewerkers met vaste contracten. Het ervaren van grensoverschrijdend gedrag – en het onvermogen zichzelf daartegen te beschermen - lijkt dus niet voorbehouden aan medewerkers die onzeker zijn vanwege hun aanstelling. Dit beeld wordt bevestigd door de uitkomsten van de vragenlijsten. Daaruit volgt dat respondenten met een **vast contract** significant **vaker** dan degenen met een tijdelijk contract aangeven dat zij met grensoverschrijdend gedrag te maken hebben (zie [hoofdstuk 2](#)). Deze uitkomst kan niet makkelijk verklaard worden door te veronderstellen dat vaste medewerkers minder angst hadden om dit gedrag in de vragenlijst te melden dan respondenten met een precare contractvorm. Want het ging om een geanonimiseerde vragenlijst die vanuit de commissie is verzonden. Wat heel duidelijk in de gesprekken naar voren komt is dat gevoelens van onzekerheid over de voortzetting van dienstverbanden werden aangewakkerd in de omgang met medewerkers. Dit wordt heel vaak genoemd als argument dat werd gebruikt om de medewerker onder druk te

1) In deze vergelijking zijn niet meegenomen een kleinere groep vragenlijstrespondenten die aangaven dat hun contractvorm 'anders' was (bijvoorbeeld werkzaam op uitzendbasis).



zetten iets te doen, of juist niets te doen (bijvoorbeeld hun mond houden). Ongeveer twee derde van de medewerkers met wie de commissie sprak, benoemt dat deze onzekerheid te maken heeft met machtsmisbruik. Bijvoorbeeld omdat zonder duidelijke beoordelingscriteria en op onvoorspelbare manier werd vastgesteld welke medewerkers goed zijn en welke niet, welke medewerkers mochten blijven en welke niet. Meerdere medewerkers spraken – vanuit eigen ervaring of vanuit observatie - over een plotseling negatieve beoordeling, ontslag, of het onaangekondigde besluit tijdelijke of freelance-contracten na meerdere positieve beoordelingen niet te verlengen. Weer zijn deze ervaringen niet beperkt tot medewerkers met een precair contract. Ook medewerkers met een vast contract noemen dat hun werkzaamheden ‘plotseling’ beëindigd werden. Zij vertellen bijvoorbeeld dat hun zonder waarschuwing vooraf werd gevraagd een vaststellingsovereenkomst tot beëindiging van hun overeenkomst te ondertekenen, en/of dat zij op straffe van een boete moesten beloven te zwijgen over de redenen waarom hun aanstelling werd beëindigd.

### Concluderend

De gesprekken maken duidelijk dat gevoelens van onzekerheid over preciaire aanstellingen verband houden met het ervaren en voortduren van grensoverschrijdend gedrag. Tegelijkertijd vertellen ook medewerkers met een vast dienstverband dat dit het geval was. De vragenlijstgegevens bevestigen dit beeld. Gevoelens van onzekerheid werden aangewakkerd door de door medewerkers waargenomen gedragingen van leidinggevend en directie, die getuigden van machtsmisbruik. Hoewel onzekerheid over aanstellingen zeker een rol heeft gespeeld in het ervaren van grensoverschrijdend gedrag, is het een misverstand dat dit rechtstreeks herleid kan worden tot de tijdelijke contractvorm die in de omroepsector veel wordt gebruikt. In plaats daarvan constateren we dat voor medewerkers met verschillende contractvormen de opstelling van de werkgever bijdroeg aan de ervaren onzekerheid, in plaats van dit risico te verminderen.

## 4.4 Overbelasting van medewerkers



In een omgeving waar gewerkt wordt met deadlines voor (dagelijkse) uitzendingen ligt overbelasting door tijdsdruk op de loer. Dit wordt door medewerkers in de gesprekken net als door functionarissen

(zie [hoofdstuk 6](#)) vaak genoemd als verklaring voor grensoverschrijdend gedrag. Niet iedereen is opgewassen tegen de grote inzet die wordt gevraagd, en in de haast lukt het niet altijd om op goede omgangsvormen te letten. Aan de ene kant erkennen deze gesprekspartners dus het risico van overbelasting dat kansen op ziekteverzuim, burnout, en uitval vergroot. Aan de andere kant benoemen zij overbelasting als kenmerkende werkomstandigheid, die ‘nu eenmaal’ onvermijdelijk is. Maar is dit laatste wel zo?

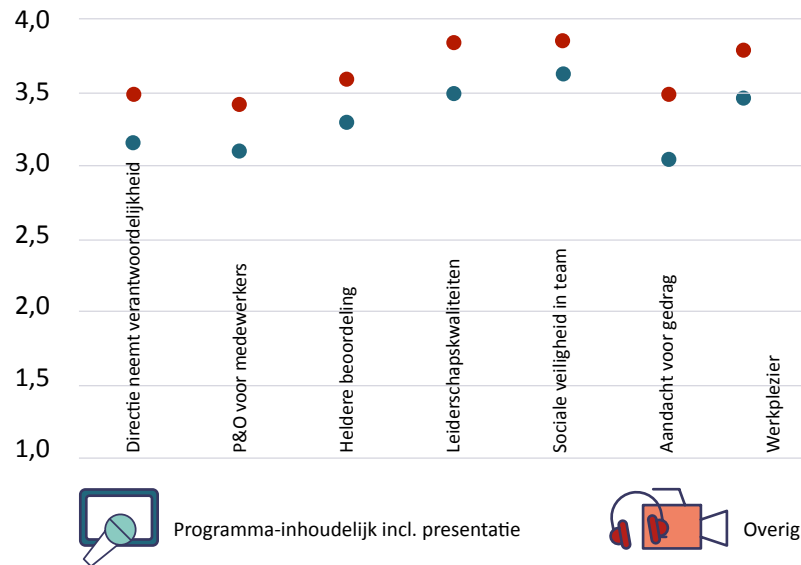
Wij onderzoeken deze verklaring in het licht van actuele wetenschappelijke kennis naar oorzaken van overbelasting op het werk en uitval door burnout.<sup>iii</sup> In tal van onderzoeken is aangetoond dat het daarbij gaat om een balans tussen enerzijds werkeisen die worden gesteld en anderzijds energiebronnen of hulpmiddelen die medewerkers hebben om aan deze eisen te voldoen. Dit betekent dat ook andere werkomstandigheden dan tijdsdruk en deadlines kunnen bijdragen aan het risico van overbelasting, zoals spanningen tussen collega's of gedrag van collega's en leidinggevend. Het is daarom relevant niet alleen te kijken naar het risico van overbelasting vanwege tijdsdruk, maar ook welke andere feitelijke en sociale werkomstandigheden het gevoel van overbelasting mogelijk versterken of verminderen. Zo willen wij nagaan in hoeverre de overbelasting vanwege de tijdsdruk wel of niet een voldongen feit is waar de werkgever weinig tot niets aan kan veranderen bij de aanpak van grensoverschrijdend gedrag.

In de vragenlijst zien we terug dat respondenten die aangeven meer uren gemaakt te hebben ook iets vaker ervaringen noemen met grensoverschrijdend gedrag. Daarnaast zien we een verschil tussen medewerkers met verschillende functiesoorten. Medewerkers die als taak hadden de inhoud van programma's te verzorgen, oordeelden negatiever over alle soorten werkervaringen dan medewerkers met een ander soort functie (zie figuur 4.2).

Om deze bevindingen beter te begrijpen inventariseren we welke ervaringen medewerkers stressvol of overmatig belastend noemen. In de gesprekken valt op dat het werken met deadlines niet de belangrijkste reden is voor de ervaren werkdruk. Medewerkers vertellen vooral over onrealistische verwachtingen en onredelijke gedragingen van leidinggevend die bijdroegen aan het gevoel van stress en overbelasting. Verschillende medewerkers geven aan dat zij werden geacht hun vorige prestaties steeds te overtreffen, en werden afgebrand als dat niet lukte. Ondertussen werden er niet voldoende personeelsleden of



**Figuur 4.2:** verschillen tussen medewerkers met een programma-inhoudelijke functie inclusief presentatie/verslaggeving (N=1012), en medewerkers met een ander soort functie (bv. productie, beleid; N=1448). Alle verschillen zijn significant ( $p < 0,001$ ).



budgetten beschikbaar gesteld om aan de eisen te voldoen. Medewerkers gaven in gesprekken aan dat deze onrealistische prestatie-verwachtingen hen in tijdnood brachten en stress veroorzaakten. Bovendien vertellen medewerkers van live-programma's dat de tijdsdruk onnodig werd opgevoerd doordat kort voor de uitzending eerder besproken en voorbereide onderwerpen werden afgekeurd en er op het laatste moment een nieuwe invulling moest worden gevonden.

Als onderdeel van het onrealistische verwachtingspatroon dat bijdroeg aan het gevoel van overbelasting verwijzen medewerkers in de gesprekken naar het ontbreken van hersteltijd en de onmogelijkheid een werk-privé balans te bewaken. Verschillende medewerkers stellen dat verwacht werd dat zij 24/7 beschikbaar of bereikbaar moesten zijn voor hun werk. Ze geven aan *“getrouwd te zijn met hun werk”*, en schetsen het werken bij de publieke omroep als *“een manier van leven waarin alles ten dienste staat van het werk”*. Vaak noemen zij

dat overuren er als vanzelfsprekend bij hoorden, dat zij regelmatig avonden, nachten, weekenden en vakanties doorwerkten. Ze vertellen dat deze uren niet gecompenseerd werden: zij kregen er geen vrije tijd voor terug, kregen geen financiële vergoeding, en vaak *“niet eens een bedankje”*. Meerdere medewerkers geven aan dat ze het door deze manier van werken moeilijk vonden om vriendschappen en relaties te onderhouden, hun werk te combineren met een gezinsleven, of hobby's te beoefenen. Terwijl dit allemaal belangrijke bronnen zijn van sociale steun en lichamelijk herstel, die bijdragen aan de stressbestendigheid en de weerbaarheid van medewerkers. Meerdere medewerkers vertellen dat er weinig tot geen begrip was voor privéomstandigheden. Er zijn medewerkers die aangeven dat zij zelfs na een levens-veranderende gebeurtenis, zoals de komst van een kind, het overlijden van een ouder, of bij (ernstige) ziekte van een kind of familielid, werden geacht de volgende dag weer op het werk aanwezig te zijn. Dit type voorbeelden en ervaringen zijn genoemd door medewerkers van verschillende programma's, en bij verschillende omroepen.

### Concluderend

Medewerkers rapporteren gevoelens van overbelasting die zij koppelen aan grensoverschrijdend gedrag. Voor medewerkers die werken aan het maken van (dagelijkse) uitzendingen wordt dit risico versterkt vanwege de tijdsdruk waar zij in hun functie mee te maken hebben. Toch kunnen deze gevoelens niet simpelweg herleid worden tot de tijdsdruk van onvermijdelijke deadlines. De voorbeelden die medewerkers in de gesprekken geven, wijzen enerzijds op onhaalbare eisen die aan hen worden gesteld (over beschikbaarheid en te leveren werk). Anderzijds getuigen ze van een gebrek aan sociale steun of andere werkgeversvoorzieningen die kunnen helpen om met deze werksituatie om te gaan. Kortom, overbelasting van medewerkers vormt een groot risico bij de omroepen, waarbij de werkgever/opdrachtgever een belangrijke taak te vervullen heeft om dit risico zoveel mogelijk te vermijden.

## 4.5 Ontbrekende competenties



Het ontbreken van bepaalde competenties bij medewerkers die grensoverschrijdend gedrag rapporteren kan bijdragen aan hun ervaringen. In dit kader wijzen verschillende gesprekspartners, zowel medewerkers als functionarissen er op dat in de omroepwereld veel wordt gewerkt met jonge en onervaren medewerkers. Een mogelijke verklaring kan



daarom zijn dat deze medewerkers niet altijd over de juiste competenties beschikten, en niet goed in staat waren om te gaan met terechte kritiek op hun functioneren. Zo is in sommige gesprekken wel geopperd dat de medewerkers die zich vrijwillig bij de commissie hebben gemeld vooral medewerkers zouden zijn die onvoldoende geschikt zijn voor het omroepwerk, en hun teleurstelling hierover verwerken door de negatieve feedback die ze kregen als ‘grensoverschrijdend’ te bestempelen.

Het valt niet uit te sluiten dat er medewerkers zijn die zich bij de commissie hebben gemeld omdat zij zich wilden beklagen over kritiek van hun leidinggevende op hun functioneren. Maar dit lijkt niet het belangrijkste patroon te zijn. Als we in de vragenlijstgegevens kijken naar medewerkers die aangeven in het afgelopen jaar getuige of doelwit te zijn geweest van grensoverschrijdend gedrag,<sup>2</sup> dan zien we van medewerkers die nog maar kort in dienst zijn bij de publieke omroep (<2 jaar) 65% melding maakt van grensoverschrijdend gedrag. Medewerkers die langer in dienst zijn geven juist vaker aan dat zij het afgelopen jaar met dit gedrag in aanraking zijn gekomen, namelijk 76% van hen. We concluderen dan ook dat in de vragenlijst juist de medewerkers met een groter aantal dienstjaren – en niet de onervaren medewerkers – gemiddeld vaker grensoverschrijdend gedrag hebben gerapporteerd.

Daarnaast zien we dat van het aandeel medewerkers **zonder** leidinggevende functie 76% aangeeft dat zij te maken hadden met grensoverschrijdend gedrag, terwijl dit voor medewerkers **met** een leidinggevende functie met 83% hoger is. Het zijn dus leidinggevendenden die vaker aangeven dat zij grensoverschrijdende gedragingen hebben meegemaakt. Deze bevindingen bieden geen steun voor de redenering die meldingen over grensoverschrijdend gedrag toeschrijft aan de jonge leeftijd, onervarenheid, of ongeschiktheid van medewerkers.

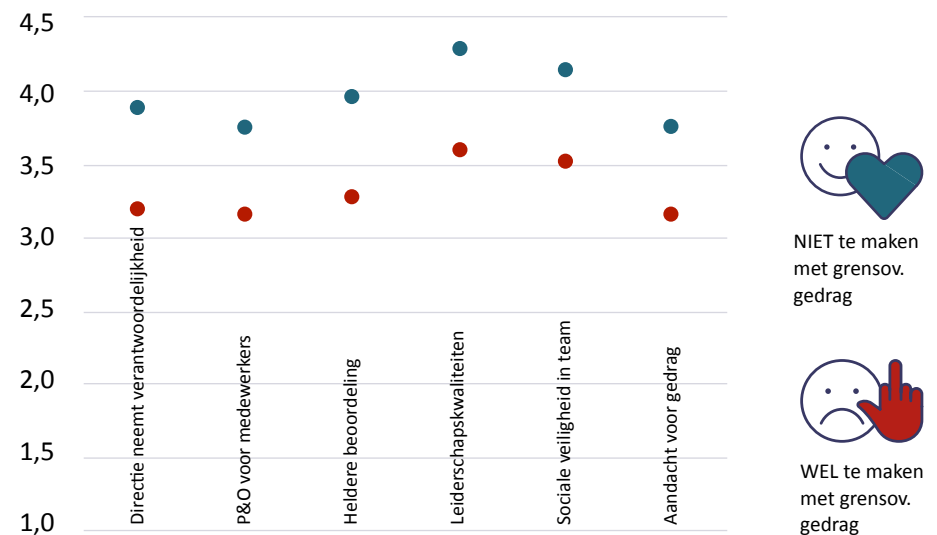
Tegelijkertijd suggereren de vragenlijstgegevens dat voor medewerkers lang niet altijd helder is welke criteria worden gebruikt om hun functioneren te beoordelen, of wie daar over gaat. Om te beginnen geven vragenlijstrespondenten die

- 2) In dit geval kijken we alleen naar de laatste 12 maanden, omdat medewerkers die de vragenlijst over de periode daarvoor hebben ingevuld per definitie melding willen maken van hun ervaring met grensoverschrijdend gedrag uit het verleden en bovendien inmiddels al langere tijd in dienst zijn.
- 3) Dit is vastgesteld met de volgende drie vragen: Er is mij duidelijk verteld wat in deze functie mijn taken en verantwoordelijkheden zijn; Het is mij duidelijk op basis waarvan mijn prestaties beoordeeld worden; Ik krijg regelmatig feedback op mijn prestaties.

te maken hebben gehad met grensoverschrijdend gedrag aan veel minder aanwijzingen te hebben gekregen over hun taken, beoordelingscriteria, of functioneren dan degenen die geen melding maken van ervaringen met grensoverschrijdend gedrag (zie figuur 4.3)<sup>3</sup>. Van de respondenten op de vragenlijst over de afgelopen twaalf maanden geeft 23% bovendien aan dat de persoon die de dagelijkse leiding over hun werk heeft formeel niet hun leidinggevende is. Aanvullend geeft 5% aan dat zij niet wisten wie formeel hun leidinggevende is. In totaal is het dus voor bijna 30% van de respondenten niet duidelijk wie er moet oordelen over hun functioneren.

Ook in de gesprekken wordt door 30% van de medewerkers het probleem benoemd dat niet duidelijk was wie hen moest beoordelen en op grond van welke criteria dat gebeurde. Medewerkers noemen verschillende voorbeelden van situaties waarin zelfs geen aanwijzingen over hun functioneren werden verstrekt nadat zij zelf expliciet om feedback of een evaluatiegesprek hadden gevraagd. Deze medewerkers beschouwen het ontbreken van evaluaties en feedback als belangrijk knelpunt, omdat zij daardoor niet altijd wisten wat zij

**Figuur 4.3: Beoordeling van verschillende soorten werkervaringen. Vergelijking tussen personen die wel (N=1994) of niet (N=572) te maken (gehad) met grensoverschrijdend gedrag (afgelopen 12 maanden of langer geleden).**



moesten doen, wat er van hen verwacht werd, of wanneer ze aan die verwachtingen hadden voldaan. Deze bevinding wordt bevestigd door de gesprekken met functionarissen, waaruit het beeld naar voren komt van organisaties die wat betreft professioneel personeelsbeleid nog in de kinderschoenen staan (zie nader [hoofdstuk 6](#)).

Veel medewerkers verwijzen in de gesprekken naar dit knelpunt, in verband met hun ervaringen met wispelturige besluitvorming. Een kwart gaf voorbeelden waarbij inhoudelijke argumenten en kwaliteitsoordelen niet leken te tellen, maar beslissingen leken af te hangen van de stemming of persoonlijke voorkeuren van dat moment. Dit probleem benoemen zij niet alleen bij de dagelijkse werkzaamheden, maar als factor die de algemene beoordeling van hun functioneren en de besluitvorming over salarisverhoging of contractverlenging zeer onvoorspelbaar maakte. Ongeveer een derde vertelt dat een onterecht negatieve beoordeling bij goed functioneren gebruikt werd om medewerkers eruit te werken of plotseling het dienstverband te beëindigen. Het ontbreken van heldere criteria en procedures voor beoordeling en besluitvorming vormde volgens medewerkers ook een voedingsbodem voor vriendjespolitiek. Dit wordt als probleem benoemd in ongeveer twee-derde van de gesprekken.

### Concluderend

De door ons verzamelde gegevens bieden geen steun voor de verklaring dat ontbrekende competenties van onervaren of ongeschikte medewerkers bijdragen aan het ervaren van grensoverschrijdend gedrag. Integendeel, deze ervaringen worden juist iets vaker gerapporteerd naarmate medewerkers meer dienstjaren en hogere functies hebben. Tegelijkertijd benoemen medewerkers in de gesprekken het punt dat zij (te) weinig aanwijzingen en feedback krijgen. Dit maakt medewerkers extra kwetsbaar voor wispelturige besluitvorming en vriendjespolitiek, waarbij ondoorzichtige besluitvorming volgens onduidelijke criteria en persoonlijke voorkeuren plaatsvindt. Ten aanzien van dit punt constateren we dat de NPO en omroepen in de ogen van medewerkers te weinig maatregelen hebben genomen om eenduidige criteria voor het functioneren te formuleren of competenties van medewerkers te (laten) ontwikkelen en regelmatig te (laten) beoordelen.

## 4.6 Onveiligheid op de werkvloer



De mogelijkheid dat ervaringen met grensoverschrijdend gedrag te maken hebben met onveiligheid op de werkvloer is door verschillende medewerkers, onder wie leidinggevend, benoemd. Opmerkelijk is dat een onveilige werkomgeving regelmatig wordt verbonden met de ambities om uitstekende programma's te maken. Nog steeds vinden sommige leidinggevend met wie de commissie sprak dat de interacties op de werkvloer zich vooral moeten richten op de inhoud en het leveren van topprestaties. Zij vinden het logisch dat daardoor minder aandacht uitgaat naar de mens achter de medewerker. Hoewel de denkbeelden binnen de omroepen hierover inmiddels lijken te veranderen, erkennen betrokkenen dat hier nog niet altijd naar gehandeld wordt (zie nader [hoofdstuk 6](#)).

Bij onveiligheid op de werkvloer kijken we niet alleen naar de ervaren veiligheid in het team, maar ook naar ervaringen van medewerkers met het leiderschapsgedrag. We zijn met name geïnteresseerd of medewerkers zich door de manier waarop zij werden aangestuurd geprikkeld voelden om een topprestatie te leveren.

Hiertoe vergelijken we de werkervaringen van alle vragenlijstrespondenten die aangeven dat zij in het laatste jaar of in de periode daarvoor te maken hadden met grensoverschrijdend gedrag met medewerkers die niet aangeven dat zij dit meemaakten (zie figuur 4.3). De uitkomsten ondersteunen de veronderstelling dat ervaringen met grensoverschrijdend te maken hebben met de mate van ervaren veiligheid in het team. Daarnaast laten de vragenlijstgegevens zien dat medewerkers die zeggen in aanraking te zijn gekomen met grensoverschrijdend gedrag significant negatiever zijn over alle werkervaringen die te maken hebben met de manier waarop zij worden aangestuurd en beoordeeld (zie ook [hoofdstuk 5](#)).

Ook in de gesprekken brengt 62% van de medewerkers ervaringen met grensoverschrijdend gedrag in verband met de angstcultuur op de werkvloer, die zij toeschrijven aan slecht voorbeeldgedrag van de leidinggevende. Diverse medewerkers geven voorbeelden die duidelijk maken hoe wantrouwen tussen collega's en de gespannen sfeer goede prestaties in gevaar brengt. Hierbij noemen medewerkers niet alleen het feit dat onderlinge strubbelingen op de werkvloer tijd en aandacht opslokken en daarmee afleiden van de inhoud van



het werk. Ook noemen zij veel concrete voorbeelden van situaties waarin slechte onderlinge samenwerking het goede functioneren van mensen belemmerde, waardoor het eindresultaat naar hun oordeel slechter werd in plaats van beter. De medewerkers beschrijven de manier van samenwerking als een ongezonde hiërarchie (“pikorde” of “apenrots”), waar niet de kwaliteit van geleverd werk of de professionele kennis van de medewerker maar diens positie ‘op de apenrots’ bepaalde welke inhoud werd gekozen en naar wie werd geluisterd. Medewerkers vinden dat dit de creativiteit en de journalistieke kwaliteit van het eindproduct in gevaar bracht, en geven hiervan sprekende voorbeelden. We vermelden met nadruk dat soortgelijke voorbeelden en ervaringen gedeeld zijn over verschillende programma’s bij verschillende omroepen.

In het bijzonder vertellen medewerkers dat ‘het hebben van een andere mening’ voldoende was om pestgedrag of intimidatie door de leidinggevende uit te lokken, waardoor sommige collega’s in de rol van ‘zondebok’ of ‘pispaltje’ terecht kwamen. Over medewerkers die hierover klaagden, uitvielen, of weggingen werd gezegd dat zij ‘niet goed genoeg’ waren zo blijkt uit de gesprekken. Ook verwijzen medewerkers hierbij naar het probleem dat er geen kans was om van fouten te leren, omdat dit ‘op de man werd gespeeld’ en door de leiding werd gezien als bewijs van ongeschiktheid voor het werk. Medewerkers merken verder op dat deze manier van leidinggeven ertoe leidde dat collega’s niet gericht waren op het leveren van een optimale teamprestatie, maar er eerder op uit waren elkaar beentje te lichten (een ‘slangenkuil’). Zij geven hierbij diverse concrete voorbeelden van gebeurtenissen waarbij collega’s zich ideeën van anderen toe-eigenden. Ook dit is een patroon dat zich volgens medewerkers bij diverse programma’s en verschillende omroepen voordeed.

### Concluderend

Zowel de gesprekken als de vragenlijsten ondersteunen de verklaring dat ervaringen met grensoverschrijdend gedrag te maken hebben met sociale onveiligheid op de werkvloer. De gegevens laten ook zien dat medewerkers die aangeven dat zij te maken hadden met grensoverschrijdend gedrag negatiever oordelen over alle aspecten van de manier waarop zij worden aangestuurd (zie figuur 4.3). Tegelijkertijd concluderen we dat het een misverstand is dat de interactie op de werkvloer zich alleen zou moeten richten op de inhoud en niet op de mens, en dat deze manier van werken onvermijdelijk of zelfs wenselijk is wanneer de nadruk ligt op het leveren van goede prestaties. Integendeel, de voorbeelden die in de gesprekken zijn gegeven maken duidelijk hoe een onveilige

werksfeer en slecht leiderschapsgedrag de kwaliteit van het werk ondermijnt. Dit komt overeen met eerdere onderzoeken en actuele kennis over wat er nodig is om medewerkers goed met elkaar te laten samenwerken, en wat het leveren van optimale prestaties in de weg staat (zie ook [hoofdstuk 5](#)). Op dit punt constateren we daarom dat de manier van aansturen en het voorbeeldgedrag van de leidinggevende een grote rol speelt in het ontstaan van onveiligheid op de werkvloer, en dat de werkgever de verantwoordelijkheid heeft om leidinggevend en hierin aan te sturen en te begeleiden.

## 4.7 Onwetendheid over problemen

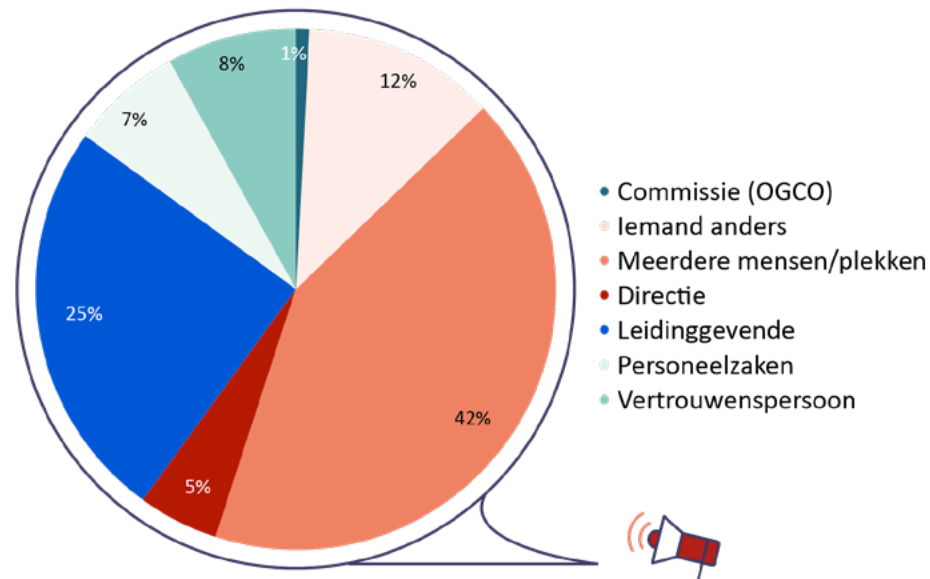


Het laatste risico dat we bespreken is de onwetendheid dat sprake is van grensoverschrijdend gedrag en/of de gevolgen van dat gedrag.

Dit risico zou vooral kunnen verklaren waarom grensoverschrijdend gedrag lange tijd kan voortduren. Onwetendheid wordt vergroot door de omvang en complexiteit van de organisatie, en de afstand die er soms is tussen leidinggevend en medewerkers op de werkvloer. Hierdoor is het mogelijk dat degenen die kunnen ingrijpen om het gedrag bij te sturen niet op de hoogte zijn van problemen op de werkvloer. Ook deze verklaring brengen verschillende betrokkenen naar voren. Daarbij geven sommige gesprekspartners aan dat ze weliswaar op de hoogte waren van de beschreven gedragingen, maar deze niet zagen als zo ernstig of grensoverschrijdend dat zij in actie moesten komen (zie ook [hoofdstuk 6](#)).

Om deze verklaring te toetsen onderzoeken we op basis van de vragenlijsten welke informatie beschikbaar was over ervaringen van medewerkers, en welke aanwijzingen er waren dat de ervaren gedragingen grensoverschrijdend waren. Wanneer we de vragenlijsten over de laatste twaalf maanden samen nemen met de vragenlijsten die betrekking hebben op de periode daarvoor, zijn er in totaal 805 unieke respondenten die één of meer specifieke gebeurtenissen benoemen die in hun ogen grensoverschrijdend waren. Daarvan zijn er 503 respondenten die aangeven dat zij ‘melding’ hebben gedaan van deze gebeurtenis of gebeurtenissen. Bijvoorbeeld bij de leidinggevende (25%), bij personeelszaken (7%), de vertrouwenspersoon (8%) of de directie (5%). Opvallend is dat een grote groep medewerkers, namelijk 42%, aangeeft op meerdere plekken melding te hebben gedaan van een grensoverschrijdende gebeurtenis (zie figuur 4.4).

**Figuur 4.4: Bij wie is een gebeurtenis gemeld (N=503)**



Daarnaast is gevraagd hoe tevreden medewerkers die een melding hadden gedaan waren met de afwikkeling daarvan, door hieraan een rapportcijfer toe te kennen (nul tot tien). Over alle uitgevraagde periodes heen is het oordeel uiterst negatief: de respondenten geven het cijfer 3,6. Als we alleen kijken naar het afgelopen jaar is dat iets hoger, maar dan geeft men met een 4,0 nog steeds een dikke onvoldoende voor de afwikkeling van hun melding. Er zijn geen significante verschillen in tevredenheid over de afwikkeling van meldingen in de oordelen van mannen en vrouwen, medewerkers jonger of ouder dan 35 jaar, of medewerkers met een Nederlandse/Europese versus bi-culturele/niet-Europese achtergrond.

In aanvulling hierop vertellen medewerkers in de gesprekken over redenen waarom ze al of niet besloten hun ervaringen met grensoverschrijdend gedrag te melden, en over de afwikkeling en gevolgen van wel gedane meldingen. Ongeveer de helft vertelt dat zij reageerden op het grensoverschrijdende gedrag door zichzelf af te schermen, en zoveel mogelijk 'gewoon' door te werken, in de hoop niet zelf of opnieuw doelwit van dit gedrag te worden. Een specifieke vorm hiervan werd genoemd door vrouwen, die aangeven dat ze zich anders

gingen kleden om ongepaste opmerkingen over hun uiterlijk of seksualiteit zoveel mogelijk te vermijden.

Ondanks dat geeft ruim de helft van de medewerkers in de gesprekken aan dat zij melding deden van het grensoverschrijdende gedrag. Zij noemen hierbij zowel gesprekken over het gedrag met de directe leidinggevende, of personeelszaken, als meldingen bij de directie, eindredactie, of de raad van toezicht (rvt). Medewerkers vinden over het algemeen dat hun meldingen en klachten over het gedrag op de werkvloer niet serieus werden genomen. Bijvoorbeeld omdat zij zelf de schuld kregen van de situatie, of de opdracht kregen om het zelf op te lossen. Ook vertellen zij vaak dat degene bij wie zij het gedrag meldden (zoals de leidinggevende of de personeelsfunctionaris) aangaf al lang op de hoogte te zijn van dit probleem ('ik krijg heel veel van die meldingen', 'je bent al de zoveelste'), maar dat zij er niets aan wilden of konden doen, behalve het vervangen van medewerkers die uitvielen. Het resultaat was volgens de medewerkers dat het grensoverschrijdende gedrag maanden of zelfs jaren kon doorgaan, ondanks hun pogingen om dit te laten stoppen.

Over de gevolgen van hun meldingen zijn de medewerkers in de gesprekken overwegend negatief. Een derde vond dat de verantwoordelijke leidinggeven- den of bestuurders hun verantwoordelijkheid op dit punt niet hebben genomen. Zij benoemen dat er niets gebeurde naar aanleiding van hun melding of hulpvraag, dat zij geen steun ontvingen, geen nazorg kregen bij uitval of vertrek, en negatieve ervaringen hadden met functionarissen die hen hierin moesten begeleiden. In verreweg de meeste voorbeelden hadden meldingen alleen negatieve gevolgen voor degene die een melding deed. Volgens medewerkers werden zij bijvoorbeeld overgeplaatst, ontslagen, of werd er voor hen een vaststellingsovereenkomst opgesteld, terwijl er voor degene over wie de melding ging geen zichtbare consequenties waren.

Het is belangrijk te vermelden dat er ook positieve acties en reacties op mel- dingen zijn genoemd – hoewel dit beduidend minder vaak voorkwam. Deze medewerkers beschrijven een positieve verandering, waarbij er als gevolg van hun melding meer aandacht ontstond voor sociale onveiligheid en grensover- schrijdend gedrag. Zij voelden zich gesteund en gehoord vanwege excuses van beklaagden of leidinggevendenden, aanpassingen van de werkdruk, of acties naar degenen die het gedrag vertoonden (bijvoorbeeld overplaatsing, op non-actief stellen of ontslag).

## Concluderend

Over de vraag hoe het grensoverschrijdende gedrag kon voortduren, bieden de door ons verzamelde gegevens geen steun voor de verklaring dat leidinggevend en functionarissen niet op de hoogte waren van deze problemen. Ondanks de hoge drempel om dit te doen, zijn er toch vele vragenlijstrespondenten en medewerkers in de gesprekken die aangeven dat zij melding hebben gemaakt van grensoverschrijdend gedrag op de werkvloer – in veel gevallen op meerdere plaatsen. We concluderen wel dat de werkgever, in de beleving van de medewerkers, in de meeste gevallen niet goed heeft gereageerd op deze meldingen.

## 4.8 Conclusie

In dit hoofdstuk hebben we een aantal risicofactoren in kaart gebracht die verbonden zijn aan de werksituatie en bij kunnen dragen aan het optreden en voortduren van grensoverschrijdend gedrag. Elk van deze factoren is ook genoemd door medewerkers als mogelijke verklaring voor dit gedrag.

Wij constateren dat er inderdaad sprake is van al deze risicofactoren bij de landelijke publieke omroep, en dat deze te maken hebben met het ervaren van grensoverschrijdend gedrag. Tegelijkertijd concluderen we uit de verzamelde gegevens dat er veel misverstanden zijn over de oorzaken van deze risico's.

We stellen vast dat de risicofactoren a (onduidelijkheid over de gedragsnorm) en risicofactor f (onwetendheid over problemen) niet opgaan als verklaringen voor het (voortduren van) het grensoverschrijdende gedrag. Risicofactor b (onzekerheid over aanstellingen) speelt wel een rol, maar het is niet zo dat deze onzekerheid volledig te herleiden is tot preciaire contracten. Dit risico is ook van toepassing op medewerkers met een vast contract. Risicofactor c (overbelasting) vormt inderdaad een verklaring voor het grensoverschrijdende gedrag – waarbij we opmerken dat dit zowel te maken heeft met de hoge verwachtingen die aan medewerkers worden gesteld als met het gebrek aan (sociale) steun, autonomie, en hersteltijd die hun wordt geboden. Wat betreft risicofactor d (ontbrekende competenties), blijkt het er vooral om te gaan dat medewerkers geen idee hebben waarop ze worden beoordeeld. Dit verwijst naar onvoldoende competenties van leidinggevend in dit opzicht, en onvoldoende aansturing van leidinggevend bij dit deel van hun taakuitvoering. Eenzelfde beeld komt



Waar gaat het mis?

naar voren bij risicofactor e (sociaal onveilige werkomgeving). Een sociaal onveilige werkomgeving hangt samen met grensoverschrijdend gedrag, maar het ontstaan en voortduren van deze onveiligheid heeft vooral te maken met slecht leiderschap.

Deze analyse leert ons welke risicofactoren samenhangen met het grensoverschrijdende gedrag dat we in hoofdstuk 2 hebben beschreven. De risicofactoren zijn, zoals eveneens blijkt, nauw verbonden met het beleid van de werkgever, zoals de manier waarop het personeelsbeleid wordt vormgegeven, leidinggevend worden geselecteerd en begeleid en wordt omgegaan met signalen. De commissie stelt op basis van de gesprekken en vragenlijstgegevens vast dat

medewerkers weinig hebben gemerkt van voorzieningen en maatregelen van hun werkgever om deze risicofactoren te beheersen. In hoofdstuk 6 diepen we deze aspecten verder uit, mede op basis van gesprekken met functionarissen. Voordat we daartoe overgaan bespreken we eerst in hoofdstuk 5 wat de aanknopingspunten zijn om grensoverschrijdend gedrag te voorkomen.

#### Literatuurlijst hoofdstuk 4

- i) Lesener, T., Gusy, B., & Wolter, C. (2019). The job demands-resources model: A meta-analytic review of longitudinal studies. *Work & Stress*, 33(1), 76-103.
- Schaufeli, W. B. (2017). Applying the job demands-resources model. *Organizational dynamics*, 2(46), 120-132.
- Tummers, L. G., & Bakker, A. B. (2021). Leadership and job demands-resources theory: A systematic review. *Frontiers in psychology*, 12, 722080.
- ii) Haslam, N., Dakin, B. C., Fabiano, F., McGrath, M. J., Rhee, J., Vylomova, E., ... & Wheeler, M. A. (2020). Harm inflation: Making sense of concept creep. *European Review of Social Psychology*, 31(1), 254-286.
- iii) Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. (2023). Job demands–resources theory: Ten years later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 25-53.
- Bakker, A. B., & de Vries, J. D. (2021). Job Demands–Resources theory and self-regulation: *New explanations and remedies for job burnout. Anxiety, Stress, & Coping*, 34(1), 1-21.

Schijnverklaringen ontkracht		
	a) <b>Onduidelijkheid</b> over wat nu precies grensoverschrijdend gedrag is, ook vanwege verschuivende maatschappelijke normen;	→ Wat nu niet kan, kon voorheen ook niet. Daar is een brede groep medewerkers het over eens. De ervaren gedragingen zijn genoemd in de wet, en de schadelijke gevolgen ervan zijn bekend uit eerder onderzoek.
	b) <b>Onzekerheid</b> over aanstellingen en taakinvoering, bijvoorbeeld vanwege de organisatie en financiering van het bestel;	→ Voor alle medewerkers, ongeacht hun contractvorm, dragen vooral gedragingen van leidinggevenden en directie bij aan onzekerheid over aanstellingen.
	c) <b>Overbelasting</b> van medewerkers, bijvoorbeeld door tijdsdruk van deadlines voor uitzendingen als belangrijke werkomstandigheid;	→ Het gevoel van overbelasting wordt versterkt door onhaalbare eisen, onredelijke gedragingen, en het gebrek aan steun van leidinggevenden.
	d) <b>Ontbreken</b> van competenties die nodig zijn om het ambitieniveau te realiseren, als onderdeel van de werkwijze;	→ Medewerkers weten niet wat zij verkeerd doen of waar zij op beoordeeld worden. Zij vragen meer aanwijzingen en feedback over hun prestaties.
	e) <b>Onveiligheid</b> op de werkvloer, bijvoorbeeld als gevolg van een cultuur die gericht is op het leveren van topprestaties;	→ Het grensoverschrijdende gedrag zorgt voor een onveilige werkomgeving, die creativiteit aantast, vernieuwing tegengaat, en de samenwerking ondermijnt.
	f) <b>Onwetendheid</b> over probleemgedrag op de werkvloer en wat medewerkers als grensoverschrijdend ervaren.	→ Veel medewerkers hebben signalen en meldingen afgegeven bij leidinggevenden en diverse functionarissen. Maar reacties op klachten hebben vooral negatieve gevolgen voor melders.





# Van grensoverschrijdend gedrag naar aandacht voor gedrag

## 5.1 Inleiding

De voorgaande hoofdstukken waren er vooral op gericht vast te stellen welke patronen zich bij de omroepen en de NPO voordoen ten aanzien van grensoverschrijdend gedrag op de werkvloer ([hoofdstuk 2](#)), wat daarvan de gevolgen zijn ([hoofdstuk 3](#)), en welke risicofactoren wel of niet kunnen verklaren waarom dit gebeurt ([hoofdstuk 4](#)). Deze vragen stonden ook centraal in de gesprekken met medewerkers. In hoofdstuk 4 hebben we geconstateerd welke van de bekende risicofactoren vooral een rol spelen bij de ervaringen met grensoverschrijdend gedrag binnen de omroepen. Daarbij gaat het met name om gevoelens van onzekerheid, overbelasting, ontbrekende leiderschapscompetenties en onveiligheid in het team. Tegelijkertijd kwam uit hoofdstuk 4 naar voren dat deze risico's en gevoelens niet alleen samenhangen met kenmerken van personen en hun functies, maar ook met hun dagelijkse ervaringen op de werkvloer. Het aanpassen van de dagelijkse gang van zaken biedt daarmee mogelijkheden om grensoverschrijdend gedrag en de negatieve gevolgen ervan te verminderen, zelfs als persoons- en functiekenmerken vastliggen.

In dit hoofdstuk onderzoeken we daarom welke persoonskenmerken en functiekenmerken aan de ene kant en welke soorten werkervaringen aan de andere kant een 'voorspellende waarde' hebben voor het ervaren van grensoverschrijdend gedrag als negatieve uitkomst of juist het ervaren van aandacht voor gedrag op de werkvloer als positieve uitkomst (par. 5.2. en 5.3.) Hieruit zal blijken dat leiderschapsgedrag de belangrijkste 'voorspeller' is. De betekenis hiervan wordt nader geduid (par. 5.4), waarbij een aantal hieraan verbonden patronen bij een drietal omroepen (par. 5.5) worden beschreven en de wijze waarop aandacht voor gedrag kan worden ingevuld (par. 5.6). We sluiten af met een conclusie (par. 5.7).

## 5.2 Vergelijken van positieve en negatieve ervaringen

In hoofdstuk 4 is geconstateerd dat er verschillen zijn tussen medewerkers die aangeven dat zij grensoverschrijdend gedrag hebben meegemaakt en degenen voor wie dat niet geldt. De verschillen hebben betrekking op persoonskenmerken (zoals leeftijd), functiekenmerken (zoals programma-inhoudelijk) en werkervaringen (zoals het aan-/afwezig zijn van duidelijke beoordelingscriteria). Om te weten welke van deze verschillen de meeste aandacht verdienen, is het belangrijk ze met elkaar te vergelijken. Welke van deze verschillen hangt nu eigenlijk het sterkste samen met het ervaren van grensoverschrijdend gedrag – en waar is de meeste winst te boeken? Door meer rekening te houden met kenmerken van personen, door aanpassingen te maken in kenmerken van functies, of door wijzigingen aan te brengen in de manier waarop (alle) medewerkers worden aangestuurd? Het is weinig zinvol om in te zetten op maatregelen om het gedrag op de werkvloer te veranderen als die zich richten op aspecten van het werk of de werksituatie waar in dit opzicht weinig winst te behalen valt.

Om hier meer zicht op te krijgen kijken we vooral naar de (statistische) **samenhang** tussen verschillen op de werkvloer en de ervaringen met grensoverschrijdend gedrag. Zo kunnen we vaststellen waar maatregelen zich het beste op kunnen richten om in de toekomst de kans te verkleinen dat medewerkers in aanraking komen met grensoverschrijdend gedrag. Ligt de sleutel bij het geven van meer aandacht aan bepaalde personeelscategorieën en doelgroepen? Gaat het vooral om het aanpassen van werktijden en arbeidsvoorwaarden? Is de eerste opdracht om de manier van aansturen te verbeteren, of zijn al deze zaken even belangrijk?






Om deze vragen te beantwoorden maken we gebruik van de verschillende soorten achtergrondvariabelen en werkervaringen die in de vragenlijst voor alle respondenten zijn uitgevraagd (zie tabel 5.1). Deze kunnen we onderverdelen in **drie soorten ‘voorspellers’** van ervaringen met grensoverschrijdend gedrag. Het gaat om kenmerken van **personen**, kenmerken van hun **functies** en over ervaringen met de manier waarop de **aansturing** van medewerkers op verschillende niveaus in de organisatie is vormgegeven. Door preciezer na te gaan hoe deze drie soorten voorspellers samenhangen met ervaren gedragingen op de werkvloer, kunnen we vaststellen waar maatregelen zich vooral op moeten richten om hierin verandering te brengen. Om een zo breed mogelijk scala van mogelijke variabelen en werkervaringen te vergelijken toetsen we deze samenhang door alle vragenlijstgegevens mee te nemen<sup>1</sup>. We kijken hiervoor naar de respondenten die de vragenlijst hebben ingevuld over het afgelopen jaar, maar ook naar degenen die dit hebben gedaan over de periode daarvoor (in totaal 2.361 respondenten)<sup>2</sup>.

Om te onderzoeken welke mogelijke verbanden door de verzamelde vragenlijstgegevens worden ondersteund, hebben we twee regressie analyses uitgevoerd. In de regressie analyses<sup>3</sup> kijken we welke persoonskenmerken, functiekenmerken en ervaringen van medewerkers met de manier van aansturen ‘voorspellende waarde’ hebben voor de ervaren frequentie van grensoverschrijdend gedrag (als negatieve uitkomst). Vervolgens kijken we op dezelfde manier welke persoonskenmerken, functiekenmerken en ervaringen met de manier van aansturen ‘voorspellende waarde’ hebben ten aanzien van aandacht voor gedrag op de werkvloer (als positieve uitkomst).

- 1) De uitkomsten van de analyses en conclusies over wat belangrijke en minder belangrijke verbanden zijn blijven overigens gelijk als we alleen naar de gegevens van respondenten over de laatste 12 maanden kijken. Alleen worden alle relaties iets minder sterk omdat het een kleiner aantal observaties betreft.
- 2) Het aantal van 2361 respondenten is tot stand gekomen doordat er ook de contractvorm (vast vs tijdelijk/ZZP) en het type functie (programma-inhoudelijk vs anders) als mogelijke voorspellers zijn meegenomen. De respondenten waarvan de contractvorm of het functie type niet bekend waren zijn daarom niet in deze analyse betrokken.
- 3) Er is een ‘stepwise’ methode gehanteerd, waarbij steeds wordt gekeken welke variabele de meeste verklaarde variantie toevoegt, totdat een volgende variabele 2% of minder aan verklaarde variantie (adjusted R<sup>2</sup>) toevoegt aan de eerder geselecteerde variabelen.

**Tabel 5.1: Mogelijke voorspellers van ervaringen met gedrag op de werkvloer**

Mogelijke voorspellers	
<p><b>Persoonskenmerken</b></p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gender</li> <li>• Leeftijd</li> <li>• Culturele achtergrond (zelf identificatie als Nederlands/ Europees of anders)</li> <li>• Aantal dienstjaren</li> <li>• Aantal dienstjaren deze functie</li> </ul>
<p><b>Functiekenmerken</b></p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leidinggevende functie (ja/nee)</li> <li>• Aantal uren werkzaam</li> <li>• Gemiddeld percentage overuren</li> <li>• Contractvorm (vast vs tijdelijk/zzp)</li> <li>• Functiecategorie (programma-inhoudelijk vs overig)</li> </ul>
<p><b>Aansturing van medewerkers</b></p> 	<p>Gemiddelde vragenlijst scores</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verantwoordelijke directie (gemiddelde 5 items)</li> <li>• Heldere beoordeling (gemiddelde 3 items)</li> <li>• Personeelszaken heeft oog voor medewerkersbelangen (gemiddelde 4 items)</li> <li>• Leiderschapskwaiteit (gemiddelde 9 items)</li> <li>• Sociale veiligheid in het team (gemiddelde 4 items)</li> </ul>

In de bijlage wordt dit allemaal uitgelegd.

## 5.3 De belangrijkste voorspellers van grensoverschrijdend gedrag en aandacht voor gedrag

In de eerste regressie analyse hebben we alle drie de soorten persoons- en functiekenmerken en ervaringen met de aansturing op het werk meegenomen als mogelijke voorspellers voor de frequentie waarmee respondenten aangeven in aanraking te zijn gekomen met grensoverschrijdend gedrag. Dat gaat om alle vier de categorieën die we onderscheiden in hoofdstuk 2: intimidatie, pesten, seksisme, discriminatie.

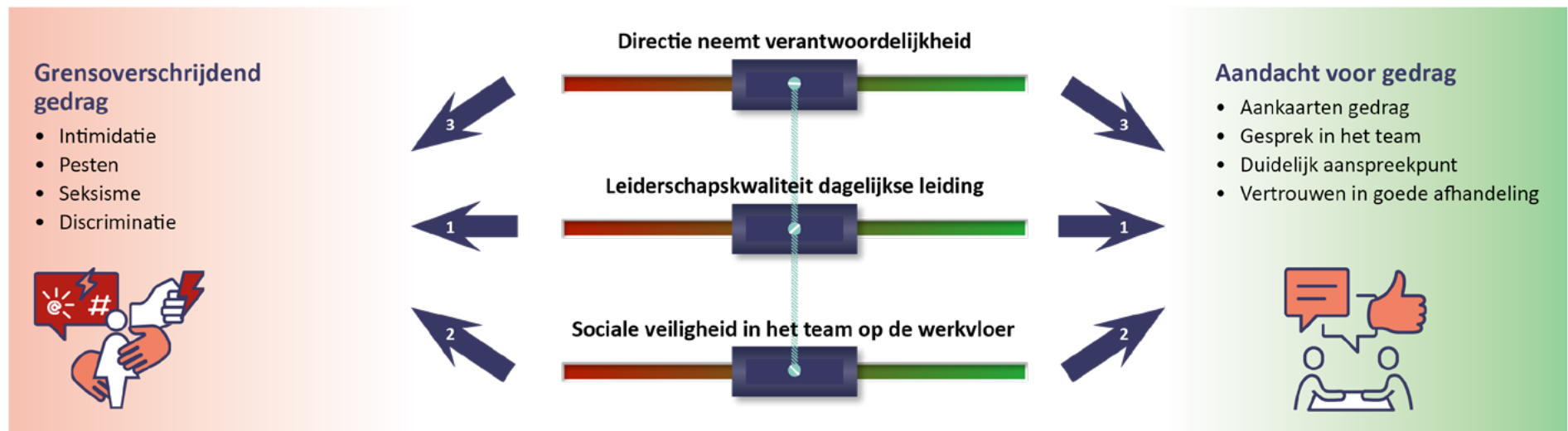
Als eerste belangrijkste voorspeller komt de **leiderschapskwaliteit** naar voren. Als tweede voorspeller de **sociale veiligheid in het team** en als derde voorspeller **de verantwoordelijke directie**. Samen hebben deze drie een 'voorspelkracht' van 46% ten aanzien van de ervaren frequentie van grensoverschrijdend gedrag. De (afwezigheid van) heldere beoordelingscriteria voegt aan deze drie niet of nauwelijks iets aan toe, evenals de opstelling van personeelszaken. Dat geldt ook voor alle overige persoonskenmerken en functiekenmerken die als mogelijke voorspellers werden meegenomen.

In de tweede regressie analyse hebben we op dezelfde manier gezocht naar de belangrijkste voorspellers van positieve aandacht voor gedrag op de werkvloer. Deze uitkomst is vastgesteld aan de hand van vier vragen, zoals: 'er wordt binnen het team gesproken over wat gewenst en ongewenst gedrag is'.

Deze analyse leverde vrijwel dezelfde resultaten op. Van alle persoonskenmerken, functiekenmerken en ervaringen met de aansturing op het werk die als mogelijke voorspellers werden meegenomen, bleken dezelfde drie het belangrijkste te zijn. Ook hier kwam leiderschapskwaliteit als eerste voorspeller naar voren, sociale veiligheid in het team als tweede en de verantwoordelijke directie als derde. Deze hadden samen een 'voorspelkracht' van 54% voor de ervaring van positieve aandacht voor gedrag. De overige mogelijke voorspellers voegden daar niet of nauwelijks iets aan toe.

In figuur 5.2 geven we schematisch de resultaten van deze beide analyses in één plaatje weer. Alle persoonskenmerken, functiekenmerken, en werkervaringen uit tabel 5.1 die niet in deze figuur zijn weergegeven, blijken dus in vergelijking tot deze drie **niet of nauwelijks bij te dragen** aan het voorspellen van ervaringen met gedrag. Deze zijn dus ook in verhouding minder belangrijk als aangrijpings-

**Figuur 5.2:** Geobserveerde verbanden tussen verschillende soorten voorspellers: enerzijds de gerapporteerde frequentie van grensoverschrijdend gedrag, anderzijds de aandacht voor gedrag (resultaten uit twee regressie analyses).



punten voor pogingen om (negatieve) ervaringen met grensoverschrijdend gedrag te verminderen of de (positieve) aandacht voor gedrag te bevorderen.

De resultaten van deze analyses laten in de eerste plaats zien dat de persoonskenmerken en functiekenmerken die gerelateerd zijn aan de risico's die centraal staan in hoofdstuk 4 naar de achtergrond verdwijnen zodra we kijken naar het **leiderschapsgedrag** op de werkvloer. Dat betekent niet dat ze onbelangrijk zijn. Wel betekent het dat goed leiderschapsgedrag kan compenseren voor een 'ongunstige' situatie waarin veel risicofactoren aanwezig zijn. Het betekent tevens dat het weinig zin heeft om te investeren in maatregelen die bedoeld zijn om risico's van onzekerheid, overbelasting, of onveiligheid te verminderen, zolang het gedrag van leidinggevend op de werkvloer deze gevoelens – en de gedragsrisico's die ermee samenhangen - blijft aanwakkeren.

Een belangrijke constatering is verder dat in de aansturing van medewerkers de aan- of afwezigheid van heldere beoordelingscriteria en de opstelling van personeelszaken *op zichzelf* niet doorslaggevend zijn. Dat wil niet zeggen dat deze zaken onbelangrijk zijn. Wel geeft het aan dat het weinig zin heeft om knelpunten in de manier waarop deze zaken geregeld zijn alleen op deze manier aan te pakken, zolang de kwaliteit van het leiderschap op de werkvloer niet op orde is, medewerkers zich niet veilig voelen tussen hun collega's in het team, en de directie geen verantwoordelijkheid neemt voor deze zaken. Omgekeerd lijkt het erop dat een goede leidinggevende, een sociaal veilig team en een directie die haar verantwoordelijkheid neemt grensoverschrijdend gedrag kan verminderen zelfs als deze voorzieningen minder goed op orde zijn.

Omdat het gedrag van leidinggevend zo centraal blijkt te staan in het beheersen en reduceren van persoonsgebonden en functiegebonden risico's op grensoverschrijdend gedrag, gaan we hierna in paragraaf 5.4 dieper in op vormen van falend leiderschapsgedrag die als alarmsignalen kunnen fungeren. Vervolgens geven we in paragraaf 5.5 zo concreet mogelijk aan welke leiderschapsgedragingen eraan bijdragen dat er voldoende aandacht is voor gedrag op de werkvloer.

## 5.4 Falend leiderschap op verschillende niveaus



De resultaten uit de analyses van de vragenlijstgegevens komen overeen met de verbanden die in de gesprekken met de commissie zijn gelegd. In de gesprekken wordt falend of toxisch leiderschap door 90% van de 190 medewerkers benoemd als belangrijke oorzaak van de ervaren problemen met grensoverschrijdend gedrag, zoals ook aangegeven in hoofdstuk 4. Om verder in te kleuren hoe dit falend leiderschap eruitziet - en zo beter aan te geven wat belangrijke alarmsignalen zijn - gaan we hier nader in op verschillende verschijningsvormen waarin problemen met leiderschap zich kunnen voordoen. Hierbij gaat het om vormen van leiderschapsgedrag, zowel door collega's die formeel een leiderschapspositie bekleedden, als door collega's die zich opstelden als informele leiders. Dit zijn bijvoorbeeld presentatoren of dj's die als 'boegbeelden' worden gezien, omdat zij de vaste stemmen of het vaste gezicht van een programma zijn. De commissie constateert uit de verzamelde informatie dat deze personen zich in de praktijk meer rollen en bevoegdheden toe-eigenden dan contractueel was vastgelegd, maar ook dat de directie dit toeliet of soms zelfs aanmoedigde. We onderscheiden drie vormen waarin het falend leiderschapsgedrag op verschillende organisatieniveaus tot uitdrukking kan komen. Dit zijn ontbrekend leiderschapsgedrag, egocentrisch leiderschapsgedrag en toxisch leiderschapsgedrag.

**Ontbrekend leiderschap** verwijst naar de passieve rol die leidinggevend volgens de medewerkers in de gesprekken innamen, met name waar het hun taken op het gebied van personeelsbeleid en begeleiding van medewerkers betrof. Deze vorm van leiderschap werd vooral gezien bij leidinggevend in middenmanagementposities, zoals eind- en hoofdredacteurs. Maar het kwam volgens medewerkers die de commissie sprak ook voor bij leidinggevend, of directieleden op hoger niveau binnen de omroepen en NPO. Uit de voorbeelden die medewerkers geven blijkt dat ontbrekend leiderschap op hoger niveau binnen de omroepen en NPO vooral ten aanzien van het niet serieus nemen van meldingen over grensoverschrijdend gedrag gaat. Genoemd werden een gebrek aan getoonde verantwoordelijkheid voor het welzijn van het personeel en het bieden van onvoldoende steun wanneer leidinggevend wangedrag op de werkvloer gedoogden of goedpraatten als belangrijke negatieve ervaringen.

**Egocentrisch leiderschap** wordt in de gesprekken beschreven als een vorm van narcistisch gedrag (als "zonnekoning", of "golden boy") van de formele of

informele leider. Woorden die medewerkers gebruiken om dit te omschrijven zijn onder andere “persoonlijkheidsstoornis”, “enorme ego’s”, “aandachtverslaving” en “grootheidswaanzin”. De belangrijkste kenmerken van egocentrisch leiderschap zoals deze in de gesprekken naar voren komen zijn: zichzelf verheven voelen, geen mogelijkheid tot zelfreflectie, en - de eerder beschreven - onvoorspelbare besluitvorming. Door de gerichtheid op hun eigen positie tonen egocentrische leidinggevendenden geen interesse in hun medewerkers en stellen zij zich weinig empathisch op. Deze vorm van falend leiderschap wordt vooral, maar niet uitsluitend, ervaren bij presentatoren en dj’s. Uitingen van onaantastbaarheid werden, volgens de medewerkers die de commissie sprak, bij deze personen verder in de hand gewerkt doordat de directie bijzondere privileges en status aan deze personen toekende, waardoor ze ook letterlijk op afstand van hun medewerkers werden geplaatst<sup>1</sup>.

**Toxisch leiderschap** verwijst naar destructieve gedragingen van leidinggevendenden die een negatieve invloed hebben op medewerkers, de organisatie en het algehele werkklimaat. Voorbeelden die tijdens de gesprekken werden gegeven gingen over machtsmisbruik, wispelturigheid, tegen elkaar opzetten of uitspelen van medewerkers, micromanagement, geen tegenspraak accepteren, het vertonen van woede-uitbarstingen en ander agressief en vernederend gedrag (ten overstaan van anderen bij zijn of een-op-een) tegenover medewerkers. Ook het geven van enkel negatieve (en geen positieve) feedback, die zich richt op personen in plaats van hun prestaties werd in dit verband regelmatig genoemd. Dit zijn allemaal gedragingen van de leidinggevende die een directe weerslag hebben op de sociale veiligheid binnen het team.

- 4) Het gaat hier om de gemiddeld score (1-5) op de volgende vragen: De directie van mijn omroep neemt persoonlijke verantwoordelijkheid voor het eigen handelen; De directie van mijn omroep communiceert respectvol en luistert echt; De directie van mijn omroep deelt informatie die voor medewerkers belangrijk is; De directie van mijn omroep staat open voor standpunten en zorgen van medewerkers; De directie van mijn omroep bewaart vertrouwelijkheid en respecteert de privacy van medewerkers.
- 5) Bij deze vergelijking zijn alleen gegevens meegenomen van omroepen waarover meer dan 10 respondenten de vragenlijst over het afgelopen jaar hebben ingevuld.
- 6) Ook in onderzoeken bij andere organisaties dan de publieke omroep is het patroon vaak dat leidinggevendenden positiever zijn over het beleid en het gedrag in de top van de organisatie dan medewerkers op de werkvloer.

## 5.5 Ervaringen met het leiderschapsgedrag van de directie

In hoofdstuk 4 hebben we geconstateerd dat sociale onveiligheid kan ontstaan vanwege ontbrekende leiderschapscompetenties bij degenen die hier op de werkvloer verantwoordelijk voor zijn. De gevolgen daarvan voor medewerkers, het team en de gezamenlijke prestaties zijn groter als dit gedoogd of goed-gepraat wordt door andere vertegenwoordigers van de organisatie, zoals P&O functionarissen en directie. Daarnaast is het mogelijk dat medewerkers en leidinggevendenden niet tevreden zijn over hun interacties met de directie. Ook dit kan doorwerken in het gedrag van leidinggevendenden op de werkvloer en de sfeer.

In dit kader bespreken we drie (omroep)organisaties die tijdens het onderzoek naar voren zijn gekomen, omdat **vragenlijstrespondenten werkzaam bij deze organisaties lagere scores toekennen aan hun ervaringen met de directie**<sup>4</sup>, dan respondenten werkzaam in de rest van de publieke omroep<sup>5</sup>. Dat het in deze drie situaties gaat om de top van de organisatie wordt ondersteund door het gegeven dat hier de **leidinggevendenden even negatief als of negatiever zijn over de houding van de directie** dan overige medewerkers. Dit terwijl het patroon van vragenlijstgegevens bij de overige omroepen laat zien dat leidinggevendenden gemiddeld iets positiever oordelen over de houding van de directie dan andere medewerkers<sup>6</sup>. Wanneer we kijken welke persoonskenmerken, functiekenmerken of werkervaringen bij deze drie organisaties samen het sterkste verband houden met het ervaren van grensoverschrijdend gedrag, komt het **oordeel over de directie als ‘eerste voorspeller’** naar voren. In deze analyse komt leiderschaps-gedrag *niet* als voorspeller naar voren. Dit alles wijkt af van het algemene patroon waarbij het gedrag van de leidinggevende op de werkvloer als eerste voorspeller van grensoverschrijdend gedrag naar voren komt, zoals beschreven in paragraaf 5.3.

We gaan hieronder nader in op de situatie bij deze drie organisaties, omdat deze gegevens duidelijk maken dat het voor de aanpak van grensoverschrijdend gedrag niet alleen van belang is aandacht te besteden aan het leiderschaps- en voorbeeldgedrag op de werkvloer, maar ook in de **top van de organisatie**. Het gaat om drie voorbeelden van de manier waarop de directie haar verantwoordelijkheid voor het personeel invult, steeds in een andere context. Zoals ook in hoofdstuk 6 reeds is vermeld, heeft de commissie bij verschillende



omroepen met verschillende functionarissen gesproken. Per organisatie is hieronder aangegeven welke functionarissen het betreft.

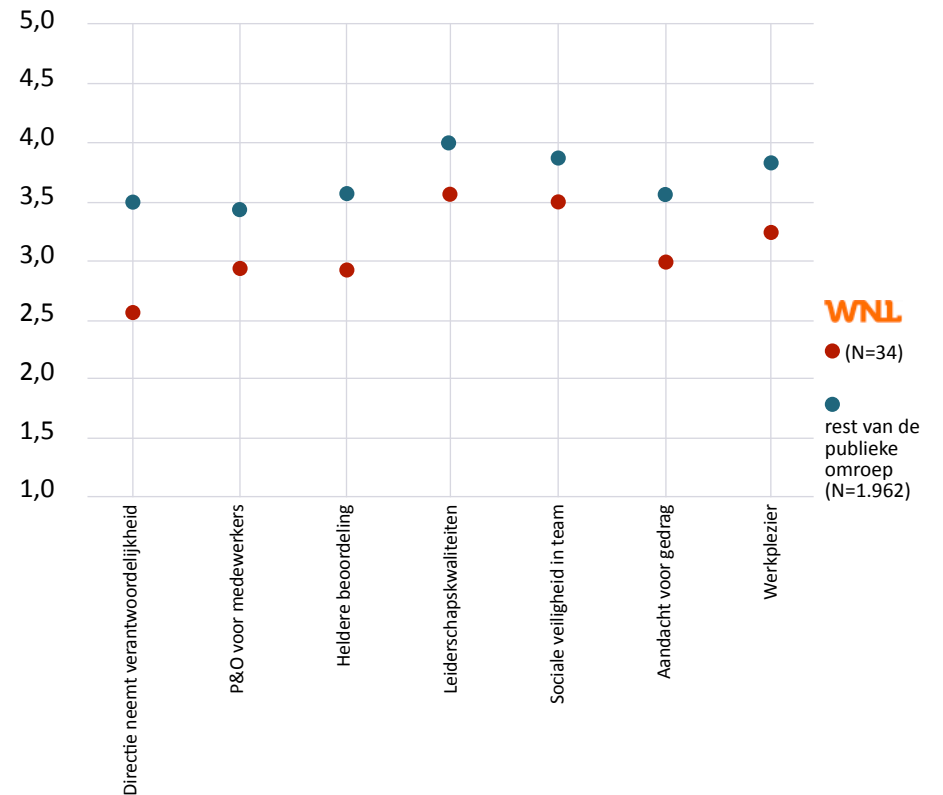
### 5.5.1 Een kleine omroep: WNL

WNL is een kleine omroep die vrijwel uitsluitend dagelijkse en wekelijkse journalistieke programma's maakt. De omroep is sinds 2022 onderdeel van de samenwerkingsgroep MAX-WNL waardoor alle zakelijke diensten op afstand zijn geplaatst van de redactie. De vragenlijst over het afgelopen jaar is verstuurd aan 78 door de omroep aangeleverde e-mailadressen en is door 34 WNL-respondenten ingevuld. Daarnaast heeft de commissie met 20 (oud-)medewerkers gesproken die zich bij de commissie hebben gemeld om hun ervaringen over het werken bij deze omroep te delen. Tenslotte hebben er op verzoek van de commissie gesprekken plaatsgevonden met een drietal functionarissen: de P&O-medewerker (in dienst van OmroepMax, met wie WNL op dit terrein samenwerkt), de manager bedrijfsvoering (tevens verantwoordelijk voor juridische zaken), de voormalig voorzitter van de redactieraad en de directie (in dit geval bestaande uit één persoon die zowel hoofdredacteur is als bestuurlijke verantwoordelijkheid draagt, dus feitelijk een hoofdredacteur/bestuurder).

Zoals hierboven vermeld, is het oordeel van WNL-respondenten over de houding van de **directie**<sup>7</sup> **negatiever** dan in de rest van de publieke omroep. Ook over **alle andere werkervaringen** die in de vragenlijst zijn uitgevraagd zijn WNL-respondenten **negatiever** dan het gemiddelde van respondenten werkzaam bij de publieke omroep. Onder de WNL-respondenten zijn deze scores zelfs het laagste van alle omroepen die we aan de hand van de vragenlijstgegevens met elkaar kunnen vergelijken (zie figuur 5.3). Ook de gemiddelde **werktevredenheid** wordt door medewerkers van WNL **lager** beoordeeld dan in de rest van de publieke omroep. Het rapportcijfer 6,4 (op een schaal 0-10) is het laagste van alle omroepen die op deze manier met elkaar vergeleken kunnen worden. Daarbij is het aandeel respondenten dat de werktevredenheid een onvoldoende rapportcijfer van 5 of lager geeft het hoogste bij WNL-respondenten (29% tegen 9% elders).

Als we kijken naar grensoverschrijdend gedrag zien we dat WNL-respondenten, evenals respondenten elders, ervaringen rapporteren met pesten, intimidatie, seksisme en discriminatie, met soortgelijke (langdurige) negatieve gevolgen daarvan voor henzelf en hun omgeving. Wel valt op dat hier vaker dan in de rest van de publieke omroep ervaringen met **pesten** worden aangegeven (WNL: 94%

**Figuur 5.3.:** De gemiddelden die hier worden weergegeven zijn gebaseerd op de vragenlijst over de afgelopen 12 maanden; beoordeling op een schaal van 1 (zeer negatief) tot 5 (zeer positief).



tegen 72% elders). Ook in de gesprekken met WNL-medewerkers hebben de meeste voorbeelden betrekking op **pesten**, waaronder roddelen, sabotage, negeren, kleineren en 'wegpesten' van medewerkers. Bij ongeveer de helft van de gesprekken gaan deze voorbeelden specifiek over gedrag van de leidinggevenden.

WNL-respondenten beoordelen de **aandacht voor gedrag bij hen op de werkvloer negatiever** dan de overige respondenten werkzaam binnen de landelijke publieke omroep. De directie geeft aan dat wel veel maatregelen zijn

7) Aan alle vragenlijstrespondenten zijn dezelfde vragen voorgelegd, die steeds op dezelfde manier zijn geformuleerd, dus spreken we hier ook consistent over 'de directie' als het gaat over de rol van de hoofdredacteur/bestuurder.

genomen, waaronder awareness cursussen, diversiteitsprogramma's en aandacht voor verschillen in anciënniteit.

In de gesprekken met zowel WNL-medewerkers als de directie komt naar voren dat de directie in de rol als hoofdredacteur deze inhoudelijk zeer aanwezig is op de werkvloer. Door medewerkers werd verwezen naar de invulling van onderwerpen bij de dagelijkse programma's. Dit wordt door medewerkers niet zonder meer als positief ervaren. Zowel medewerkers als functionarissen wezen op (mogelijke) nadelen van het feit dat bij deze kleine omroep dezelfde persoon meerdere verantwoordelijkheden heeft: 'de directie' bestaat uit één persoon, die bestuurlijke verantwoordelijkheid draagt en tevens de rol van hoofdredacteur vervult<sup>8</sup>. De directie geeft aan dat dit ook zijn aanwezigheid verklaart. Tevens onderschrijft de directie het belang van het organiseren van tegenspraak. Volgens de directie en de functionarissen wordt dit momenteel vooral vormgegeven door inbreng vanuit de redacteurs, presentatoren, eindredacteurs, redactieraad, de jurist en compliance officer en de manager bedrijfsvoering. Daarbij valt op dat in gesprekken met **functionarissen** een breed gedeeld gevoel van tevredenheid over de directie werd geuit.

De commissie heeft geprobeerd deze bevindingen verder te duiden aan de hand van overige informatie uit de vragenlijstgegevens, de gesprekken met WNL-medewerkers en met functionarissen. Hierbij valt op dat WNL-respondenten aangeven gemiddeld 19% overuren te maken ten opzichte van hun aantal contracturen, dit is ruim **twee keer zoveel als elders** (8%). In de gesprekken met WNL-medewerkers gaven vrijwel alle gesprekspartners aan dat zij niet in staat zijn een gezonde werk-privé balans te bewaren. De directie herkent de prestatiedruk, en dit verklaart doordat met relatief weinig middelen zo efficiënt mogelijk veel dagelijkse en live uitzendingen worden geproduceerd. De aspirantstatus van de omroep die elf jaar heeft geduurd en de daarmee verband houdende onzekere toekomst verhoogde naar het oordeel van de directie de druk tot presteren. De directie vermoedt dat de ervaren prestatiedruk mogelijk eveneens gerelateerd is aan het feit dat er bij de omroep relatief veel jonge mensen werken, met weinig ervaring en korte contracten. Uit de vragenlijstgegevens blijkt inderdaad dat er bij WNL beduidend meer jongere medewerkers

8) Het tweede bestuurslid is op 16 december door de RVT benoemd na een gezamenlijke strategiesessie tussen RVT, bestuur en MT. Het bestuur bestaat daarmee weer uit een hoofdredacteur-bestuurder en een zakelijk bestuurder, die in collegiaal overleg de taken verdelen.

(jonger dan 30 jaar) de vragenlijst hebben ingevuld dan bij overige omroepen. De werkervaringen die deze jongere medewerkers rapporteren wijken niet af van de werkervaringen van WNL-vragenlijstrespondenten van 30 jaar of ouder.

De patronen die naar voren komen wijzen erop dat ongeacht de omvang van de organisatie, inspanningen nodig zijn die ertoe leiden dat op de risico's van een organisatievorm waarin verschillende soorten verantwoordelijkheden bij dezelfde persoon zijn belegd. Dat stelt nog hogere eisen aan de inspanningen die nodig zijn om zowel de inhoudelijke ambities van de omroep als het welzijn van de medewerkers voldoende worden bewaakt.

Dit geeft aan hoe belangrijk het ook voor een kleine organisatie is om goede checks and balances in te bouwen. Want zelfs als er intensief inhoudelijk contact is tussen medewerkers en directie, wil dat nog niet zeggen dat de top van de organisatie voldoende zicht heeft op de zorgen van medewerkers ten aanzien van thema's zoals werkdruk of gevoelens van onveiligheid.

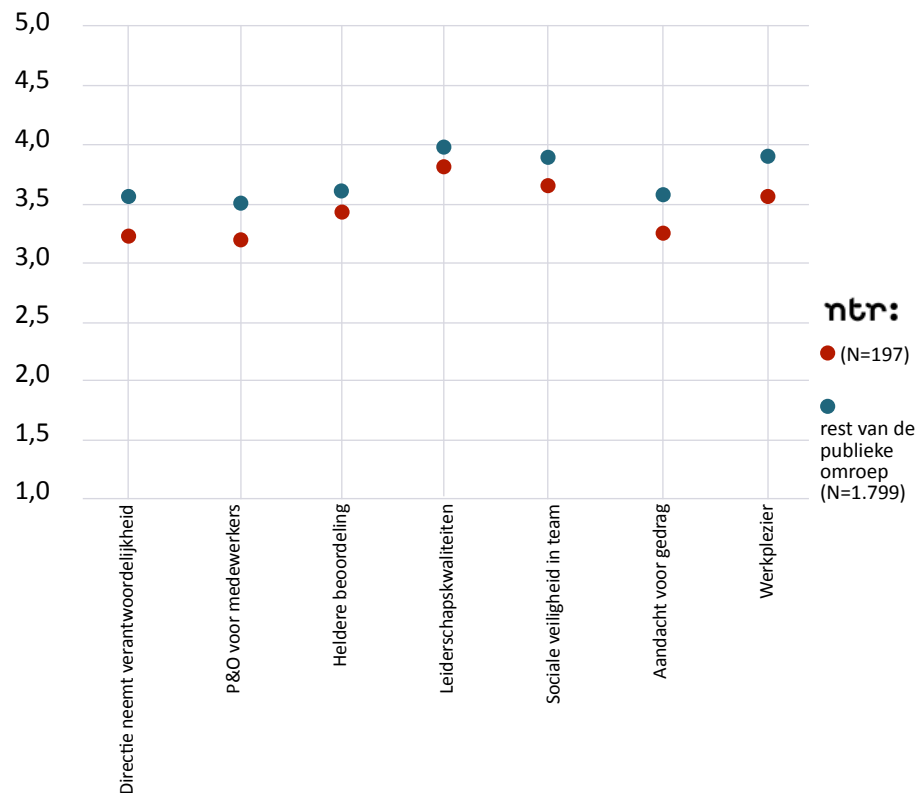
### 5.5.2 Het ontbreken van duidelijk personeelsbeleid: NTR

De NTR is een taakomroep, dus zonder meebetallende en meebepalende leden maar met een in de Mediawet vastgelegde taak, namelijk programma's te maken over kunst en cultuur, minderheden, jeugd, educatie en achtergrond-journalistiek. De vragenlijst over het afgelopen jaar is verstuurd naar alle 448 door de omroep aangeleverde e-mailadressen en door 197 NTR-medewerkers ingevuld (hierna: NTR-respondenten). De commissie heeft tevens met 25 (oud-) medewerkers gesproken die hun persoonlijke ervaringen bij de NTR met de commissie wilden delen. Daarnaast is er op verzoek van de commissie gesproken met verschillende functionarissen: Hoofd P&O, interne vertrouwenspersoon, compliance officer, leden van de ondernemingsraad en de directie.

Het oordeel van NTR-respondenten over de houding van de **directie** is **negatiever** dan bij de overige omroepen. Ook over **alle andere werkervaringen** die in de vragenlijst zijn uitgevraagd is het oordeel van NTR-respondenten negatiever dan respondenten werkzaam bij andere omroepen (zie figuur 5.4). Hoewel de gemiddelde **werktevredenheid** (met een rapportcijfer van 7,1 op een schaal van 0-10) bij NTR-respondenten niet verontrustend laag is, valt ook hier het hoge aantal **onvoldoendes** op: NTR-respondenten geven twee keer zo vaak een cijfer van 5 of lager (17%), als respondenten werkzaam bij de landelijke publieke omroep (8%).



**Figuur 5.4.:** De gemiddelden die hier worden weergegeven zijn gebaseerd op de vragenlijst over de afgelopen 12 maanden; beoordeling op een schaal van 1 (zeer negatief) tot 5 (zeer positief)



Wat betreft grensoverschrijdend gedrag rapporteren NTR-respondenten evenals respondenten werkzaam in de rest van de publieke omroep ervaringen met pesten, intimidatie, seksisme en discriminatie, met soortgelijke (langdurige) negatieve gevolgen daarvan voor henzelf en hun omgeving. Wel rapporteren NTR-respondenten iets vaker dan respondenten in de rest van de publieke omroep dat zij de **discriminatie** hebben ervaren, als doelwit of getuige (19% tegenover 14% rest). De voorbeelden die NTR-medewerkers in gesprekken gaven over verbale intimidatie en pesten hebben in de meeste gevallen betrekking op het gedrag van (informeel) **leidinggevend** (waaronder de directie). Er werd verwezen naar extreme verwachtingen, die ook een weerslag hadden op hun persoonlijke leven. De **aandacht voor gedrag op de werkvloer**

werd door NTR-respondenten **negatiever** beoordeeld dan door overige vragenlijstrespondenten.

De commissie heeft geprobeerd deze bevindingen verder te duiden, door de informatie uit gesprekken met (oud-)medewerkers en functionarissen, waaronder de directie te betrekken. In vrijwel alle gesprekken met NTR-medewerkers werd aandacht gevraagd voor **ontbrekende leiderschapskwaliteiten bij de leidinggevend**. Daarbij noemt een ruime meerderheid specifiek ontbrekend leiderschap waaronder het niet nemen van verantwoordelijkheid voor de gang van zaken op de werkvloer. In **alle** gesprekken noemen NTR-medewerkers als knelpunt dat een **duidelijk personeelsbeleid ontbreekt**. Daarnaast geven zij aan dat hen niet duidelijk is wie bij P&O het aanspreekpunt is voor personeelsproblemen. De gesprekken met functionarissen bevestigden dit beeld over de manier waarop personeelszaken en personeelsbeleid gestructureerd zijn.

De directie herkent het geschetste beeld en onderkent dat er in de afgelopen jaren veel onrust was binnen de organisatie. In bestuurlijk opzicht is het een rommelige periode geweest, met wisselingen in het management, de directie en raad van toezicht zo geeft de directie aan. Dit alles heeft ook zijn weerslag gehad op de werkvloer, waarbij sommige aspecten zijn 'verwaarloosd'. De directie geeft aan dat er inmiddels in samenspraak met leidinggevend en de OR constructief wordt gewerkt aan verbetering op dit vlak. Ook is een aantal bepalende posities (staf, directie en RvT) intussen weer bestendig voor de lange termijn ingevuld.

Het voorbeeld van de NTR maakt duidelijk hoe belangrijk het is dat de directie en de top van de organisatie **verantwoordelijkheid** neemt voor de invulling van het personeelsbeleid en de gang van zaken op de werkvloer. Juist in een periode met veel wisselingen en onrust in de top van de organisatie is het essentieel zicht te houden op de manier waarop dit door medewerkers wordt ervaren en de invloed die dit heeft op de dagelijkse gang van zaken op de werkvloer. Een goede invulling van de P&O functie, inclusief de ontwikkeling van **leiderschapsvaardigheden op alle niveaus van de organisatie** behoort tot de kernverantwoordelijkheden van de directie. De raad van toezicht dient dit te bewaken. Ook in een periode dat deze functie niet goed is ingevuld, kan zowel de directie als de raad van toezicht gebruik maken van andere voorzieningen, zoals het overleg met leidinggevend en de or om zicht te houden op hoe het (personeels-)beleid of ontbreken daarvan doorwerkt in de ervaringen van medewerkers en daarop actie ondernemen.



### 5.5.3 Bestuurlijke onrust: NPO

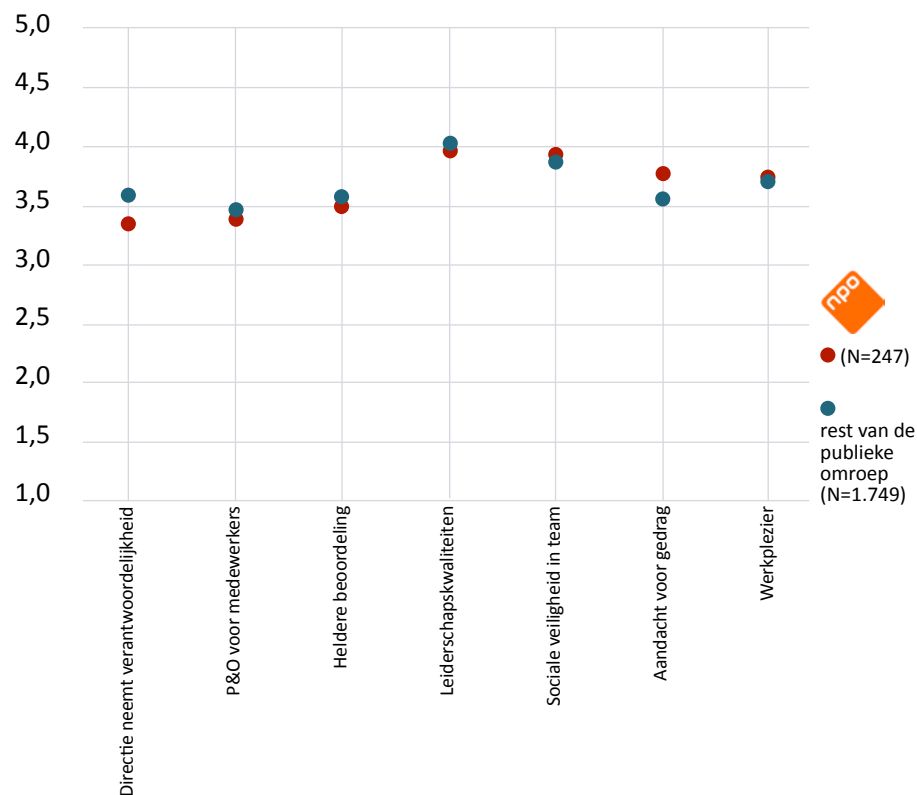
Naast de rol van de NPO in het bestel (die nader wordt beschreven in hoofdstuk 6), is de NPO zelf ook een werkgever voor zijn medewerkers. De vragenlijst over het afgelopen jaar is verstuurd naar alle 645 e-mailadressen die de NPO heeft aangeleverd en door 247 respondenten ingevuld (hierna: NPO-respondenten). Daarnaast heeft de commissie met 22 NPO-medewerkers gesproken die zich bij de commissie hebben gemeld om hun persoonlijke ervaringen te delen. Tenslotte is er op verzoek van de commissie gesproken met verschillende functionarissen, namelijk hoofd P&O, interne en externe vertrouwenspersoon, compliance officer, leden van de ondernemingsraad en de directie. In het afgelopen jaar is door de directie een koerswijziging en reorganisatie ingezet, mede naar aanleiding van de publiciteit rond meldingen van grensoverschrijdende gedragingen binnen de omroepen en een recente wisseling in de personele bezetting van de directie.

Het oordeel van NPO-respondenten over de houding van de **directie** is bij de NPO **negatiever** dan bij de overige vragenlijstrespondenten (zie figuur 5.5). Hoewel de gemiddelde **werktevredenheid** onder NPO-respondenten niet opvallend laag is (rapportcijfer 7,4 op een schaal van 0 tot 10), valt op dat 13% van de NPO-respondenten een **onvoldoende** cijfer (5 of lager) geeft. Dit is een significant groter aandeel van de vragenlijstrespondenten dan in de rest van de publieke omroep (9%). De scores van NPO-respondenten op de overige onderdelen van de vragenlijst **wijken niet wezenlijk af** van het patroon dat we zien bij medewerkers in de rest van de publieke omroep.

Wat betreft grensoverschrijdend gedrag rapporteren NPO-respondenten evenals in de rest van de publieke omroep ervaringen met pesten, intimidatie, seksisme en discriminatie, met soortgelijke (langdurige) negatieve gevolgen voor henzelf en hun omgeving. Uit de vragenlijstgegevens komt naar voren dat het percentage vragenlijstrespondenten dat ervaringen aangeeft met **pesten** (NPO: 79% tegenover 71% elders) en **intimidatie** (NPO: 37% tegenover 28% elders) iets hoger is dan in de rest van de publieke omroep. In de gesprekken met medewerkers zijn diverse voorbeelden gegeven van falend leiderschapsgedrag in de organisatie, pestgedrag en verbale intimidatie.

Tegelijkertijd valt op dat NPO-respondenten juist **positiever** oordelen dan andere vragenlijstrespondenten over de **aandacht voor gedrag** (naast sociale veiligheid en werkplezier) op de werkvloer<sup>9</sup>. Dit is een belangrijke observatie,

**Figuur 5.5.:** De gemiddelden die hier worden weergegeven zijn gebaseerd op de vragenlijst over de afgelopen twaalf maanden; beoordeling op een schaal van 1 (zeer negatief) tot 5 (zeer positief).



aangezien we in hoofdstuk 5 hebben aangegeven dat deze dagelijkse aandacht voor gedrag cruciaal is om de omgangsvormen op de werkvloer te optimaliseren. De directie geeft aan midden in een transformatieproces te zitten. Het gaat daarbij onder meer om een ingrijpende cultuurverandering en een verdere verzakelijking en professionalisering van de organisatie en werkverhoudingen. Die veranderingen worden niet altijd door iedereen omarmd maar zijn in de ogen van de directie en RVT meer dan nodig, aldus de directie. De directie herkent de observatie dat sommige medewerkers hierover onvrede ervaren en zal

9) Dit is gemeten aan de hand van de volgende vragen: Er wordt binnen het team gesproken over wat gewenst en ongewenst gedrag is; De teamleider moedigt het aankaarten van ongewenst gedrag aan; Ik weet waar ik terecht kan met een melding of klacht over ongewenst gedrag.

daar nog meer aandacht aan gaan besteden, en zich hier over laten adviseren. Meldingen die bij directie en de RvT bekend zijn, hebben opvolging gehad. De directie geeft aan dat hier desondanks in de toekomst meer aandacht aan wordt besteed, nu dit niet zo wordt ervaren.

In tegenstelling tot het positieve oordeel van NPO-respondenten over de aandacht voor gedrag op de werkvloer, signaleren diverse medewerkers en functionarissen een nog onvoldoende proactieve houding van de directie en raad van toezicht bij het aanpakken van grensoverschrijdend gedrag. Zij noemden vooral het probleem dat signalen over meldingen niet goed worden opgepakt. De directie herkent de observatie dat sommige medewerkers hierover onvrede ervaren, maar herkent het punt dat meldingen onvoldoende worden opgevolgd door directie en raad van toezicht niet. In dit verband is wellicht van belang op te merken dat vooral jongere medewerkers (onder 55 jaar) lager scoren op de meting van algemene werktevredenheid: wellicht verwachten zij vandaag de dag een actievere bemoeienis van de directie met dit thema.

Zowel NPO-medewerkers als functionarissen vragen aandacht voor de versterking van de p&o functie binnen de organisatie. Het valt de commissie in de gesprekken met medewerkers en functionarissen op dat de autonomie van p&o in de taakuitvoering gering lijkt te zijn. Volgens de gesprekken is besluitvorming met betrekking tot p&o thema's afhankelijk van instemming van het gehele directieteam (zes directeuren) en daarna nog de raad van bestuur. Een dergelijke gang van zaken maakt p&o onnodig afhankelijk en machteloos. Dit maakt het moeilijker om het personeelsbeleid ook vanuit het medewerkersbelang in te vullen en de ervaringen van medewerkers daarbij te betrekken.

De gesprekken schetsen het beeld dat de recente bestuurswissel en reorganisatie bij zowel medewerkers als functionarissen gevoelens van onveiligheid hebben veroorzaakt, met name bij medewerkers die al langere tijd in dienst zijn en bij personen die zich goed thuis voelden bij de vorige directeur<sup>10</sup>. Voorbeelden die in de gesprekken zijn gedeeld betreffen onbegrip over plotselinge negatieve beoordelingen en angst voor (gedwongen) vertrek. De commissie merkt op dat het belangrijk is voldoende aandacht te besteden aan deze personen en hun zorgen – ook als beslissingen voor hen ongunstig uitvallen hebben medewerkers baat bij helderheid over (nieuwe) beoordelingscriteria, voorspelbare besluitvorming, en eerlijke communicatie over de huidige koers van de organisatie en wat dit betekent voor hun positie en vooruitzichten.

## 5.6 Aandacht voor gedrag op de werkvloer

De vragenlijstgegevens laten ook zien wat leidinggevend en directieleden kunnen doen om de kans op grensoverschrijdend gedrag te verminderen. Hiervoor is het nodig in de dagelijkse werkzaamheden en strategische besluitvorming niet alleen op de inhoud gericht te zijn maar ook aandacht te besteden aan de manier van samenwerken en het gedrag op de werkvloer (zie figuur 5.6).

Door regelmatig aan de orde te stellen wat in de werksituatie gewenst en ongewenst gedrag is, worden verschillende opvattingen hierover inzichtelijk en bespreekbaar. Dat maakt het mogelijk eventuele onduidelijkheden hierover weg te nemen voordat zich incidenten voordoen, en gevoelens van onzekerheid, overbelasting, en onveiligheid die samenhangen met grensoverschrijdend gedrag te verminderen. Door periodiek (bv aan het begin van elk seizoen) de gewenste manier van samenwerken en de interacties in het team te bespreken, kan de leidinggevende en/of de directie kaders stellen en ook ruimte maken voor het aankaarten van ongewenst gedrag. Door duidelijk aan te geven waar medewerkers terecht kunnen met eventuele meldingen en signalen, en die meldingen en signalen ook voortvarend op te volgen – bijvoorbeeld door de werkwijze aan te passen - leren medewerkers dat het zin heeft knelpunten te signaleren, en dat het mogelijk is om ze op te lossen. Dat alles is op zich niet heel ingewikkeld, **maar het vraagt wel doorlopend aandacht.**

Voor wie zich afvraagt of dit alles niet zonde van de tijd is, wil de commissie wijzen op de valkuil die ontstaat als 'succes' te eenzijdig bekeken wordt. Problemen ten aanzien van (leiderschaps-)gedrag escaleren alleen maar verder als ze worden weggewuifd, of signalen te lang worden genegeerd. Mensen zijn niet goed in staat hun werk te doen als er niet wordt geïnvesteerd in de ontwikkeling van medewerkers omdat ze 'toch maar tijdelijk' zijn, of de kwaliteit van leiderschap wordt overgelaten aan het 'karakter' van de leidinggevende. En het heeft weinig zin te investeren in een meldingsstructuur, of betere personeelsvoorzieningen als deze in de praktijk niet worden benut, of als directieleden en leidinggevend geen voorbeeldgedrag vertonen. Alleen door in de besluitvorming over en beoordeling van programma's en personen ook aandacht te

10) De NPO-vragenlijstrespondenten zijn gemiddeld iets ouder dan respondenten werkzaam bij andere organisaties. Echter, NPO-respondenten jonger dan 40 jaar rapporteren geen andere werkervaringen dan NPO-respondenten ouder dan 40 jaar.

**Figuur 5.6:** Leiderschapsgedragingen die de kans op grensoverschrijdend gedrag vergroten of verkleinen, op basis van wetenschappelijke inzichten omtrent effectief leiderschap en uitingen daarvan die in de vragenlijsten zijn opgenomen.

### NIET DOEN

#### Vergroot de kans op grensoverschrijdend gedrag

- Medewerkers persoonlijk afrekenen op gemaakte fouten
- Medewerkers ondermijnen, publiekelijk kleineren
- Medewerkers blijven herinneren aan eerdere fouten of mislukkingen
- Medewerkers 'opjagen' door te dreigen met ontslag
- Belangrijke informatie achterhouden
- Zorgen en behoeften van medewerkers negeren of belachelijk maken
- Persoonlijke informatie van medewerkers naar buiten brengen

### WEL DOEN

#### Verkleint de kans op grensoverschrijdend gedrag

- Uitleggen wat er van medewerkers verwacht wordt
- Praten over gewenst en ongewenst gedrag op de werkvloer
- Doen wat je hebt beloofd
- Reageren op signalen over gedrag
- Open staan voor suggesties van medewerkers
- Ervoor zorgen dat medewerkers kennis delen en kunnen leren van fouten
- Erkennen van prestaties, waarderen van vaardigheden en benutten van talenten van medewerkers.

besteden aan preventie, monitoring en tijdig bijsturen van grensoverschrijdend gedrag is het mogelijk veel grotere problemen, steeds oplopende kosten en publieke schandalen te vermijden.

Bij de omroepen vormen mensen, met hun professionele ervaring en inhoudelijke bijdragen immers het belangrijkste werkkapitaal. Dat betekent dat er veel waarde aan het werk kan worden toegevoegd door meer oog te hebben voor het welzijn en goede functioneren van medewerkers. Want alleen wie zich goed voelt kan goed werk leveren.



## 5.7 Conclusie

Van alle werkaspecten die van belang zijn voor het optreden of tegengaan van grensoverschrijdend gedrag blijkt dat de ervaren kwaliteit van het **leiderschap** op de werkvloer verreweg de **grootste** voorspellende waarde heeft. Dat geldt zowel in negatieve zin (voor de ervaren frequentie van grensoverschrijdend gedrag), als in positieve zin (voldoende aandacht voor gedrag). De ervaren sociale veiligheid binnen het werkteam komt naar voren als tweede voorspeller van zowel grensoverschrijdend gedrag als positieve aandacht voor gedrag. Tegelijkertijd hebben we al in hoofdstuk 4 geconstateerd dat een (on)veilige werkomgeving samenhangt met en beïnvloed wordt door de kwaliteit van het leiderschap, onder andere vanwege het (ontbreken van) voorbeeldgedrag, en (onvoldoende) zorg van de leidinggevende voor een goede samenwerking binnen het team. Op dezelfde manier hebben we in hoofdstuk 4 geconstateerd dat de ervaring dat de directie (geen) verantwoordelijkheid neemt voor de situatie bijdraagt aan het leiderschapsgedrag dat getolereerd en beloond wordt, en het gedrag dat als 'normaal' wordt gezien op de werkvloer.

De aanpak van grensoverschrijdend gedrag start dus met het aanpakken van de kwaliteit van het leiderschap. Zo heeft aanpassen van officiële werktijden weinig effect als leidinggevenden medewerkers blijven overvragen. Aanpassen van contracten zal niet helpen als medewerkers door hun leidinggevende duidelijk wordt gemaakt dat zij bij de kleinste misstap ontslagen kunnen worden. Formuleren van beoordelingscriteria en gedragscodes heeft geen zin als leidinggevenden er geen gebruik van maken. Aanbieden van leiderschapscursussen is zinloos als leidinggevenden ze niet willen volgen of niet bereid zijn hun gedrag op de werkvloer aan te passen. De mededeling dat goed leiderschapsgedrag belangrijk is overtuigt niet als het al of niet vertonen daarvan in de praktijk geen enkele consequentie heeft.

De drie de uitgewerkte voorbeelden maken duidelijk dat er niet alleen aandacht nodig is voor het leiderschapsgedrag op de werkvloer, maar ook voor de wijze waarop de **directie** zich verhoudt tot de rest van de organisatie. De commissie beveelt alle drie directies aan om aan de hand van de resultaten van het onderzoek van de commissie in gesprek te gaan met zowel hun organisatie als de raad van toezicht, waarbij in het bijzonder aandacht wordt besteed aan (a) de wijze waarop leiding wordt gegeven en voorbeeldgedrag kan worden getoond vanuit de top van de organisatie (b) de wijze waarop de p&o-functie wordt ingevuld, en (c) de wijze waarop om wordt gegaan met (meldingen over) grensoverschrijdend gedrag.

### Literatuurlijst hoofdstuk 5

- i) Peters, K., Fonseca, M.A., Haslam, S.A., Steffens, N.K. & Quiqqin, J. (2019). Fat cats and thin followers: Excessive CEO pay may reduce ability to lead. *The social psychology of inequality*, 21-34.



# De rol van de NPO en omroepen als werkgever en opdrachtgever

## 6.1 Inleiding

De werkgever dan wel opdrachtgever heeft een wettelijke verantwoordelijkheid voor het creëren van een veilige werkomgeving voor medewerkers binnen de organisatie. De manier waarop de omroepen en de NPO aan hun zorgplicht invulling hebben gegeven, staat in dit hoofdstuk centraal. De bevindingen zijn gebaseerd op documenten die de omroepen en de NPO ons op verzoek hebben toegestuurd. Zij zijn gevraagd documenten te overleggen die inzicht geven in de manier waarop invulling wordt gegeven aan de preventie, monitoring en bijsturing van ongewenst gedrag, zoals klachtenregelingen, gedragscodes, Risico & Inventarisatierapporten en (sociale) jaarverslagen. De commissie was hierbij afhankelijk van de documenten die aan haar zijn gestuurd. Ter aanvulling hierop heeft de commissie gesproken met functionarissen werkzaam bij verschillende organisaties: NPO, NOS, BNNVARA, VPRO, NTR en WNL. Deze organisaties zijn gekozen op basis van de uitkomsten van de vragenlijst en omdat zij een dwarsdoorsnede van de landelijke publieke omroep vertegenwoordigen, waarbinnen zowel taakomroepen, grote omroepen als kleine omroepen functioneren.



In totaal heeft de commissie **32 gesprekken** gevoerd met huidige P&O-managers, vertrouwenspersonen, compliance officers, voorzitters en leden OR, voorzitters raad van toezicht en directieleden<sup>1</sup>. Het doel van de gesprekken was om zo goed mogelijk te begrijpen wat de rol en taakopvatting van deze functiona-

rissen is binnen de organisatie waarbij zij zijn aangesteld, steeds uiteraard ten aanzien van sociale veiligheid en grensoverschrijdend gedrag. Daarnaast is gesproken over de manier waarop zij hun rol en bijbehorende taken in de praktijk kunnen brengen, om zo helder te krijgen wat de redenen zijn voor genomen maatregelen of het ontbreken daarvan, en de uitwerking van maatregelen in de praktijk.

In dit hoofdstuk staat dus het perspectief van de werkgever dan wel opdrachtgever centraal. De opbouw is als volgt. We starten met een analyse van de juridische verantwoordelijkheden die op de NPO en de omroepen rusten vanuit hun rol als werkgever dan wel opdrachtgever ten opzichte van hun eigen medewerkers (par. 6.2).

Dit vormt het kader waaraan we de ervaringen en verwachtingen van medewerkers kunnen toetsen zoals die zijn beschreven in hoofdstuk 4. Hierna is aandacht voor de invloed van het publieke bestel op de wijze waarop omroepen hun bedrijfsvoering kunnen inrichten (par. 6.3). Vervolgens gaan we per paragraaf na hoe de hiervoor genoemde functionarissen in de praktijk invulling geven aan hun taakopvatting en rol (par. 6.4 t/m 6.9).

Deze uiteenzetting borduurt voort op de analyse van de hoofdstukken 4 en 5 waarin duidelijk is geworden welke functionarissen en rollen in de organisatie het sterkst verbonden zijn met grensoverschrijdend gedrag en het meeste kunnen bijdragen aan het adresseren daarvan. We ronden af met een conclusie (par. 6.10).

### Informatiebronnen



Gesprekken met functionarissen



Vragenlijst



Tijdlijn van gebeurtenissen



Documenten en regelingen



Beoordelingskader

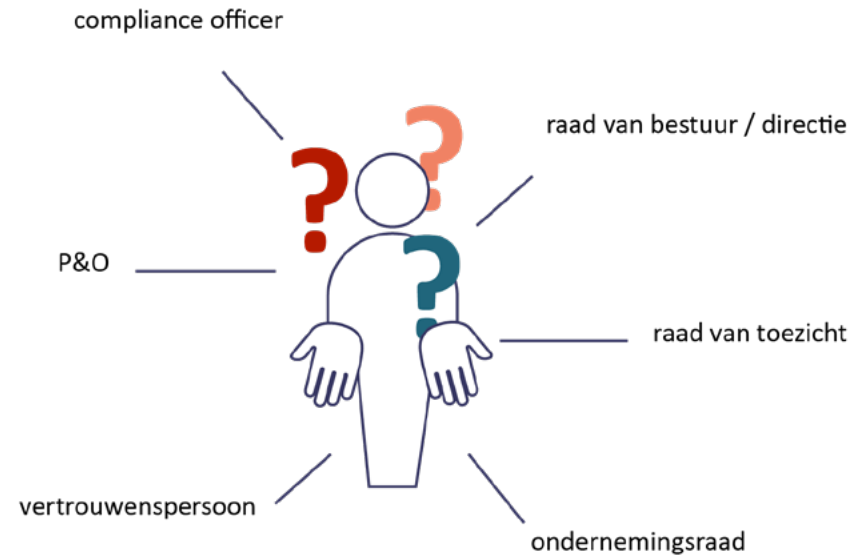
- 1) De commissie heeft de geselecteerde omroepen en NPO gevraagd personen voor deze gesprekken uit te nodigen die functioneren in de betreffende rollen. De functiebenamingen waren niet altijd gelijk. Bij de geselecteerde organisaties zijn met verschillende (en dus niet steeds alle) type functionarissen gesprekken gevoerd.

## 6.2 Inhoud en reikwijdte van de zorgplicht

### Verantwoordelijkheid als werkgever

Een werkgever heeft de wettelijke plicht om zich tegenover zijn werknemers als goed werkgever te gedragen (art. 7:611 BW)<sup>2</sup>. Dit betreft een open norm waarvan de invulling afhankelijk is van alle relevante omstandigheden van het geval. Deze norm bepaalt onder meer hoe de werkgever moet omgaan met overwerk, verlofaanvragen of de manier waarop een werknemer te horen krijgt dat hij/zij niet goed functioneert, dan wel het dienstverband zal worden beëindigd. De manier waarop de werkgever zich op deze en meer onderwerpen opstelt naar medewerkers, is van invloed op het gevoel van veiligheid dat medewerkers op de werkvloer ervaren, zo blijkt in hoofdstuk 4. Voor de omroepen is bovendien relevant dat uit de gesprekken blijkt dat medewerkers doorgaans werken op diverse locaties, soms reizen en – zeker als het medewerkers zijn die op de redactie van een programma werken – vaak zeer intensief contact met hun collega's onderhouden. Hoofdstuk 4 maakt duidelijk dat medewerkers in de hectiek van het moment niet altijd de moeite nemen om het over meta-communicatie te hebben en na te vragen wat een ander vond van bepaald gedrag, of niet altijd kans zien om de werklocatie goed te scheiden van de privé-locatie. Ook het feit dat posities in het maakproces van het media-aanbod erg gewild zijn, draagt het risico in zich dat medewerkers er niet in slagen hun grenzen te bewaken. De Arboret maakt duidelijk dat van de werkgever wordt verwacht dat hij oog heeft voor deze dynamiek en de daaraan verbonden verhoogde risico's voor de psychosociale arbeidsbelasting zoveel mogelijk probeert te beheersen. Ook de publieke omroep erkent deze risico's. Deze aspecten worden in het in 2023 afgesloten **Mediapact Respectvol Samenwerken** geduid als extra aandachtspunten<sup>1</sup>.

Met betrekking tot de sociale veiligheid is in de Arboret vastgelegd dat de werkgever een risico-inventarisatie en evaluatie (RI&E) moet hebben, en een daarop gebaseerd plan van aanpak (PvA) waarin aandacht is voor psychosociale arbeidsbelasting. Dit gaat om factoren die in de arbeidssituatie stress veroorzaken, zoals seksuele intimidatie, agressie, geweld, pesten en werkdruk<sup>3</sup>. Meer in het algemeen moet de werkgever op grond van de Arboret zorgen voor een veilige werkomgeving en werknemers beschermen tegen werkstress en grensoverschrijdend gedrag op de werkvloer<sup>4</sup>. Op grond daarvan moet beleid worden vastgesteld, als onderdeel waarvan een gedragscode met bepalingen over ongewenste omgangsvormen, het aanstellen van een vertrouwenspersoon



en het opstellen van een klachtregeling, niet verplicht maar wel gebruikelijk zijn. Uit civiele (ontslag)zaken blijkt onder meer dat relevant is of en hoe de werkgever invulling geeft aan: (i) **preventief beleid** waaronder de RI&E en het PvA vallen; (ii) **een gedragscode, meld en klachtprocedure**; (iii) **een sanctiebeleid**; en (iv) maatregelen gericht op het **herstel van werkverhoudingen**. Deze aspecten sluiten aan bij de elementen preventie, monitoring en bijsturing zoals die in hoofdstuk 1 zijn benoemd. De verplichtingen van de werkgever volgens de Arboret kleuren de meer algemeen geformuleerde zorgplicht in het kader van de werkgeversaansprakelijkheid aan (artikel 7:658 lid 1 BW)<sup>5</sup>.

- 2) Dit geldt ten aanzien van werknemers maar ook ten aanzien van schijnzelfstandigen (werkenden die werken als zzp'er maar juridisch beschouwd werknemer zijn omdat ze, kort gezegd, werkzaam zijn onder gezag). Schijnzelfstandigen zijn in die zin dus werknemers en geen zzp'ers.
- 3) Zie artikel 5 jo. artikel 1 lid 3 onder a Arboret.
- 4) Zie artikel 3 lid 2 Arboret.
- 5) Dit kan worden verklaard vanuit het gegeven dat de wetgever voor ogen heeft gehad dat de norm van artikel 7:658 BW in materieel opzicht niet verschilt van die van artikel 3 lid 1 Arboret, zie: *Kamerstukken II 2005/06, 30 552, 3, p. 30.*

## Verantwoordelijkheid als opdrachtgever

Ook een echte zzp'er<sup>6</sup>, werkzaam op basis van een opdrachtovereenkomst, mag niet gediscrimineerd en geïntimideerd worden voor wat betreft zijn arbeidsomstandigheden<sup>7</sup>. Dit impliceert een zorgplicht voor de opdrachtgever om grensoverschrijdend gedrag, gekoppeld aan een van de discriminatiegronden, gericht op zzp'ers te voorkomen en bestrijden. Ten aanzien van de andere in de vragenlijst uitgevraagde typen grensoverschrijdend gedrag is het recht minder eenduidig. De algemene zorgplicht van art. 7:611 BW en ook hoofdstuk 2 van de Arbowet richten zich tot de werkgever: het is de werkgever die zich moet inspannen voor een veilige werkomgeving. Wel hanteert de Arbowet een breed begrip van de werkgever. Ook zonder contractuele relatie met de medewerkers kan een bedrijf als werkgever worden geduid. Hiervoor is wel vereist dat een omroep of de NPO als opdrachtgever *gezeg uitoefent* over de medewerkers van de opdrachtnemer. Dit is bijvoorbeeld het geval bij uitzendkrachten<sup>8</sup> maar niet bij echte zzp'ers<sup>9</sup>. Echte zzp'ers zijn als ondernemers in feite verantwoordelijk voor hun eigen werkomstandigheden.

Toch ligt het voor de omroepen en eventueel NPO als opdrachtgever genuanceerder. De regeling inzake werkgeversaansprakelijkheid is op grond van art. 7:658 lid 4 BW van toepassing op echte zzp'ers die zich in een afhankelijkheids-situatie bevinden en werk verrichten dat verband houdt met de werkzaamheden van de omroep<sup>10</sup>. Hiervan lijkt sprake te zijn bij medewerkers die als echte zzp'ers aan producties van omroepen meewerken, zoals een cameraman of visagiste. Het gaat bovendien om een situatie waarin de omroep als opdrachtgevers door het stellen van contractuele voorwaarden invloed heeft op de manier waarop het werk door de zzp'er wordt uitgevoerd. Denk bijvoorbeeld aan de tijd waarbinnen een opdracht moet worden uitgevoerd, en de (werk)omstandigheden waaronder dit dient te gebeuren<sup>11</sup>.

Daar komt bij dat het **Mediapact Respectvol Samenwerken** – dat qua normering nauw aansluit bij de Arbowet – geen onderscheid maakt tussen werknemers en echte zzp'ers. Zo staat in de laatste alinea van de preambule uitdrukkelijk vermeld dat het Convenant ook dient *'als vangnet voor medewerkers en betrokkenen in de audiovisuele sector die om wat voor reden dan ook geen beroep kunnen doen op de regels en gedragscodes die binnen organisaties in de audiovisuele sector al gelden. De basisregels opgenomen in dit Convenant gelden als een minimum waaraan iedereen die werkt voor of betrokken is bij de audiovisuele sector zich heeft te houden.'* Bovendien staat in de paragraaf

over nakoming van de in het Convenant neergelegde regels dat *'iedereen die werkzaam voor ons is of betrokken is bij onze producties en geconfronteerd is of is geweest met ongewenst gedrag [zich] kan [...] melden bij de vertrouwenspersonen die wij hebben aangesteld.'* Even verderop staat vermeld: *'Wij bewaken actief dat er een sociaal veilige werkomgeving is voor iedereen die werkzaam is binnen of voor onze organisaties of op een andere manier daarbij betrokken is, ongeacht de contractvorm op basis waarvan wordt gewerkt.'* En verder: *'Wij maken duidelijk, al dan niet op grond van een wettelijke verplichting, wat de waarden en regels zijn die wij onderschrijven ten aanzien van gewenst en ongewenst gedrag. Informatie over het tegengaan van ongewenst gedrag is voor iedereen binnen de organisatie toegankelijk en begrijpelijk en onderdeel van arbeids- en opdrachtovereenkomsten.'*<sup>12</sup>

Op grond hiervan kan worden aangenomen dat de omroepen en de NPO een zorgplicht hebben geaccepteerd voor echte zzp'ers die aansluit bij de zorgplicht van de werkgever volgens de Arbowet.

## Wat laten de documenten zien?

Uit de documentenanalyse blijkt dat de NPO, net als de zes in de inleiding genoemde omroepen - op de kleine omroep WNL na - een RI&E hebben waarin aandacht is voor een veilige werkomgeving<sup>13</sup>. Veel van de omroepen zijn momenteel druk bezig zijn met het actualiseren van de RI&E's en het daarbij behorende plan van aanpak, dit is te verklaren door de toegenomen aandacht

- 6) We gebruiken de term echte zzp'ers om het onderscheid te duiden met schijnzelfstandigen die weliswaar werken als zzp'ers maar juridisch beschouwd werknemers zijn.
- 7) De Wet gelijke behandeling is gebaseerd op Richtlijn 2000/78/EG. De richtlijn heeft een brede reikwijdte en is op grond van art. 3 niet beperkt tot werkenden werkzaam op basis van een arbeidsovereenkomst. Zie ook HvJ 12 januari 2023, C-356/21, ECLI:EU:C:2023:9 (JK/TP).
- 8) Niet valt uit te sluiten dat omroepen ook een zekere zorgplicht hebben voor werknemers in dienst bij productiehuisen die in opdracht van een omroep een productie maken. Zoals aangegeven in Hoofdstuk 1 van dit rapport valt deze groep medewerkers echter buiten het bereik van dit onderzoek.
- 9) Bepaalde regels uit de Arbeidsomstandighedenwet gelden ook voor echte zzp'ers. De wetgever heeft evenwel expliciet besloten de regels uit Hoofdstuk 2 Arbeidsomstandighedenwet niet toe te passen op een situatie waarin zzp'ers en werknemers naast elkaar werken, zie Stb. 2012, 270, p. 13-14.
- 10) Kamerstukken 2014/15, 25 883, nr. 254.
- 11) Zie ook het Arboportaal: <https://www.arboportaal.nl/onderwerpen/verantwoord-opdrachtgeverschap>
- 12) Onderstreping door OGCO.
- 13) Hoewel op de werkgever geen wettelijke plicht rust om ieder jaar een nieuwe RI&E op te stellen, is de werkgever wel verplicht op de RI&E actueel te houden (zie artikel 5 lid 4 Arbeidsomstandighedenwet).

voor het onderwerp. Uit de RI&E-rapporten die door de omroepen aan de commissie zijn overhandigd, blijkt dat de afgelopen tien jaar risico's zijn geïdentificeerd op het terrein van stress en werkdruk en dat het risico op onveiligheid en het niet durven aankaarten van misstanden daarbij specifiek zijn benoemd. Uit de eerdere hoofdstukken van dit rapport blijkt dat deze risico's kunnen leiden tot ziekteverzuim en uitval, hetgeen een signaal is dat duidt op een onveilige werkomgeving. De ziekteverzuimcijfers werden bijgehouden door P&O en hierover werd gerapporteerd aan de directie. Als het gaat om het gemiddelde ziekteverzuimcijfer binnen een gehele omroeporganisatie, dan geven de cijfers geen verontrustend beeld, zo blijkt uit de documenten. De commissie heeft echter geen zicht gekregen op de ziekteverzuimcijfers per organisatieonderdeel of programma. Wat de commissie verder opvalt, is dat er weliswaar medewerkerstevredenheidsonderzoeken zijn verricht om de in de RI&E benoemde risico's in beeld te brengen, maar dat de documenten niet duidelijk maken wat nu concreet is ondernomen om de risico's daadwerkelijk aan te pakken.

Wat betreft klachtenregelingen constateert de commissie dat een wildgroei aan regelingen lijkt te (zijn) ontstaan, waardoor medewerkers gemakkelijk de weg kwijt kunnen raken. De NPO is op grond van de Mediawet verplicht een gedragscode op te stellen in samenspraak met de ondernemingsraad, waarin een afzonderlijke 'Regeling A Melden vermoedens van misstanden' is opgenomen. Deze gedragscode geldt voor de gehele publieke omroeporganisatie, maar heeft slechts betrekking op een misstand met een publiek belang<sup>14</sup>. Bij grensoverschrijdend gedrag binnen de organisatie en tussen collega's onderling – ook al is die organisatie gefinancierd door publiek geld – valt te betwijfelen of sprake is van een misstand zoals bedoeld in deze klachtenregeling<sup>15</sup>. Voor deze situatie hebben de meeste omroepen en de NPO individueel (dus per organisatie) een klachtenregeling op papier gezet. Deze klachtenregelingen kennen ieder hun eigen nuances. Zo is de klachtencommissie soms in het geheel, soms gedeeltelijk en soms helemaal niet samengesteld uit externe leden. Daarnaast verschilt wie de voorzitter en de leden van de klachtencommissie benoemt. Ook het personele bereik van de klachtenregelingen verschilt. Zo is de klachtenregeling van de NPO van toepassing op medewerkers die volgens arbeidsovereenkomst bij de NPO werkzaam zijn, met inbegrip van stagiaires, uitzendkrachten en gedetacheerden. De Klachtenregeling van VPRO is breder en ook op vrijwilligers en zzp'ers van toepassing. Ook de klachtenregeling van BNNVARA hanteert een brede reikwijdte en richt zich zelfs op personen die niet werkzaam zijn bij de

BNNVARA maar wel werken in het gebouw van de omroep. Deze wildgroei van regelingen en afwijkende procedures ziet de commissie als problematisch omdat veel medewerkers afwisselend of tegelijkertijd voor verschillende omroepen werkzaam zijn.

In hun klachtenregeling, dan wel een afzonderlijke gedragscode, benoemen de omroepen en de NPO welke gedrag grensoverschrijdend is. Over het algemeen sluiten de codes aan bij de vier hoofdcategorieën zoals die zijn beschreven in [hoofdstuk 2](#). Er zijn echter ook verschillen. Illustratief is het feit dat de gedragscode van de NOS expliciet vermeldt dat relaties op de werkvloer moeten worden gemeld, terwijl dat in andere gedragscodes niet voorkomt.

Overigens blijkt uit de verschillende sociaal jaarverslagen dat er binnen de publieke omroep geen opvallend aantal formele klachten is gesignaleerd in de afgelopen jaren. Hiermee is niet gezegd dat medewerkers geen meldingen hebben gedaan van door hen ervaren grensoverschrijdend gedrag. Reeds in [hoofdstuk 4](#) stelde de commissie vast dat medewerkers meldingen hebben gedaan, waarbij een melding bij een leidinggevende het meest wordt genoemd (zie par. 4.7.). Het percentage respondenten dat een melding heeft gedaan bij een vertrouwenspersoon is relatief laag blijkt uit hoofdstuk 4. Deze uitkomst wordt bevestigd door de sociaal jaarverslagen van de omroepen en NPO over de laatste jaren. Uit deze jaarverslagen blijkt wel een stijging van het aantal meldingen dat bij vertrouwenspersonen wordt gedaan (zie ook hierna par. 6.7).

## 6.3 Rol van NPO en productiehuisen

### Invloed van NPO als derde

Binnen het publieke bestel, zoals vastgelegd en uiteengezet in de Mediawet, heeft de NPO als bestuursorgaan van de publieke omroep haar eigen werknemers, uitzendkrachten en zzp'ers ten aanzien van wie zij als werkgever dan

14) Dit betreft een uitwerking van de Wet bescherming klokkenluiders.

15) In de literatuur wordt betoogd dat meldingen van seksuele intimidatie mogelijk kunnen vallen onder de Nederlandse Wet bescherming klokkenluiders, zie Trouborst, A. J., Vrendenburg, C. J. S., & Visser, D. J. G. (2022). Maak er geen geheim van: over geheimhoudingsbepalingen in televisieproductiecontracten en het melden van misstanden. *Nederlands Juristenblad*, 97(34), 2806-2810.



wel opdrachtgever een zorgplicht heeft zoals hiervoor in par. 6.2. omschreven. Duidelijk is dat de NPO geen werkgever of opdrachtgever is ten aanzien van de medewerkers werkzaam bij de verschillende omroeporganisaties. Hiermee is niet gezegd dat de NPO als derde niet een zekere verantwoordelijkheid draagt voor een sociaal veilige werkomgeving bij de omroeporganisaties. De relatie NPO versus omroeporganisaties heeft namelijk een bijzonder karakter, waarbij de NPO werk een wettelijke taak heeft om te programmeren en te coördineren. Het realiseren van programma's is aan de omroepen die dat werk vervolgens met hun eigen medewerkers verrichten.

De NPO is op grond van de Mediawet ingesteld en de verhouding ten opzichte van de omroepen is wettelijk gereguleerd. De omroeporganisaties kunnen hun bestaansrecht alleen waarborgen als hun programma's worden uitgezonden. Daarvoor bestaat slechts één loket en dat is de NPO. Dit betreft een wezenlijk verschil met een contractuele constructie tot uitbesteding van werk omdat opdrachtnemers dan doorgaans een keuze hebben en kunnen besluiten een bepaalde opdrachtgever niet langer te contracteren als de randvoorwaarden bijvoorbeeld niet reëel zijn. Die keuze en vrijheid hebben de omroepen niet. Dit onderstreept de afhankelijkheid van de omroepen.

Op basis hiervan kan **niet** worden gesteld dat NPO gezag uitoefent over de medewerkers werkzaam bij de omroepen. De NPO als derde heeft dan ook geen verplichtingen op grond van de Arbowet. Ondanks dat moet de NPO zich als een verantwoord 'opdrachtgever'<sup>16</sup> gedragen in haar relatie tot de verschillende omroeporganisaties. De toenmalige minister van Sociale Zaken hanteerde de volgende definitie in een Kamerbrief uit 2015: "Verantwoord opdrachtgeverschap komt tot uiting in een opdrachtgever-opdrachtnemer relatie waarin expliciet oog is voor gezond en veilig werken bij de aanbesteding, uitvoering en evaluatie van de opdracht en waarin maatregelen worden genomen om gezond en veilig werken te waarborgen<sup>17</sup>." Hoewel de minister doelde op contractuele opdrachtgever-opdrachtnemer relaties dient volgens de commissie hetzelfde te gelden voor de wettelijk gereguleerde relatie NPO – omroeporganisaties.

Uiteraard rust niet de gehele verantwoordelijkheid voor een veilige werkomgeving bij de omroepen op de schouders van de NPO. Volgens de commissie kan op grond van de wettelijke structuur wel worden betoogd dat de NPO een verantwoordelijkheid heeft om op een verantwoorde wijze om te gaan met de afhankelijkheid van omroepen, door voldoende duidelijkheid en zekerheid te

bieden in de toewijzingssystematiek en daarover transparante afspraken te maken. Op dit punt valt het nodige te verbeteren, concludeerde de commissie Van Geel<sup>iii</sup>. Ook in de gesprekken die de commissie (OGCO) voerde, merkten verschillende functionarissen op dat de omroepen, als zij een voorstel voor een nieuw programma dan wel verlenging van een bestaand programma indienen bij de NPO, vaak pas op een relatief laat moment horen of het programma kan worden geproduceerd<sup>18</sup>. Uit deze gesprekken, maar ook die met reguliere medewerkers, blijkt dat in het verleden zelfs voor de meest succesvolle programma's deze onduidelijkheid tot op het laatste moment aanwezig was (zie [hoofdstuk 7](#) inzake DWDD). De oorsprong van deze onduidelijkheid kan gelegen zijn in de afspraken tussen NPO, omroepen en productiebedrijven, maar lijkt ook te maken te hebben met de systematiek die gehanteerd wordt om het uitzendschema op te stellen. Tot zeer recent bestond bovendien het beeld dat populaire presentatoren direct naar de directeur video van de NPO konden stappen met een idee voor een programma en onderling konden afstemmen dat een programma zendtijd kreeg. Dit ging soms geheel buiten een omroep om die vervolgens voor een voldongen feit werd gesteld. Ook breder bestond op de werkvloer het gevoel dat het belangrijk was de juiste mensen bij de NPO te kennen om een programma geaccordeerd te krijgen. De voormalig directeur video geeft in zijn gesprek met de commissie aan dat dit beeld inderdaad bestond maar niet klopt omdat er veel meer mensen over de programmering gingen en de raad van bestuur van de NPO uiteindelijk de besluiten neemt.

Het bestuur van de NPO herkent en erkent dat het proces van toewijzing van programma's onvoldoende transparant was en nog steeds wel is en dat er in het verleden sprake was van privileges. Ook wordt gesteld dat de functie van directeur video in het verleden te veel macht bij één persoon belegde. Het bestuur is reeds bezig om de toewijzingssystematiek aan te pakken en meer transparant te maken. Een belangrijke stap die is gezet betreft de aanstelling van twee directeuren video, waarbij er één over het proces en de ander over de programmering en content gaat. Dat er nog werk te verrichten valt, wordt

16) De term opdrachtgever staat tussen aanhalingstekens om te benadrukken dat de NPO juridisch beschouwd geen opdrachtgever is, maar de in de Mediawet verankerde verhouding met het opdrachtgeverschap overeenkomsten vertoont zoals uiteengezet in de twee alinea's hiervoor.

17) Kamerstukken 2014/15, 25 883, nr. 254.

18) Dit geldt met name voor de omroepverenigingen en in mindere mate voor de taakomroepen NOS en NTR vanwege hun wettelijke taak.

erkend en staat hoog op de agenda. Verschillende directeuren van de omroepen prezen in de gesprekken met de commissie de inzet van het huidige bestuur en benoemden dat de samenwerking tussen de omroepen en de NPO is verbeterd ten opzichte van het verleden.

Tot slot wordt door de NPO herkend dat de verdeling van rollen en verantwoordelijkheden in het bestel diffuus is. Mede daardoor, maar vooral ook door het feit dat dertien omroepen met elkaar en met productiehuisen in concurrentie zijn, kan teleurstelling ontstaan over de programmering. Het bestuur erkent daarbij wel dat onzekerheid als gevolg van de af- of toewijzing programma's ook zijn weerslag heeft op de werkvloer.

### Invloed productiehuisen als derde

Tijdens het onderzoek heeft de commissie steeds meer oog gekregen voor de rol die productiehuisen spelen in de verhouding tussen de NPO enerzijds en de omroeporganisaties anderzijds. Hoewel de medewerkers in dienst van de productiehuisen buiten het bereik van het onderzoek vallen (zie [hoofdstuk 1](#)), vindt de commissie het belangrijk aandacht te besteden aan de rol van de productiehuisen binnen de governance-structuur. Reden is dat de productiehuisen tegenwoordig een belangrijke schakel zijn in het systeem: uit de gesprekken met functionarissen volgt dat omroepen lang niet al hun producties kunnen maken zonder de hulp van productiehuisen. Door verschillende functionarissen binnen de publieke omroep wordt de grote waarde van de productiehuisen genoemd (denk aan: creativiteit, originaliteit van ideeën), maar wordt tegelijkertijd gewezen op het gevaar dat steeds meer programma's door de productiehuisen worden geproduceerd waardoor de unieke/eigen geluiden van de omroepen onder druk komen te staan.

De commissie Van Geel stelde vast dat de manier van samenwerken tussen de omroepen en productiehuisen is verstoord doordat in 2015 de mogelijkheid werd gecreëerd voor productiehuisen om programmavoorstellen direct bij de NPO aan te bieden, dus zonder eerst 'door de wasstraat van omroepen' te moeten.<sup>iv</sup> Uit de gesprekken met functionarissen komt het beeld naar voren dat de productiehuisen veel informele macht hebben die zich vertaalt in de besluitvorming van de NPO, hetgeen weer van invloed is op de bedrijfsvoering van de omroeporganisaties en daarmee de werkverhoudingen. De commissie benadrukt dat zij geen compleet beeld heeft van deze informele invloed, maar hecht er aan een aantal hiermee samenhangende patronen te beschrijven die

zijn geschetst door functionarissen, waaronder meerdere directieleden, en door een aantal medewerkers in hun gesprekken met de commissie.

Het eerste patroon is de gewoonte dat er tussen presentatoren en productiehuisen afspraken worden gemaakt over een **exclusieve samenwerking**. Bij enkele presentatoren zou dit gepaard gaan met het maken van afspraken over het aanvullen van het salaris van de betreffende presentator door het productiehuis, dan wel door iemand met een belang in dat productiehuis. Via een dergelijke constructie wordt mogelijk de WNT-norm omzeild die voor de publieke sector geldt<sup>19</sup>, maar worden ook de salarisverschillen op de werkvloer tussen een presentator en de redactie vergroot. Dit laatste vormt een probleem in het kader van de sociale veiligheid omdat hierdoor het risico toeneemt dat de presentator zich verheven voelt boven 'reguliere' medewerkers die het programma maken en in een wereld terecht komt waarin hij of zij zich niet meer kan inleven in alles wat 'reguliere' medewerkers bezighoudt.

Een tweede patroon dat de commissie constateert zijn de signalen dat de exclusieve samenwerking tussen een presentator en een productiehuis bij beleidsbepalers binnen de NPO bekend zijn én dat een dergelijke afspraak – zeker in het verleden – werd vertaald in de **programmering**, zonder de betrokkenheid van de omroep die het programma vervolgens dient uit te zenden. Persoonlijke belangen en daarmee samenhangende relaties spelen daarbij naar het lijkt een belangrijke en vaak doorslaggevende rol. Deze niet-transparante werkwijze draagt naar het oordeel van de commissie bij aan het gevoel van ondoorzichtigheid, en onvoorspelbaarheid van besluitvorming, en versterken het beeld dat er sprake is van machtsmisbruik en vriendjespolitiek (zie [hoofdstuk 4](#)).

19) OGCO heeft hier geen nader juridisch onderzoek naar verricht (valt buiten het bestek van haar opdracht), maar verwijst naar het onderzoek uit 2023 dat KPMG Forensic heeft uitgevoerd in opdracht van het Commissariaat van de Media. Hoewel het onderzoek duidelijk maakt dat de WNT-norm niet wordt overschreden binnen de publieke omroep, wordt gewezen op het beperkte zicht dat bestaat op beloningen van presentatoren die via buitenproducenten worden betaald, hetgeen wordt bestempeld als een kwetsbaarheid.



## 6.4 Rol van bestuur en directie

### Verantwoordelijkheid binnen de organisatie

De raad van bestuur (bij de omroepen ook wel directie genoemd maar hierna overkoepelend aan te duiden als bestuur)<sup>20</sup> is juridisch gezien het orgaan dat de NPO dan wel de omroepen bestuurt en het beleid bepaalt. Het is dus ook het bestuur dat de eindverantwoordelijkheid draagt voor een sociaal veilige werkomgeving. Naast zijn formele taken, is het bestuur zowel in formele als in informele zin toonaangevend voor de cultuur binnen een bedrijf: de prioriteiten die hij stelt en de toon die hij gebruikt bepalen mede hoe directeuren, leidinggevendenden maar ook de overige medewerkers met elkaar omgaan, elkaar informeren en van elkaar leren. Daarmee is de invloed van het bestuur op de werkcultuur binnen de organisatie, niet te onderschatten. Dit wordt ondersteund door de gesprekken die zijn gevoerd met de verschillende functionarissen.

### Omvang en samenstelling

Een tweekoppig collegiaal bestuur met daaronder een Management Team (MT) waarin de directeuren vanuit de lijn samenkomen, is de meest gangbare opzet bij de grotere omroepen, zoals NOS, NTR, BNNVARA, KRO-NCRV en de NPO. Alleen AVROTROS en PowNed hebben momenteel een driekoppig bestuur. Bij de kleinere omroepen is een eenkoppig bestuur te zien, zoals het geval is bij HUMAN, VPRO, EO, WNL en MAX. De gesprekken met functionarissen wijzen uit dat het in alle gevallen, maar vooral bij een eenkoppig bestuur belangrijk is om voldoende tegenspraak te organiseren en dit in te bedden in de organisatie van de omroep (zie nader [hoofdstuk 5](#)). Naast de omvang is ook de samenstelling relevant. De wijze waarop leden met elkaar omgaan, werkt door binnen de organisatie zo laten de gesprekken zien. Denk aan de onderlinge samenwerking en de in dat verband gemaakte afspraken (zorgt ieder bestuurslid voor zijn of haar eigen organisatie of is juist sprake van een gedeelde verantwoordelijkheid), de openheid en het leervermogen (leggen leden de eigen dilemma's aan elkaar voor of lossen ze het zelf maar op) en stijl van leiding geven (proactief of afwachtend, toegankelijk of op afstand, directief of ondersteunend). Uit de gesprekken met de functionarissen blijkt dat binnen de publieke omroep lange tijd een vrij hiërarchische stijl van leidinggeven gebruikelijk was, waarbij weinig ruimte was voor feedback of kritiek, en weinig aandacht werd besteed aan het draagvlak voor beslissingen op de werkvloer. Vooral NPO en BNNVARA werden in dit verband vaak genoemd.

### Positie en rolinvulling

Binnen de omroepen houdt het bestuur, en daarbinnen met name de algemeen directeur, zich bezig met de overleggen met de NPO, met het College van Omroepen, het Commissariaat van de Media, en de netwerkrelaties in Den Haag. Een financieel directeur is met name verantwoordelijk voor de boekhouding, contact met de accountant en geldverstrekkers. Als er binnen het bestuur een mediadirecteur is aangesteld, dan gaat deze persoon vaak over de inhoudelijke keuzes ten aanzien van de programmering.

Reeds in hoofdstuk 4 werd het belang onderstreept dat P&O strategisch personeelsbeleid kan formuleren en organiseren, in afstemming met het bestuur. De gesprekken tonen aan dat er op dit punt nog terrein te winnen is bij de NPO en omroepen (zie ook hierna paragraaf 6.6). In relatie tot het bestuur blijkt het gebruikelijk dat het personeelsbeleid onder de verantwoordelijkheid van één lid van het bestuur valt. Het totaaloverzicht en de doorzettingsmacht liggen echter bij het bestuur als geheel en het strategisch personeelsbeleid zou daarom niet slechts met één lid besproken moeten worden. Hetzelfde geldt voor signalen over structureel wangedrag: deze zouden altijd in het gehele bestuur besproken moeten worden. P&O zou er expliciet op gewezen moeten worden dat het de bedoeling is om ernstige signalen formeel aan het gehele bestuur kenbaar te maken. Uit de gesprekken komt naar voren dat dit alles in het verleden niet zo werd gezien, maar op dit punt wel een verandering gaande is.

### Maximering van bestuurstermijnen

In de statuten van de NPO is voor de leden van de raad van bestuur een maximale benoemingstermijn van vijf jaar, met eenmalige mogelijkheid tot herbenoeming, opgenomen. Een maximale benoemingstermijn ontbreekt in de statuten van de omroepen. Nut en noodzaak van een maximale benoemingstermijn (zoals wel gebruikelijk is bij de raad van toezicht; zie hierna paragraaf 6.5) is momenteel onderwerp van discussie in het overleg tussen de NPO en de omroepen. De commissie Van Geel stelde reeds vast dat de afhankelijkheden en rolonzuiverheid toenemen door het hoge gehalte bestuurders en directieleden dat al zeer lang binnen de publieke omroep werkzaam is. De commissie Van Geel adviseert om het aantal bestuurstermijnen te beperken tot maximaal twee

20) Voor de omroepen wordt in andere delen van het rapport ook wel de term Directie gebruikt.

termijn van vier jaar<sup>21</sup>. Uit de gesprekken blijkt dat sommige bestuurders, maar ook andere functionarissen, menen dat het vaststellen van een maximumtermijn een goede ontwikkeling zou zijn. Gesteld wordt dat het zou zijn voorgekomen dat bepaalde personen die te lang op een bepaalde machtige positie zaten, steeds minder open stonden voor nieuwe ontwikkelingen en zich als een koning van hun koninkrijk gingen gedragen. Er is evenwel een aantal bestuurders dat niets ziet in maximale benoemingstermijnen en zich hiertegen verzet.

### Betrokkenheid bij Risico-Inventarisatie en Evaluatie (RI&E)

Uit de gesprekken komt naar voren dat de uitkomsten van de RI&E in het verleden niet altijd herkend worden door leden van de verschillende besturen. Sommige leden geven aan dat er niet wordt gesproken over de uitkomsten van de RI&E; zij zien het vooral als een instrument voor de afdeling P&O. De commissie constateert dat de RI&E onvoldoende wordt benut om de risico's rondom duurzame inzetbaarheid, zoals pesten of ongewenst gedrag, daadwerkelijk aan te pakken. Als er onvoldoende met de signalen wordt gedaan, daalt na verloop van tijd de bereidheid onder medewerkers om de RI&E-vragenlijst of een daaraan gerelateerd medewerkerstevredenheidsonderzoek in te vullen, waardoor een belangrijk en waardevol instrument steeds minder effectief wordt. De Arbowet schrijft voor dat er planmatig wordt gehandeld op basis van de uitkomsten, met behulp van het bijbehorende plan van aanpak (dat er lang niet altijd is). De besturen van de NPO en de omroepen hebben hier tegenwoordig naar het lijkt wel meer oog voor dan in het verleden, maken de gesprekken duidelijk.

### Omgang met signalen

Uit de gesprekken volgt dat de besturen grote waarde hechten aan de signalerende functie van de afdeling P&O. Tegelijkertijd blijkt dat deze signalen in het verleden lang niet altijd serieus zijn opgepakt. Zo heeft de commissie kunnen constateren dat er bij verschillende omroepen en de NPO wel degelijk vanuit P&O signalen zijn geweest die wezen op (structurele) misstanden, wangedrag en uitval, zonder dat hierop is gehandeld door het bestuur. Het gaat bij deze signalen meestal om complexe problematiek. Zoals uitgewerkt in hoofdstuk 4 gaat het om een samenspel van belastende en beschermende werkkenmerken, die niet met een snelle en eenvoudige kant-en-klare oplossing aangepakt kan worden. Het is van belang dat er een analyse aan vooraf gaat, dat er naar de omgevingsfactoren, het beleid en de situatie van de betrokkenen wordt

gekeken. De gesprekken maken duidelijk dat het bestuur gericht is op andere aspecten van de bedrijfsvoering, waarbij het aantrekkelijk is om de analyse en aanpak van deze signalen aan P&O over te laten. Daar is op zich niets mis mee, maar het laat onverlet dat er in de opvolging ook een rol voor het bestuur is; de bestuursleden moeten er bovendien voor zorgen dat zij over de analyse en de opvolging worden geïnformeerd en dienen het belang daarvan binnen de organisatie uit te dragen – niet alleen in woorden maar ook in zichtbare daden. In de gesprekken is erkend dat in het verleden (te) weinig aandacht bestond voor de medewerker als mens en het vooral ging om wat medewerkers konden bijdragen aan de inhoud van de programma's.

## 6.5 Rol van raad van toezicht

### Verantwoordelijkheid binnen de organisatie

Iedere omroep, alsmede de NPO heeft een eigen raad van toezicht. De raad van toezicht houdt vanuit zijn zakelijke-professionele expertise toezicht op het beleid van het bestuur en op de algemene gang van zaken. Ook staat de raad van toezicht het bestuur met raad terzijde. Ten behoeve van het toezicht op de bedrijfsvoering beoordeelt de raad van toezicht de financiële rapportage van het bestuur en agendaert en bespreekt de raad met het bestuur onderwerpen die van belang zijn voor de continuïteit van de bedrijfsvoering. De raad van toezicht vervult ook de rol van werkgever ten opzichte van de raad van bestuur en benoemt (bij de ledenomroepen met voorafgaande goedkeuring van de ledenraad), schorst en ontslaat de bestuursleden. De raad van toezicht legt externe verantwoording over zijn handelen af door middel van een jaarverslag. In dit jaarverslag wordt bericht over de aandachtspunten van de raad van toezicht in het verslagjaar, op welke wijze inhoud is gegeven aan het toezicht op de bedrijfsvoering en de strategie.

### Omvang en samenstelling

De meeste raden van toezicht bestaan uit vijf tot zes leden die voor een periode van vier of vijf jaar worden benoemd, met de mogelijkheid tot herbenoeming.

21) De commissie Van Geel stelt daarnaast voor een beperking in te voeren op de directe overstap tussen twee omroeporganisaties of tussen een omroeporganisatie en de NPO, met een afkoelingsperiode van tenminste een bestuurstermijn, zie rapport Adviescollege Van Geel (2023), p. 55.

In de raden van toezicht zijn verschillende expertises bij elkaar gebracht, zoals bijvoorbeeld leden met een politieke, financiële of personeelservaring. De raden werken doorgaans met commissies die uit hun midden worden benoemd en die zowel structureel als tijdelijk kunnen zijn. Structurele commissies zijn er op dit moment onder meer ten behoeve van het werkgeverschap ten opzichte van de raad van bestuur (de werkgeverschaps- of renumeratiecommissie) en de financiële controle (de audit commissie).

### Positie en rolinvulling

De raad van toezicht komt een aantal maal per jaar met het bestuur bijeen, fysiek dan wel online. Tijdens deze vergaderingen wordt gesproken over de algemene gang van zaken binnen de organisatie, maar koppelt de raad van toezicht ook signalen terug die hij heeft ontvangen. De houding die de raad van toezicht inneemt ten opzichte van het bestuur verschilt per omroep en de NPO, maken de gesprekken duidelijk. Algemene lijn is dat de raad van toezicht zichzelf - althans tegenwoordig - beschouwt als een sparringpartner van het bestuur. Hoewel wordt erkend dat de raden van toezicht in het verleden op afstand stonden van de werkvloer, wordt benoemd dat sinds de misstanden bij de Voice hierin een verandering gaande is. Er is regelmatig dan voorheen informeel contact met het bestuur (koffiemomentjes) en sommige raden van toezicht hebben overleg met verschillende divisies binnen de organisatie om te zien en te achterhalen wat er op de werkvloer speelt<sup>4</sup>. De raden van toezicht zien - meer dan naar het lijkt voorheen - een rol voor zichzelf weggelegd op het terrein van het personeelsbeleid binnen de betreffende omroep dan wel de NPO. Niet zozeer om het personeelsbeleid vast te stellen (dat is de taak van het bestuur), maar wel om te zorgen dat er aandacht is voor het personeelsbeleid en na te gaan in hoeverre de ambities te realiseren zijn met het geld en het aantal fte's dat er is, mede in het licht van de werkdruk.

### Omgang met signalen

Op het thema van de sociale veiligheid houden de raden van toezicht zich bezig met het bewaken van de zorgvuldigheid van het proces (omgang met meldingen). Hieraan geeft de raad invulling door het thema regelmatig te bespreken met het bestuur, maar ook met de OR. Sporadisch wordt de raad van toezicht benaderd met een klacht van een medewerker. Vaak is de medewerker dan bij de vertrouwenspersoon niet verder gekomen in het oplossen van het conflict, waarbij ook het vertrouwen in het bestuur ontbreekt. Dit kan zijn omdat volgens de melder door het bestuur geen adequate actie is ondernomen, dan

wel omdat de klacht betrekking heeft op (een van de leden van) het bestuur. Ook dan ziet de raad van toezicht voor zichzelf een taak weggelegd, allereerst door met de melder in gesprek te gaan. Als de klacht betrekking heeft op het bestuur is echter relevant dat de raad van toezicht hierover met het bestuur in gesprek kan. Het is voorgekomen dat dit niet mogelijk was omdat de melder anoniem wilde blijven. Op dat moment komt de raad van toezicht in een complexe situatie terecht omdat hij over informatie beschikt die niet met het bestuur kan worden gedeeld, terwijl een open en eerlijke relatie tussen de raad van toezicht en het bestuur van belang is voor het goed functioneren van de governance- structuur.

## 6.6 Rol van P&O

### Verantwoordelijkheid binnen de organisatie

Verantwoord personeelsbeleid is een noodzaak voor organisaties met een complexe werkomgeving, zoals een omroep waar zeer uiteenlopende expertises nodig zijn en mensen vaak zeer intensief onder hoge druk met elkaar samen werken. Zoals een zakelijk directeur of een compliance officer hun eigen specifieke verantwoordelijkheden en belangen behartigen, heeft ook P&O een belangrijke verantwoordelijkheid binnen de organisatie die ziet op het vormgeven van processen om de organisatie en personeelsontwikkeling te bevorderen. P&O adviseert hierover aan het bestuur. De relatie met het bestuur is van groot belang; het is immers het bestuur dat het P&O-beleid vormgeeft en daarvoor de eindverantwoordelijkheid draagt.

### Omvang en samenstelling

Mede ingegeven door de behoefte om alle overheadkosten laag te houden en zo efficiënt mogelijk te werken, is de omvang van de afdelingen P&O binnen de publieke omroep relatief beperkt gebleven. Ook anno 2023 kan gesteld worden dat de meeste P&O-afdelingen op het mediapark relatief klein zijn en zeer veel werk verzetten met een beperkte staf.

### Positie en rolinvulling

Er bestaat veel variatie in de samenstelling van het managementteam (MT) en hoe bijvoorbeeld hoofd P&O afstemt met het bestuur. De commissie constateert in hoofdstuk 2 dat de problematiek rondom sociale veiligheid en



grensoverschrijdend gedrag niet alleen vanuit een juridisch perspectief valt op te lossen. Over het algemeen valt bij alle omroepen en de NPO echter op, dat hoofd P&O in het verleden veel minder invloed en positie had in relatie tot het bestuur, vergeleken met hoofd juridische zaken. Tot recent waren de meeste afdelingen P&O met name bezig met het uitvoeren wat er binnen de organisatie al was afgesproken, zoals de salarisadministratie, verlofaanvragen e.d. en bij sommige omroepen beperkt P&O zich nog steeds tot deze operationele taken. Ook werd – zo maken de gesprekken duidelijk - binnen de NPO en de omroepen vaak weinig tijd vrijgemaakt om stil te staan bij personeelsbeleid rondom evaluaties, jaargesprekken en professionele ontwikkeling. Dit wordt als concreet knelpunt benoemd door medewerkers die aangegeven hierdoor niet goed te weten wat hun vooruitzichten zijn (zie [hoofdstuk 4](#)).

### Verhouding vast en flex

In hoofdstuk 4 stelden we vast dat gevoelens van onzekerheid over aanstellingen verband houden met het ervaren en voortduren van grensoverschrijdend gedrag. In de Omroep-cao 2022-2023 zijn afspraken gemaakt over de verhouding vast-flex<sup>22</sup>. Ten minste 70% van de werknemers in dienst bij de omroepen moet op 1 januari 2024 werkzaam zijn op basis van een contract voor onbepaalde tijd. De commissie beschouwt het niet als haar taak om na te gaan of de omroepen aan deze percentages voldoen. De commissie constateert wel dat uit de gesprekken blijkt dat bij de ledenomroepen het grootste aandeel werknemers met een vast contracten werkzaam is op de ondersteunende en stafafdelingen, zoals IT, P&O, Juridische Zaken, en een veel kleiner aandeel op de redacties, ook wel programmatische medewerkers genoemd. Zoals reeds gesteld in hoofdstuk 4 worden mensen vaak aangenomen voor een specifiek programma of bepaald seizoen, hetgeen door de functionarissen wordt verklaard door de wijze van financiering. Als gevolg van deze gang van zaken is er veel wisseling van personeel op dit type functies, waardoor gemakkelijk tekorten ontstaan in de benodigde kennis en ervaring. Dit wordt door medewerkers ervaren als een extra belastende factor van het werk. Een tweede constatering is dat de in de cao gemaakte afspraken over de verhouding vast en flex geen rekening houden met het aantal medewerkers dat rechtstreeks of via een detachingsbedrijf is ingehuurd als zzp'er. De omroepen erkennen vrij regelmatig met zzp'ers te werken.

22) CAO voor het omroeperspersoneel 2022 - 2023, protocolafspraken artikel 3, p. 62.

### Beoordelingsgesprekken

De gesprekken met functionarissen maken duidelijk dat leidinggevenden geneigd zijn geen tijd vrij te maken voor evaluaties en beoordelingsgesprekken, begeleiding bij onvoldoende functioneren en loopbaanontwikkeling. Dat is volgens de commissie een gemiste kans, omdat juist daar de ruimte ligt om medewerkers breder inzetbaar te maken, waardoor zij ook op andere plekken kunnen werken als een programma of project wordt beëindigd – een probleem dat binnen de omroepen breed speelt. In evaluaties en beoordelingsgesprekken ligt bovendien de gelegenheid om te groeien als organisatie, door te reflecteren en te leren, maar ook door te signaleren en problemen te adresseren. De werkdruk en hectiek die een omroep kenmerkt, maakt het nodig hiervoor periodiek tijd in te ruimen en deze tijd ook voor dit doel te benutten. Dat dit nog te weinig gebeurt blijkt uit de uitkomsten zoals beschreven in hoofdstuk 4 waaruit bleek dat respondenten van de vragenlijst, almede medewerkers in de gesprekken benoemden dat lang niet altijd helder is welke criteria worden gebruikt om het functioneren te beoordelen en wie daarover gaat. Op dit punt zijn wel veranderingen zichtbaar. Zo wordt bij BNNVARA sinds januari 2022 gewerkt met een personeelsinformatiesysteem, waarin ook de persoonlijke doelstellingen, voortgang van de jaargesprekken en werkbelevingsrapporten worden vastgelegd. Daarvoor werd alleen met een salarisadministratiesysteem gewerkt.

### Doorgroeimogelijkheden

Doorgroeien binnen de omroepen is vanaf een bepaald niveau niet eenvoudig, het zijn redelijk platte organisaties. Je kunt bijvoorbeeld van redacteur misschien wel eindredacteur worden, maar heel veel andere stappen zijn er niet. Dat maakt het des te belangrijker om niet alleen verticaal maar ook horizontaal te kunnen groeien, door bijvoorbeeld als redacteur voor een ander programma te werken of op een ander thema. In de CAO voor het omroeperspersoneel hebben de NPO en omroepen zich verbonden te streven naar een brede inzetbaarheid van de werknemer<sup>23</sup>. Dit vraagt naast aandacht voor de vaardigheden en wensen van de medewerker zelf ook zicht op de baankansen bij andere programma's. Hier is P&O beter voor toegerust dan bijvoorbeeld de leidinggevende, zeker als P&O ook contact zou onderhouden met andere omroepen en geschikte kandidaten kan detacheren bij andere omroepen. Momenteel

23) Bijlage VIII CAO voor het omroeperspersoneel 2022-2023.

vindt hierover overleg plaats met P&O en tussen de omroepen, maar om horizontaal doorgroeien mogelijk te maken, zijn aanvullende afspraken vereist.

### Selectie van leidinggevenden

Hoofdstuk 4, evenals hoofdstuk 5, onderstrepen het belang van sterk leiderschap voor de uitvoering van personeelsafspraken in de praktijk, en voor het borgen van een sociaal veilige werkomgeving. We constateerden dat op de werkgever een verantwoordelijkheid rust om leidinggevenden te sturen en te begeleiden. Uit de gesprekken met verschillende type functionarissen blijkt dat de selectie van leidinggevenden voornamelijk plaatsvindt op basis van inhoudelijke kennis, ervaring en expertise. Maar niet iedereen die het beste is in diens vak, is ook de meest geschikte leidinggevende erkennen deze functionarissen tegelijkertijd. Leiderschapsvaardigheden zijn essentieel en ontstaan niet vanzelf. Uit de gesprekken blijkt dat er voorheen haast niet werd gekeken naar de mate waarin een leidinggevende de affiniteit en vaardigheid bezat om die rol goed te vervullen. Hoewel dit onderwerp tegenwoordig meer aandacht geniet, blijkt dat haast nooit een assessment plaatsvindt om te zien of de kandidaat – naast de inhoudelijke kennis – over leidinggevende capaciteiten beschikt. Ook blijkt dat begeleiding van (nieuwe) leidinggevenden weinig plaatsvindt. Functionarissen verklaren dit manco door de relatief lage budgetten. Bovendien geven functionarissen aan dat een leidinggevende doorgaans ook pas wordt geaccepteerd op de werkvloer als deze qua inhoud iemand is waarvoor medewerkers respect hebben. Hierdoor zijn leidinggevenden vaak meewerkende voormannen die de inhoud vooropstellen, en weinig aandacht hebben voor de manier waarop zij medewerkers het beste kunnen aansturen.

### Geheimhoudingsclausules

Diverse medewerkers noemden aarzelingen te hebben om met de commissie te spreken omdat zij bij einde dienstverband een vaststellingsovereenkomst hadden gesloten met daarin een geheimhoudingsclausule (ook wel zwijgbeding genoemd), eventueel verstrekt door een contractuele boete. De functionarissen vermeldden juist dat vaststellingsovereenkomsten heel weinig worden afgesloten en bijna nooit met melders. Hier zit een discrepantie die we niet hebben kunnen verklaren. Wel constateert de commissie dat vaststellingsovereenkomsten met een algemene geheimhoudingsclausule die eveneens grensoverschrijdend gedrag op de werkvloer omvat, problematisch zijn voor een lerende organisatie. Het betekent de facto dat medewerkers zonder iets te kunnen zeggen opeens weg zijn, wat angst en onzekerheid in de hand werkt<sup>24</sup>.

## 6.7 Rol van compliance officer

### Verantwoordelijkheid binnen de organisatie

Compliance betekent *naleving* en kan worden gedefinieerd als: 'Het bevorderen van en het toezien op de naleving van regels die relevant zijn voor de integriteit van de organisatie.' De compliance officer is verantwoordelijk voor het controleren van de naleving van extern opgelegde wet- en regelgeving maar dient er ook op toe te zien dat er gewerkt wordt volgens door de organisatie intern opgestelde beleidsregels. De Gedragscode Integriteit Publieke Omroep is in 2018 uitgebreid met het aandachtsgebied 'cultuur'. Sindsdien dient de compliance officer aandacht te hebben voor gedrag en cultuur binnen de organisatie. De Gedragscode formuleert het in artikel 2.1. als volgt:

*'Elke mediaorganisatie heeft een compliance officer. Deze is goed op de hoogte van de organisatiecultuur en biedt medewerkers advies en ondersteuning. De compliance officer bevordert een integere bedrijfsvoering, met een focus op gedrag en cultuur, waarbij de vraag centraal staat of gedragingen van de organisatie leiden tot maatschappelijk ongewenst gedrag. Verder bevordert hij de naleving van wet- en regelgeving. Hij is voor deze taken adviseur van het bestuur en de raad van toezicht, maar is ten opzichte van deze organen onafhankelijk. Binnen de mediaorganisatie is hij nauw betrokken bij de communicatie over de bevordering van een integere bedrijfsvoering.'*

### Positie en rolinvulling

Uit de gesprekken volgt dat de compliance officer als belangrijkste klus heeft het laten invullen van de compliance verklaring aan het begin van elk jaar: alle medewerkers dienen aan de gedragscode te voldoen, hetgeen wordt vastgesteld door hen een aantal vragen te laten beantwoorden over onder andere belangenverstrengeling (beleggingen of giften, nevenfuncties). Daarnaast is er gedurende het jaar een constante stroom nieuwe medewerkers die de Compliance Verklaring dienen in te vullen of ontstaan nieuwe nevenfuncties van bestaande medewerkers. De invulling van de rol strekt zicht dus met name uit tot aspecten die vallen onder de noemer 'integriteit' waarbij het gaat over beleid, wet- en regels met betrekking tot schade en oneigenlijk handelen jegens de organisatie. Dit is van oudsher het terrein van de compliance

24) Zwijgclausules zijn momenteel niet expliciet bij wet verboden.

officer. Minder aandacht is er voor het bevorderen van een gedrag en cultuur ter voorkoming van ‘*maatschappelijk ongewenst gedrag*’. Het gaat hierbij om de naleving van beleid, wet- en regels en oneigenlijk handelen jegens de medewerkers. Deze kant van dezelfde medaille komt minder uit de verf, zo tonen de gesprekken aan. Compliance officers geven aan dat zij hun verantwoordelijkheid primair zien ten aanzien van de naleving van ‘integriteit’ en benoemen dat zij ‘sociale veiligheid’ niet of nauwelijks adresseren in hun werk. Zij schrijven dit niet alleen toe aan de achtergrond van de functie, die van oudsher gericht is op integer handelen, maar benoemen ook de complexe realiteit van sociaal veilig handelen, wat niet eenvoudigweg getoetst kan worden aan eenduidige wetten en gedragsregels.

### Rolvermenging

Binnen de organisationele *checks & balances* neemt de compliance officer een bijzondere en belangrijke positie in, omdat het gaat om de naleving van beleid, wet- en regels door een ieder binnen de organisatie, van directie tot administratie. De compliance officer is daarmee tegelijkertijd adviseur én controleur van de directie. Dat vraagt om een autonome blik en een onafhankelijke positie, waar beïnvloeding wordt voorkomen. In dat verband valt het de commissie op dat de compliance officers hun rol bijna altijd uitvoeren naast andere rollen binnen de organisatie. Dit hoeft niet problematisch te zijn. Wel maakt deze rolvermenging een van zichzelf al complexe functie, waar autonomie essentieel is, nóg complexer en afhankelijker. Bovendien zijn sommige rollen minder goed verenigbaar met die van compliance officer, bijvoorbeeld als die rollen te maken krijgen met dezelfde vraagstukken die deze persoon vervolgens vanuit een ander belang, perspectief en toetsingskader dient te benaderen. Dit doet zich bijvoorbeeld voor als de compliance officer tevens als bestuurssecretaris werkzaam is. Ook als een compliance officer zelf denkt dit met een zeer hoge mate van professionaliteit te kunnen uitvoeren, is het voor collega's vaak moeilijk te begrijpen dat iemand zichzelf (deels) moet controleren. Voor een compliance officer die met gezag over interger handelen moet kunnen spreken, kan deze perceptie diens effectiviteit en legitimiteit ondermijnen.

## 6.8 Rol van vertrouwenspersoon

### Verantwoordelijkheid binnen de organisatie

Het aanstellen van een vertrouwenspersoon is een mogelijkheid om als werkgever invulling te geven aan de verplichtingen uit de Arbowet inzake de psychosociale arbeidsbelasting<sup>25</sup>. De vertrouwenspersoon biedt onafhankelijke en professionele opvang aan en begeleiding van medewerkers die om advies vragen na een ervaring met grensoverschrijdend gedrag en gaat met deze persoon na of een oplossing in de informele sfeer mogelijk is en geeft advies over de formele procedure. Desgewenst kan een vertrouwenspersoon een melder begeleiden en ondersteunen bij de gesprekken of kan hij de persoon doorverwijzen naar andere hulpverlenende instanties, zoals bijvoorbeeld een mediator. Naast deze rol op individueel niveau heeft de vertrouwenspersoon een rol richting het bestuur in de zin van het geven van voorlichting aan de organisatie over de aanpak van grensoverschrijdend gedrag en het adviseren en ondersteunen van de organisatie bij het voorkomen daarvan.

### Omvang en samenstelling

Tot ongeveer tien jaar geleden, werd bij sommige omroepen de rol van vertrouwenspersoon vaak vervuld door iemand die nauw samenwerkte met de raad van bestuur, zoals de secretaresse, de directiesecretaris of een p&o-medewerker. Dat is tegenwoordig niet meer het geval. De meeste omroepen en de NPO hebben onafhankelijke vertrouwenspersonen aangesteld waar medewerkers terecht kunnen voor een gesprek over iets wat hen dwars zit wat betreft ongewenste omgangsvormen. Er zijn bij de meeste omroepen twee interne vertrouwenspersonen aangesteld, een vrouw en een man. Deze twee medewerkers, soms is een van hen ook leidinggevende, hebben een training gevolgd en krijgen van de organisatie tijd om met collega's te spreken. Naast de twee interne vertrouwenspersonen hebben sommige omroepen en de NPO binnen hun organisatie een externe vertrouwenspersoon aangesteld, die niet werkzaam is binnen de organisatie maar als professioneel vertrouwenspersoon wordt ingehuurd. Uit de gesprekken blijkt dat medewerkers het waarderen dat ze ook naar een externe vertrouwenspersoon kunnen stappen, omdat de rol van interne vertrouwenspersoon naast de reguliere baan wordt ingevuld en

25) Het instellen van een vertrouwenspersoon is niet bij wet verplicht. Een wetsvoorstel hiertoe is op 23 mei 2023 door de Tweede Kamer aangenomen en ligt momenteel ter behandeling voor bij de Eerste Kamer.



medewerkers bezorgd kunnen zijn over de vertrouwelijkheid van hun melding. De vertrouwenspersonen bij een en dezelfde organisatie benoemen dat zij elkaar geregeld spreken, maar erkennen dat intervisie er vanwege tijdsgebrek vaak bij inschiet.

### Positie en rolinvulling

De vertrouwenspersonen noemen dat het aantal gesprekken de afgelopen paar jaar is toegenomen, van ongeveer twee per jaar naar meer dan twintig per jaar. Het gaat over het algemeen over intimidatie, geregeld met een seksuele component, en over intieme relaties op het werk die niet gelijkwaardig zijn en problemen veroorzaken op het werk als ze verbroken worden. Deze toename duiden de vertrouwenspersonen niet als negatief. Het kan betekenen dat het bespreekbaar maken van ongewenst gedrag gebruikelijker is geworden, dat bepaalde gedragingen beter herkend worden als ongepast, en dat de gedragscodes van de omroepen en de NPO beter bekend zijn onder de medewerkers. Ook is de laatste jaren meer bekendheid aan vertrouwenspersonen gegeven. De vertrouwenspersonen zelf hebben hierin een belangrijke rol gespeeld. Bij de NPO heeft bijvoorbeeld een roadshow plaatsgevonden en bij de VPRO zijn speciale groeps gesprekken georganiseerd voor vrouwen om het onderwerp van sociale veiligheid laagdrempelig bespreekbaar te maken. De toename van het aantal gesprekken maakt wel dat het werk van de vertrouwenspersonen intensiever wordt. Niet alleen wat betreft de tijdsinvestering maar ook wat betreft de emotionele arbeid die de gesprekken van een vertrouwenspersoon vragen.

### Termijnen

Sommige (voormalig) vertrouwenspersonen bij de omroepen en de NPO hebben deze rol tien jaar of zelfs langer vervuld. Tegenwoordig is het gebruikelijk om te werken met een termijn van bijvoorbeeld drie jaar, die vervolgens eenmaal voor dezelfde periode kan worden verlengd. Dit brengt vernieuwing en als een vertrouwenspersoon onvoldoende in die rol past, kan het aflopen van een aanstellingstermijn zorgen voor een ijkmoment. Tegelijkertijd vraagt een tijdelijke aanstelling om het inwerken en ondersteunen van nieuwe vertrouwenspersonen vanuit de organisatie. Uit de gesprekken blijkt dat vertrouwenspersonen een opleiding volgen en zich registreren, zodat zij aanvullende expertise vanuit een landelijke opleiding of beroepsvereniging voor vertrouwenspersonen kunnen opdoen en eventueel intervisie met vertrouwenspersonen in andere sectoren kunnen volgen. Deze ontwikkeling komt volgens de commissie de

professionaliteit van de vertrouwenspersonen ten goede. Bovendien geeft het bestuur hiermee het signaal af dat deze functie belangrijk wordt gevonden.

### Opstellen beleid

De functionarissen schetsen in de gesprekken het beeld dat beleid rondom grensoverschrijdend gedrag doorgaans niet in samenwerking met de vertrouwenspersonen is opgesteld of afgestemd. Dat is spijtig omdat zij belangrijke kennis en ervaring hebben op dit terrein in relatie tot de praktijk: hoe het beleid wordt ervaren en nageleefd op de werkvloer, en wat drempels kunnen zijn om te melden. Daarnaast zijn de vertrouwenspersonen een belangrijke ambassadeur voor het beleid, zij wijzen medewerkers erop en beantwoorden vragen van medewerkers hierover. Soms is de gedragscode of het beleid rondom ongewenst gedrag zelfs niet getoetst bij de vertrouwenspersonen. Dat zou volgens hen wel goed zijn, omdat bijvoorbeeld woordkeuze in het opstellen van richtlijnen en codes er erg toe kan doen en goede voorbeelden uit de praktijk kunnen bijdragen aan het overbrengen van het beleid.

### Rapportage

Elk jaar rapporteren de vertrouwenspersonen aan de raad van bestuur over het aantal gesprekken dat zij hebben gevoerd per type grensoverschrijdend gedrag en of de gesprekken hebben geleid tot een informele oplossing dan wel formele klacht. Deze rapportages bevatten geen details die herleidbaar kunnen zijn tot een persoon, en maken onderdeel uit van het (sociaal) jaarverslag van de omroep of de NPO. Uit de toegestuurde jaarverslagen maakt de commissie op dat het overgrote deel van de gesprekken niet leidt tot een vervolgactie, of formele klacht. Hierdoor blijft ongewis of informatie over een casus verder wordt gedeeld en in hoeverre een bevredigende oplossing is bereikt. De gesprekken met medewerkers, alsmede de vragenlijstgegevens die in hoofdstuk 4 aan de orde zijn gekomen, geven aan dat dit in de optiek van medewerkers vaak het geval is. Het is de vertrouwenspersoon in verband met de vertrouwelijkheid van de meldingen niet toegestaan de informatie van een individuele casus te delen. Dit maakt dat de omroepen en de NPO relatief weinig leren op basis van hetgeen medewerkers bespreken met de vertrouwenspersonen. Wel blijkt dat de vertrouwenspersonen een zekere signaalfunctie vervullen. Zo worden patronen in de rapportages benoemd. Patronen in meldingen die de afgelopen jaren zijn gedeeld hebben in de meeste gevallen te maken met: **stijl van leidinggeven**. Dit bevestigt het beeld dat uit de gesprekken is opgetekend in hoofdstuk 4 en uit de analyse van de vragenlijstgegevens in hoofdstuk 5.



## Onderscheid met integriteitsmeldingen

Er wordt bij de NPO en omroepen doorgaans geen onderscheid gemaakt tussen een vertrouwenspersoon ongewenst gedrag en een vertrouwenspersoon integriteit, de meeste vertrouwenspersoon zijn het allebei zo geven zij aan<sup>26</sup>. Dit betekent dat zij kennis van zowel de Meldregeling voor misstanden, de Klokkenluidersregeling, als de Klachtenregeling Ongewenst Gedrag moeten hebben. Daarnaast zullen zij steeds op basis van het gesprek moeten controleren of het gaat om een misstand (integriteitsvraagstuk) of om ongewenste omgangsvormen waarvoor een andere regeling geldt. De compliance officer is verantwoordelijk voor het uitvragen van mogelijke belangenverstrengelingen en dient de directie te adviseren over integriteitsvraagstukken, maar tussen de compliance officer en de vertrouwenspersoon bestaat doorgaans weinig tot geen interactie, zo maken de gesprekken duidelijk. Wellicht houdt dit verband met de taakopvatting van de compliance officer die primair is gericht op integriteitskwesaties.

## 6.9 Rol van de ondernemingsraad

### Verantwoordelijkheid binnen de organisatie

Een veilige werkomgeving is niet alleen een verantwoordelijkheid van een werkgever maar ook van medewerkers en een OR speelt daarbij een belangrijke rol. Alle organisaties waar 50 of meer medewerkers een arbeidsovereenkomst hebben, dienen een ondernemingsraad (OR) in te stellen op grond van de Wet op de Ondernemingsraden (WOR). Deze wettelijke verplichting geldt ook voor de omroepen en de NPO. De OR heeft verschillende bevoegdheden. Op grond van de Arbowet moet de werkgever met de OR overleg voeren over aangelegenheden die het arbeidsomstandighedenbeleid betreffen, alsook de uitvoering van dat beleid (art 12 lid 2). De OR heeft op grond van de WRO een instemmingsrecht met betrekking tot de vaststelling van de Risico-Inventarisatie & Evaluatie en ook voor de klachtenregeling is instemming van de OR vereist. Verder heeft de OR een stimulerende functie en in dat kader de mogelijkheid om het onderwerp van een sociaal veilige werkomgeving (regelmatig) op de agenda van een overlegvergadering met het bestuur te zetten of in het overleg met de raad van toezicht hier aandacht voor te vragen.

## Omvang en samenstelling

Wat opvalt in de gesprekken met OR-leden is dat een belangrijk deel van de OR-leden een leidinggevende functie heeft. Voor de omroepen en de NPO blijkt het niet eenvoudig om een brede mix van OR-leden te vinden: medewerkers hebben het vaak erg druk, zijn inhoudelijk gedreven en ambitieus. De commissie constateert dat de OR vaak collega medewerkers inschakelt, die in *werkgroepen* of als *ambassadeurs* meewerken aan het ophalen en verspreiden van informatie.

### Positie en rolinvulling

Uit de gesprekken komt naar voren dat de OR over het algemeen tevreden is met de informatievoorziening vanuit het bestuur. Zo blijkt dat de uitkomsten van medewerkertevredenheidsonderzoeken met de OR worden gedeeld en besproken. Daarnaast hebben de omroepen en de NPO de afgelopen jaren nieuw of aangepast beleid (zoals een RI&E, een gedragscode en/of klachtenregeling) vastgesteld om de sociale veiligheid verder te vergroten, ook dit gebeurde steeds in overleg met de OR. De functionarissen benoemen dat de OR een belangrijke rol speelt in het attenderen van het bestuur op de uitwerking van beleid op de werkvloer en mogelijke discrepanties, zodat de organisatie kan werken aan beleid dat daadwerkelijk bewerkstelligt wat het beoogt. Hiervoor is achterbanoverleg cruciaal. De OR-leden die de commissie heeft gesproken zijn zich bewust van hun achterban en proberen op verschillende manieren informatie op te halen uit de organisatie. Wel geldt dat OR-leden het OR werk naast hun reguliere werk verrichten. Hoewel OR-leden aangegeven voor hun werk als OR-lid tijd te krijgen, noemen zij tegelijkertijd dat zij doorgaans tijd te kort komen om hun rol als OR lid in te vullen zoals zij dat graag zouden doen.

### Omgang met signalen

De OR gaat niet over individuele geschillenbeslechting, maar dient conform artikel 2 van de WOR oog te hebben voor het goed functioneren van de onderneming 'in al haar doelstellingen' (het algemeen organisatiebelang) en de belangen van medewerkers mee te wegen (het medewerkersbelang). Grensoverschrijdend gedrag wordt vaak gezien en afgehandeld als een *individueel incident*, waarbij iemand iets bijzonders is overkomen door het toedoen van een collega of collega's. De OR'en zien voor zichzelf een taak weggelegd indien

26) Ook het Huis voor Klokkenluiders adviseert een gecombineerde functie van ongewenste omgangsvormen en integriteit, zie Huis voor Klokkenluiders, Integriteit in de praktijk 2019. De vertrouwenspersoon, (2019), p. 7. Reden is dat het voor medewerkers vaak lastig is om het onderscheid te maken.

sprake is van patronen en structurele oorzaken. In dit verband, kan een OR veel baat hebben bij een informeel netwerk, waarin bijvoorbeeld de preventiemedewerker en bedrijfsarts zitting heeft, maar ook de vertrouwenspersonen en de compliance officer. Uit de gesprekken blijkt dat de OR eens per jaar het sociaal jaarverslag ontvangt van de vertrouwenspersoon, maar vaak zeer beperkt op de hoogte wordt gebracht van actuele patronen en ontwikkelingen die de vertrouwenspersonen signaleren.

### Discretie

Een aantal OR-leden benoemt dat zij merken dat vertrouwelijke informatie met betrekking tot de werkvloer die de OR in een overlegvergadering met de bestuurder deelt, soms door de bestuurder met anderen wordt gedeeld. Het kan dan voorkomen dat een OR-lid merkt dat informatie bij diens leidinggevende terecht is gekomen. Dit is zeer problematisch, omdat het delen van vertrouwelijke informatie de vertrouwensbasis ondermijnt die nodig is om over lastige vraagstukken te spreken als OR. Juist bij thema's zoals sociale veiligheid, is discretie van essentieel belang voor het vertrouwen van de medezeggenschap. Doorgaans is het niet vast te stellen of vertrouwelijke informatie uit de overlegvergadering ook elders terecht komt, maar het is ook dan van belang dat zowel de OR als de bestuurder zich expliciet willen committeren aan discretie, als het vertrouwelijke informatie betreft.

## 6.10 Conclusie

Uit de gesprekken met functionarissen komt naar voren dat de omroepen en de NPO de afgelopen jaren een betere invulling aan hun zorgplicht hadden kunnen én moeten geven. Zowel in hun hoedanigheid van **werkgever** als in de hoedanigheid van **opdrachtgever**, namen de omroepen en de NPO onvoldoende verantwoordelijkheid jegens hun eigen medewerkers. Dit geldt voor de omgang met werkgerelateerde risico's (zoals werkdruk en stress) en voor de omgang met grensoverschrijdend gedrag, maar ook voor de wijze waarop leidinggevenden werden geselecteerd en opgeleid.

De besturen hebben in gesprekken met de commissie aangegeven **op de hoogte** te zijn geweest van de werkgerelateerde risico's. Dit blijkt bovendien uit documentatie, zoals medewerkertevredenheidsonderzoeken, OR-stukken en

Risico Inventarisaties & Evaluaties met bijbehorende plannen van aanpak (voor zover ontvangen). Er is **onvoldoende gedaan** met deze kennis. Hierdoor liepen medewerkers een verhoogd risico op psychosociale arbeidsbelasting, met onnodig veel stress, ziekte en uitval tot gevolg. Daarnaast blijkt uit de gesprekken dat de omroepen en de NPO onvoldoende professioneel en doortastend zijn omgaan met signalen van grensoverschrijdend gedrag. De commissie signaleert dat concrete signalen doorgaans op een incidentele wijze zijn aangepakt en soms zelfs helemaal niet zijn aangepakt. Binnen de meeste organisaties blijkt voorts sprake te zijn van een organisatiestructuur waarbinnen P&O, compliance officer, vertrouwenspersonen en OR vooral afzonderlijk van elkaar functioneren en lang niet altijd adequaat op hun taak zijn voorbereid.

Het niet voldoende serieus nemen van de werkgerelateerde risico's en signalen over grensoverschrijdend gedrag, had gevolgen voor individuen maar betekende ook dat medewerkers niet optimaal konden presteren, wat de effectiviteit en de kwaliteit van het werk heeft geschaad (zie [hoofdstuk 3](#)). De commissie ziet dat de meeste functionarissen dit achteraf bezien **herkennen**, maar constateert ook dat nog steeds niet alle functionarissen **erkennen** dat de kwaliteit van het werk heeft geleden onder de verwaarlozing van de verantwoordelijkheid die bij de omroepen en de NPO ligt. Uit hoofdstuk 4 blijkt dat bij veel medewerkers met wie de commissie sprak grote teleurstelling bestaat over dat er wel is gemeld of signalen zijn afgegeven over grensoverschrijdende ervaringen maar daar vaak niets mee is gedaan. Dit veroorzaakt een algemeen gevoel van wantrouwen bij medewerkers. Het is belangrijk dat dit vertrouwen wordt hersteld en deze gevoelde cultuur wordt veranderd.

Wat betreft **de zorgplicht van de NPO als derde** valt op dat de wettelijke structuur en daarmee samenhangende werkwijze - mede gezien de rol van productiehuisen - wezenlijke consequenties heeft voor de manier waarop omroeporganisaties hun personeelsbestand kunnen vormgeven (zoals: worden contracten al dan niet verlengd of kan iemand bij een bepaald programma in zijn huidige baan werkzaam blijven; op welk moment kan hierover worden gecommuniceerd). Deze handelingen zijn van invloed op het gevoel van veiligheid dat medewerkers werkzaam bij de omroepen ervaren, zoals in hoofdstuk 4 is geconstateerd. De commissie constateert dat deze werkwijze en de onduidelijkheid waartoe dat leidt, een prijs heeft die betaald wordt door medewerkers.



## Literatuurlijst hoofdstuk 6

- i) Het Mediapact is te raadplegen op <https://www.respectvolsamenwerken.nl/>
- iii) Adviescollege Van Geel. (2023). Eenheid in veelzijdigheid: Pleidooi voor een weerbaar publiek omroepbestel p. 17.
- iv) Adviescollege Van Geel. (2023). Eenheid in veelzijdigheid: Pleidooi voor een weerbaar publiek omroepbestel: p. 16-17.
- v) D.G. Veldhuizen & M.A.C. Keijzer. (2023). De raad van commissarissen als governance-VAR in de aanpak van grensoverschrijdend gedrag op de werkvloer, ArbeidsRecht 24.



# Onderscheidende patronen en casuïstiek

## 7.1 Inleiding

In aanvulling op de algemene patronen die in de voorafgaande hoofdstukken beschreven zijn, belicht de commissie in dit hoofdstuk twee specifieke casus van ervaringen met grensoverschrijdend gedrag. Evenals in de rest van het rapport is het belangrijkste doel om na te gaan welke kenmerken van de werksituatie het risico op deze ervaringen vergroten, en wat er nodig is om deze risico's in de toekomst zoveel mogelijk te verminderen. Deze patronen gaan over de situatie bij het programma DWDD, omdat in het Instellingsbesluit is gevraagd hier in het bijzonder aandacht aan te besteden. Ook de NOS wordt beschreven. Voor de NOS geldt dat de NPO, na berichten in de media over NOS-Sport, in aanvulling op het Instellingsbesluit aan de commissie heeft gevraagd deze casus uit te diepen.

De commissie herhaalt dat zij, zoals is aangegeven in het Instellingsbesluit, de onderzoeksopzet en het protocol, zich richt op ervaren grensoverschrijdend gedrag, de systemische oorzaken van het voortduren van dergelijk gedrag en de invloed daarop van bestaande werkwijzen en de organisatiecultuur. Ook in dit hoofdstuk is het doel van het onderzoek dus niet om (juridisch) feiten vast te stellen en na te gaan in hoeverre bepaalde gebeurtenissen zich daadwerkelijk hebben voorgedaan. Het doel is het inzicht in de werksituatie, zoals die volgens vragenlijstrespondenten, persoonlijke ervaringen gedeeld in gesprekken, en functionarissen heeft bestaan, te verdiepen en daarin onderscheidende patronen te ontwaren om van te kunnen leren (zie [hoofdstuk 1](#)).

Dit gezegd hebbende, realiseert de commissie zich dat zij in dit hoofdstuk het gedrag van personen en de cultuur van een programma, afdelingen en organisaties beschrijft. Patronen die de commissie ontwaart op basis van de vragenlijstgegevens en gesprekken zijn hierdoor soms te herleiden tot specifieke personen. Waar dit het geval is, heeft de commissie conform de beschreven werkwijze in het protocol deze personen in de gelegenheid gesteld hierop te reageren en zijn de reacties vermeld in de beschrijving en meegenomen in de slotanalyses. Daar waar in onderstaande beschrijving geanonimiseerde citaten

uit gesprekken zijn gebruikt, zijn deze aan betrokkenen voorgelegd en hebben zij voor het gebruik daarvan in het rapport toestemming verleend. Verder zijn bevindingen uit gesprekken die mogelijk herleidbaar zijn tot betrokkenen niet weergegeven, tenzij het opnemen van de resultaten nadrukkelijk is geaccordeerd door de desbetreffende personen<sup>1</sup>.

De structuur van dit hoofdstuk is als volgt. We volgen bij de analyse hieronder de structuur van de hoofdstukken 2 tot en met 6 en starten met patronen die zijn aangetroffen bij DWDD (par. 7.2.) en bespreken daarna de situatie bij NOS, meer specifiek NOS-Sport (par. 7.3). We sluiten af met een conclusie (par. 7.4).

De commissie hecht eraan te benadrukken dat de in de vorige hoofdstukken geïdentificeerde patronen niet enkel voorkomen bij DWDD en NOS-Sport. De eerder beschreven patronen gelden breed binnen de landelijke publieke omroep. (Meer) aandacht voor een sociaal veilige werkomgeving is binnen alle omroepen en organisatie-eenheden van belang, zo hebben de voorgaande hoofdstukken duidelijk gemaakt.

1) Deze resultaten zijn wel meegenomen in de beschrijving van de uitkomsten van de gesprekken bezien vanuit de gehele landelijke publieke omroep in eerdere hoofdstukken.

## 7.2 Programma De Wereld Draait Door

### 7.2.1. Informatiebronnen



We beschrijven de casus DWDD op basis van verschillende informatiebronnen. De vragenlijst is ingevuld door **69 DWDD-vragenlijst-respondenten** (hierna: DWDD-respondenten)<sup>2</sup>. Verder hebben zich bij de commissie **66 personen** aangemeld om in een **gesprek** hun ervaringen bij DWDD te delen (hierna: DWDD-medewerkers).

De situatie op de werkvloer bij DWDD wordt in beeld gebracht door de ervaringen op te tekenen van medewerkers die deze via de vragenlijst of via een gesprek, met de commissie deelden. Voor het versturen van de vragenlijst was de commissie volledig afhankelijk van de medewerking van de omroep BNNVARA. De vragenlijst is toegestuurd aan alle emailadressen die BNNVARA aan de commissie heeft geleverd, waarbij voor de commissie niet duidelijk was welke personen in het verleden bij DWDD hebben gewerkt. Een totaal van 69 personen heeft aangegeven bij DWDD te hebben gewerkt en de vragenlijst op basis van die ervaringen te hebben ingevuld. Het gaat dus om resultaten van de vragenlijst die zich richt op de periode *langer dan een jaar geleden*.

Het staat vast dat deze DWDD-respondenten niet *alle* medewerkers vertegenwoordigen die bij het programma werkzaam zijn geweest. Het is aannemelijk dat het gaat om een specifieke groep die ervaringen heeft gehad die hen ertoe hebben gebracht de vragenlijst in te vullen. In hoeverre de groep DWDD-respondenten representatief is voor alle medewerkers is voor de commissie niet na te gaan. Wel stelt de commissie vast dat de groep DWDD-respondenten op de kernvariabelen sekse en functiegroep vergelijkbaar is met alle BNNVARA-respondenten die de vragenlijst hebben ingevuld over de periode van de afgelopen 12 maanden. Van de vragenlijstrespondenten hadden 54 personen een programma-inhoudelijke functie, van wie 12 als leidinggevende. De overige 15 vragenlijstrespondenten hadden een ander type functie. Het merendeel van de vragenlijstrespondenten gaf aan langer dan twee jaar werkzaam te zijn geweest bij het programma.

Ook de DWDD-medewerkers met wie de commissie sprak vervulden in de meeste gevallen geen leidinggevende functie bij het programma. Ongeveer de helft van deze groep was langer dan vijf jaar werkzaam bij DWDD, en slechts een klein aantal korter dan een jaar. Hoewel de commissie ook enkele medewerkers van DWDD heeft gesproken die nadrukkelijk een positief verhaal vertelden over hun tijd bij DWDD, werden in vrijwel alle 66 gesprekken ervaringen met grensoverschrijdend gedrag met de commissie gedeeld. Het is aannemelijk dat deze ervaringen ertoe hebben geleid dat deze groep voormalige medewerkers contact heeft gezocht met de commissie.

In reacties van betrokken op de concepttekst werd aangegeven dat de bevindingen zoals hier beschreven niet representatief zijn voor alle medewerkers die bij DWDD hebben gewerkt gedurende het vijftienjarige bestaan van het programma. Zoals in hoofdstuk 1 is uitgewerkt, kijkt de commissie naar waar het in het verleden is mis gegaan om daarvan in de toekomst te kunnen leren. De commissie is van mening dat deze probleemgerichte aanpak cruciaal is om tot verandering te kunnen komen. Tegelijkertijd benadrukt de commissie dat het aantal DWDD-respondenten en DWDD-medewerkers met overeenkomstige ervaringen laat zien dat het geen incidentele gevallen betrof.

De commissie heeft **daarnaast** gesproken met, en informatie ontvangen van, personen die door veel DWDD-medewerkers in de gesprekken als sleutel-personen zijn aangewezen in het reilen en zeilen bij het programma, zoals de

- 2) De vragenlijst is via BNNVARA gestuurd naar 316 voormalig DWDD-medewerkers van redactie, productie, visagie, autocue, opnameleiding en regie (regisseurs en regie-assistenten) die op het moment dat de vragenlijst werd verstuurd niet meer werkzaam waren bij van BNNVARA (waaronder zzp'ers). De medewerkers die nog wel werkzaam waren voor BNNVARA (of inmiddels bij een andere omroep werkzaam zijn) hebben de vragenlijst gekregen bij de uitnodiging van de commissie aan alle medewerkers van BNNVARA (en de overige omroepen) om de vragenlijst in te vullen. Zij konden ervoor kiezen deze vragenlijst alleen in te vullen voor hun werksituatie (bij BNNVARA of elders) in het afgelopen jaar, alleen voor de situatie die zij hadden meegemaakt bij DWDD, of beide.

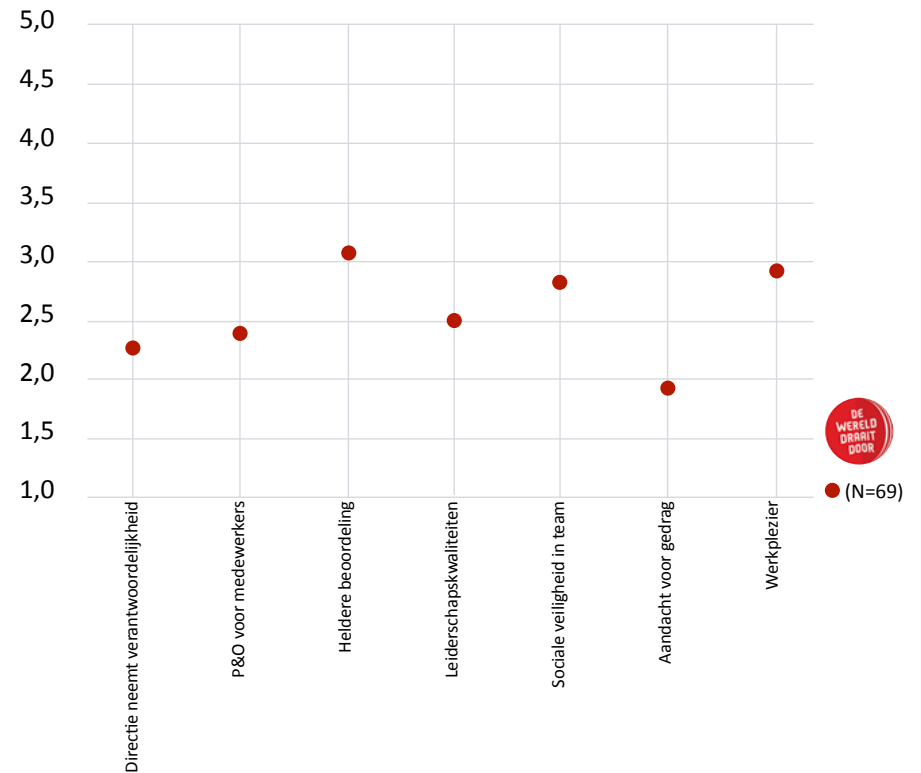
presentator, 4 hoofdredacteuren en de voormalig directeur video van de NPO. Ook sprak de commissie over de werksituatie bij DWDD met een aantal functionarissen, zoals voormalige P&O-medewerkers, 6 voormalige directeuren, (voormalige) leden van de OR, vertrouwenspersonen en de huidige directie van BNNVARA. Voor zover we in de beschrijving refereren aan de gesprekken met (een van) deze personen wordt dat expliciet benoemd. Ook heeft de commissie personen uitgenodigd die volgens sleutelfiguren beschikten over relevante informatie. Tot slot heeft de commissie inzage gekregen in diverse documenten die bij BNNVARA zijn opgevraagd en (email) correspondentie. De commissie was hierbij afhankelijk van de documenten die aan haar ter beschikking zijn gesteld.

Zoals gezegd, zijn niet alleen negatieve ervaringen over het werken bij DWDD met de commissie gedeeld. Enkele personen benadrukten dat zij een heel mooie tijd bij DWDD hebben gehad. Anderen beschreven of herkenden negatieve ervaringen, maar meenden dat deze nu eenmaal hoorden bij het maken van een dagelijks toonaangevend programma. In de meeste gesprekken met DWDD-medewerkers kwam naar voren dat mensen het in sommige opzichten een fantastische tijd vonden, maar tegelijkertijd onevenredig veel last hebben ondervonden van de manier van werken. Sommigen benoemden dit dubbele gevoel zelfs als één van de redenen dat zij niet harder aan de bel hebben getrokken, of niet eerder zijn opgestapt. **Een belangrijke constatering vooraf** is dan ook dat dit dubbele gevoel, en de overtuiging deel uit te maken van een heel bijzonder en succesvol programma, een extra risicofactor vormde die het op de werkvloer complex maakte om grenzen te stellen. Dit risico – dat volgens wetenschappelijk onderzoek de kans op burn-out vergroot – is bekend uit andere beroepen met vergelijkbare kenmerken. Het stelt daarmee hogere eisen aan de verantwoordelijkheid van de werkgever, leidinggevend, en zichtbare boegbeelden om medewerkers te helpen hun grenzen te bewaken. Dat dit niet voldoende is gelukt komt duidelijk naar voren uit de vragenlijstgegevens: DWDD-respondenten rapporteren in alle opzichten negatieve werkervaringen, waarbij vooral **de aandacht voor gedrag op de werkvloer** als extreem laag wordt beoordeeld<sup>3</sup>. Op een schaal van 1 (zeer negatief) tot 5 (zeer positief) ging het om een 1,9 (zie figuur 7.1).

### 7.2.2. Vormen en gevolgen van grensoverschrijdend gedrag

De vragenlijstgegevens en gesprekken maken duidelijk dat er bij DWDD structurele problemen waren ten aanzien van gedrag in het kader van de sociale veiligheid op de werkvloer. Een aantal van 64 DWDD-respondenten geeft aan met

**Figuur 7.1: Score op ervaringen bij DWDD. De schaal loopt van 1 (zeer negatief) tot 5 (zeer positief).**



grensoverschrijdend gedrag op de werkvloer in aanraking te zijn gekomen als doelwit of getuige. Deze cijfers vinden hun weerslag in de gerapporteerde werktevredenheid. Als rapportcijfer geven de DWDD-respondenten aan hun tijd bij het programma gemiddeld een 5,7 voor de algemene werktevredenheid (op een schaal van 0-10). Ook het gerapporteerde werkplezier<sup>4</sup> is bij DWDD-respondenten laag met een 2,9 (op een schaal van 1-5; zie figuur 7.1).

- 3) Samengesteld uit de volgende stellingen in de vragenlijst: De teamleider moedigt het aan kaarten van ongewenst gedrag aan. Er wordt binnen het team gesproken over wat gewenst en ongewenst gedrag is. Ik weet waar ik terecht kan met een melding of klacht over ongewenst gedrag. Ik heb vertrouwen dat meldingen of klachten goed worden afgehandeld.
- 4) Samengesteld uit de volgende vragen in de vragenlijst: Ik ga met plezier naar mijn werk; Ik zou anderen aanraden om bij de publieke omroep te gaan werken; Bij de publieke omroep voel ik mij gerespecteerd als professional; Bij de publieke omroep kan ik optimaal presteren.

De vergaande en langdurende negatieve gevolgen van grensoverschrijdend gedrag, zoals we die beschreven in [hoofdstuk 3](#), deden en doen zich eveneens voor bij medewerkers van DWDD. In vrijwel alle gesprekken benoemden DWDD-medewerkers dat ze tal van persoonlijke nadelige gevolgen hebben overgehouden aan hun periode bij het programma. De meerderheid vertelde over mentale klachten, zoals depressie, overspannenheid, burn-out, en/of PTSS. Bij ongeveer de helft werden (ook) voorbeelden gegeven van - vaak langdurige - fysieke klachten, zoals hoofdpijn, buikpijn, en slaapproblemen. Deze klachten hadden en hebben volgens de betrokkenen soms nog steeds een grote invloed op hun persoonlijke leven en professionele functioneren, financiële mogelijkheden en loopbaan.

In het geval van DWDD valt vooral op in hoeveel gesprekken mensen lieten weten angst en klachten te hebben ervaren als gevolg van grensoverschrijdend gedrag *waar ze zelf niet het doelwit van waren*. Volgens vrijwel alle DWDD-medewerkers met wie de commissie sprak had het grensoverschrijdende gedrag een wezenlijke impact op de manier van werken, de groepsprocessen tussen collega's op de werkvloer, en hun interacties met leidinggevendenden. De term 'angstcultuur' werd in dit verband veruit het vaakst genoemd. De helft van deze DWDD-medewerkers stelde dat het hoge verloop en verzuim bij het programma directe gevolgen waren van het grensoverschrijdende gedrag op de werkvloer. De functionarissen met wie de commissie sprak, bevestigden dat sprake was van een relatief hoog verzuim en verloop bij medewerkers van het programma, en stelden dat hierover bij de directie aan de bel is getrokken (zie hierna meer uitgebreid par. 7.2.5).

Om dit algemene patroon verder in te vullen, lopen we hieronder de vier hoofdcategorieën van grensoverschrijdend gedrag, zoals uiteengezet in [hoofdstuk 2](#), één-voor-één na.

### Pesten bij DWDD



Van de DWDD-respondenten geeft **een aantal van 62 aan met enige vorm van pesten** te maken te hebben gehad als doelwit of getuige. Het gaat daarbij om vormen zoals belachelijk maken, roddelen en sabotage. Iets meer dan de helft van de vragenlijstrespondenten gaf aan met een van deze vormen dagelijks (14%), wekelijks (25%) dan wel maandelijks (14%) geconfronteerd te zijn<sup>5</sup>. Ook in ruim een derde van de gesprekken benoemden DWDD-medewerkers dat er stelselmatig sprake was van pesten. Het ging in de voorbeelden

die zij beschreven vooral om werk-gerelateerd pesten, zoals uitsluiting en negeren, en in een aantal voorbeelden om persoonsgericht pesten, zoals in hun bijzijn grappen maken over iemands seksuele privéleven.

### Intimidatie bij DWDD



Van de DWDD-respondenten geeft eveneens **een aantal van 62 aan met een vorm van intimidatie** te maken te hebben gehad als doelwit of getuige. Verbale intimidatie werd door 61 van de respondenten genoemd. Vragenlijstrespondenten gaven aan dagelijks (12%), wekelijks (31%) dan wel maandelijks (12%) met intimidatie geconfronteerd te zijn. Ook zijn in kleinere aantallen fysieke intimidatie en stalken genoemd als vormen van intimidatie.



Dit patroon werd bevestigd door de voorbeelden in de gesprekken. Vooral verbale intimidatie kwam volgens DWDD-medewerkers wekelijks en soms zelfs dagelijks voor. Zij omschreven dit in de gesprekken als: 'schreeuwen', 'uitfoeteren', 'krijzen', 'hysterisch te keer gaan' of 'tirades houden'. De gesprekspartners beschreven deze vorm van intimidatie als: 'woest', 'exploderend', 'uit de plaat gaan', 'onbeheersbaar' en 'niet voor rede vatbaar zijn'. Met name het vernederende effect van **publiekelijke** verbale intimidatie voor de betrokken personen zelf en de bredere gevolgen daarvan voor anderen in de omgeving zijn in de gesprekken beschreven en als schadelijk benoemd. Dit werd door de medewerkers in verband gebracht met het ontstaan van een angstcultuur en met het 'normaliseren' van grensoverschrijdend gedrag op de werkvloer. Concrete voorbeelden van fysieke intimidatie werden ook in



diverse gesprekken gegeven. Enkele gesprekspartners gaven aan hiervan zelf het slachtoffer te zijn geweest. Veel meer personen vertelden te hebben waargenomen dat anderen fysiek werden geïntimideerd. Zij beschreven vooral het beangstigende effect van het observeren van fysieke intimidatie – ook al was die niet op henzelf gericht.

### Seksisme bij DWDD



Van de DWDD-respondenten geeft **een aantal van 20 aan dat sprake van enige vorm van seksisme**. Dit is ook een thema dat veelvuldig is benoemd in de gesprekken met DWDD-medewerkers. Volgens hen was seksisme, zowel verbaal als fysiek, door met name mannelijke collega's in

5) 47% noteerde af en toe.



ongelijke machtsverhoudingen kenmerkend voor de omgangsvormen op de werkvloer. Voorbeelden die in diverse gesprekken werden genoemd zijn het herhaaldelijk maken van grensoverschrijdende opmerkingen en seksuele grappen, aanhoudende verzoeken om seksueel contact, en het ongeraagd delen van seksuele ervaringen of seksuele gevoelens tijdens het werk of in werk-gerelateerde interacties – ook nadat collega's hadden aangegeven hier niet van gediend te zijn.

Door de DWDD-medewerkers waar de commissie mee gesproken heeft werd dit gedrag ervaren als onwenselijk, kwetsend, en grensoverschrijdend en beschreven als ongepast 'haantjesgedrag' op de werkvloer. Diverse gesprekspartners vertelden dat collega's in hun bijzijn spraken over seksuele aantrekkelijkheid en beschikbaarheid van vrouwelijke medewerkers en stagiaires, en het aangaan van amoureuze relaties binnen (informele) afhankelijkheidsrelaties. Dat mannelijke collega's, in ongelijke machtsverhoudingen, met vrouwelijke collega's naar bed gingen, werd in deze conversaties als normaal bestempeld. De DWDD-medewerkers benoemden dit in de gesprekken met de commissie als ongepast of "vies". In diverse gesprekken noemden zij bovendien voorbeelden van vrouwen die na het verbreken van een seksuele relatie met een hoger geplaatste niet langer welkom waren op de redactie. Ook gaven verschillende DWDD-medewerkers concrete voorbeelden van situaties waarin hen door anderen gevraagd werd de uiterlijke en seksuele voorkeuren van (informele) leidinggevenden te faciliteren. Mede door dit soort ervaringen bestond volgens hen op de werkvloer de indruk dat uiterlijke kenmerken en seksuele beschikbaarheid meespeelden bij het nemen van beslissingen over aanstellingen of contractverlengingen van vrouwen met een inhoudelijke functie. In de gesprekken met de commissie werden diverse voorvallen en citaten gedeeld waarin uiterlijke en seksuele voorkeuren door (informele) leidinggevenden expliciet werden genoemd als beoordelingscriteria die belangrijker waren dan werkinhoudelijke prestaties. Sommigen gaven aan het werken bij de publieke omroep om deze reden achter zich gelaten te hebben.

DWDD-medewerkers die *getuige* waren van het hiervoor genoemde gedrag, beschreven aan de commissie hoe dit alles op de werkvloer de goede onderlinge verhoudingen en een open samenwerkingsrelatie in de weg stond. Gesprekken met verschillende DWDD-medewerkers die zelf betrokken waren bij een seksuele relatie in een ongelijkwaardige machtsverhouding maakten duidelijk hoeveel spanning en afhankelijkheid zij hierdoor hebben ervaren en hoe lang dit

hen daarna heeft achtervolgd als een uiterst negatieve en ondermijnende werkervaring, die ook langdurig doorwerkte in hun privéleven.

#### Discriminatie bij DWDD



Van de DWDD-vragenlijstrespondenten geeft **een aantal van 19 aan enige vorm van discriminatie** te hebben meegemaakt als doelwit of getuige. In de gesprekken komt deze vorm van gedrag minder prominent naar voren. In ongeveer een op de tien gesprekken werden voorbeelden gegeven van discriminatie op de werkvloer, meestal met een verwijzing naar racisme of homofobie. Zo gaven diverse mensen uit de LHBTQI-gemeenschap aan dat zij hun geardeerdheid geheim hielden of hun gedrag of uiterlijk aanpasten op de werkvloer, om bepaalde vervelende opmerkingen te voorkomen. Opmerkelijk is dat deze en andere discriminerende ervaringen in de meeste gevallen niet met de commissie werden gedeeld door mensen die zelf het doelwit waren, maar door collega's die deze voorvallen meemaakten en hier grote moeite mee hadden.

#### 7.2.3. Risicofactoren in de werksituatie en verantwoordelijkheden

In [hoofdstuk 4](#) onderzochten we algemeen bekende risicofactoren die een rol kunnen spelen bij grensoverschrijdend gedrag en gingen we na tot welke verantwoordelijkheden deze risicofactoren leiden. Hieruit concludeerden we dat er volgens de vragenlijstrespondenten en medewerkers met wie de commissie sprak binnen de landelijke publieke omroep als geheel onvoldoende prioriteit werd gegeven aan deze risico's en het beheersen daarvan. In het geval van DWDD zien we dat de houding van (informeel) leidinggevenden en de directie van BNNVARA de genoemde risico's verder hebben vergroot. De houding van de directie en de mate waarin deze zich verantwoordelijkheid opstelde voor de werkomstandigheden werd door de DWDD-vragenlijstrespondenten vrij laag beoordeeld met een score van 2,3<sup>6</sup> (zie figuur 7.1).

We lopen de risicofactoren hierna één-voor-één af.

- 6) Samengesteld uit de volgende stellingen in de vragenlijst: De directie van mijn omroep neemt persoonlijke verantwoordelijkheid voor het eigen handelen; De directie van mijn omroep communiceert respectvol en luistert echt; De directie van mijn omroep deelt informatie die voor medewerkers belangrijk is; De directie van mijn omroep staat open voor standpunten en zorgen van medewerkers; De directie van mijn omroep bewaart vertrouwelijkheid en respecteert de privacy van medewerkers.

## Onduidelijkheid



Onduidelijkheid over de normen voor acceptabel gedrag op de werkvloer ontstond volgens de ervaringen die in de gesprekken werden gedeeld doordat het grensoverschrijdende gedrag zo frequent voorkwam en bovendien werd vertoond door leidinggevend en collega's die in hoog aanzien stonden, en door de directie werden gesteund. Wij verwijzen tevens naar de waargenomen frequentie van het ervaren grensoverschrijdende gedrag bij DWDD zoals dat uit de vragenlijst naar voren komt en hiervoor is beschreven. Sommige, met name jongere, medewerkers gaven in de gesprekken aan dat zij dachten dat 'het zo hoorde', en vertelden dat zij pas ontdekten dat het ook anders kon toen zij elders gingen werken.

Ook vertelden DWDD-medewerkers hoe oudgedienden en doorgewinterde medewerkers opmerkingen maakten waarmee seksueel grensoverschrijdend gedrag genormaliseerd werd (zie hiervoor onder het kopje seksisme), en grillig en intimiderend gedrag werd bestempeld als onvermijdelijk onderdeel van het succes van het programma, en door collega's van elkaar werd overgenomen. Uit de voorbeelden die werden gegeven, blijkt dat beeldbepalende collega's elkaars gedrag versterkten, in plaats van dat ze elkaar corrigeerden. Dit werd door DWDD-medewerkers gekenschetst als: "Naar boven likken en naar beneden schoppen".

## Onzekerheid



De onzekerheid over aanstellingen is in 48 van de gesprekken met DWDD-medewerkers genoemd als factor die een rol speelde bij ervaringen met grensoverschrijdend gedrag. Deze onzekerheid lijkt in het geval van deze groep DWDD-medewerkers relatief groot te zijn geweest. Dit vindt bevestiging in de vragenlijstgegevens. Wat betreft de verhouding vaste versus tijdelijke/zzp-contracten valt op dat BNNVARA-respondenten op dit moment in 69% van de gevallen een vast contract hebben, terwijl dat onder de DWDD-vragenlijstrespondenten **slechts voor 9% gold**. Een percentage van 59% van de DWDD-respondenten had een tijdelijk contract, en ruim 30% een andere vorm, zoals een zzp-contract. Dit geeft aan dat deze groep respondenten extra kwetsbaar was voor het risico van onzekerheid, en dus extra zorg van de werkgever gewenst was. Bovendien werden in vrijwel alle gesprekken met DWDD-medewerkers voorbeelden genoemd van opmerkingen van leidinggevend en incidenten waardoor gevoelens van onzekerheid over een voortzetting van hun aanstelling juist werden gevoed en aangewakkerd.

Onzekerheid was er ook over het voortbestaan van DWDD zelf. Door meerdere DWDD-medewerkers (waaronder leidinggevend en functionarissen en directieleden, is benoemd dat er vaak pas heel laat duidelijkheid kwam over de vraag of het programma een nieuw seizoen zou krijgen. Dit werd door hen mede toegeschreven aan de besluitvorming hierover vanuit de NPO. In sommige gesprekken werd het vermoeden uitgesproken dat medewerkers expres zo lang mogelijk in onzekerheid werden gehouden, om hun afhankelijke positie te benadrukken. Wat de reden ook is geweest, deze gang van zaken veroorzaakte bij alle medewerkers, van presentator tot redactieleden, aanhoudende stress en onzekerheid.

In dit verband werd regelmatig **de jaaruren-norm** genoemd. Hoewel deze bij BNNVARA is ingevoerd om meer inkomenszekerheid te bieden aan medewerkers die gedurende het jaar een fluctuerende werklast hebben, bleek dit in de praktijk ook averechtse effecten te hebben. Een aantal medewerkers van DWDD vertelden bijvoorbeeld dat zij die gedurende het jaar hun contract wilden opzeggen dan wel ontslagen werden, werden geconfronteerd met het verzoek om de eerder al doorbetaalde rustige zomermaanden terug te betalen (de zogenoemde min-uren). Het kon daarbij gaan om meerdere maandsalarissen. De P&O-functionarissen die de commissie sprak, erkenden en herkenden deze onbedoelde effecten van de jaaruren-norm. Tegelijkertijd gaven zij aan dat de negatieve consequenties van deze maatregel in hun ogen onvermijdelijk waren, vanwege het seizoensgebonden karakter van DWDD. Het risico dat reeds ontvangen salaris terugbetaald moest worden, werd door DWDD-medewerkers in gesprekken met de commissie diverse malen genoemd als factor die zijn weerslag had op de manier waarop zij zich durfden uit te spreken tegenover bijvoorbeeld hun leidinggevende, en hen ervan weerhield zelf ontslag te nemen.

## Overbelasting



In [hoofdstuk 4](#) is geconstateerd dat medewerkers die veel uren maken relatief vaker te maken hebben met grensoverschrijdend gedrag. We constateerden eveneens dat medewerkers met een programma-inhoudelijke functie gemiddeld vaker negatieve werkervaringen rapporteren. Voor de DWDD-respondenten geldt dat zij 20% overuren rapporteren ten opzichte van hun aanstellingsomvang. Dit is ongeveer twee keer zo hoog als het percentage aangegeven door vragenlijstrespondenten van BNNVARA op dit moment (11%) en de rest van de publieke omroep op dit moment (8%). Daar komt bij dat DWDD een dagelijks actueel programma was, en het overgrote deel

van de DWDD-vragenlijstrespondenten een programma-inhoudelijke functie had. Op basis van deze cijfers hadden deze medewerkers te maken met een verhoogd risico van overbelasting, hetgeen vroeg om extra maatregelen van de omroep BNNVARA om deze risico's te beheersen.

Uit de gesprekken werd duidelijk dat DWDD-medewerkers waar de commissie mee sprak zich hierin onvoldoende ondersteund voelden. Sterker nog, het gevoel van **overbelasting** werd volgens hen in de hand gewerkt door de manier waarop het werk georganiseerd werd, en het ervaren gebrek aan autonomie bij het uitvoeren van hun werkzaamheden vanwege de manier waarop zij werden aangestuurd. In de gesprekken spraken 57 DWDD-medewerkers over onrealistische verwachtingen ten aanzien van het geleverde werk, en 50 over een manier van werken waarbij medewerkers niet als persoon maar als productiemiddel werden behandeld. Als voorbeelden noemden zij het onnodig uitstellen of op het laatste moment terugdraaien van beslissingen omtrent de inhoud van het programma op onduidelijke gronden, evenals het toewijzen van te veel taken aan te weinig medewerkers. In de gesprekken vertelden medewerkers, waaronder leidinggevend, dat de werkdruk verder toenam doordat er geregeld collega's uitvielen of werden 'weggekocht' door concurrerende programma's, soms zelfs van dezelfde omroep. In het verlengde daarvan gaven DWDD-medewerkers aan dat ze hierdoor vaak geen tijd hadden om collega's hulp te bieden, zelfs als ze bang waren dat deze vervolgens zouden uitvallen.

Daarnaast vertelden 37 DWDD-medewerkers de commissie specifiek over de verwachting altijd beschikbaar te moeten zijn, zonder dat er begrip werd getoond voor persoonlijke omstandigheden die dit onmogelijk maakten, zoals de noodzaak kinderen van de crèche te halen, of de verantwoordelijkheid voor zieke familieleden. Ook noemden DWDD-medewerkers voorbeelden van herhaalde verzoeken van de hoofdredactie om door te werken nadat zij zich ziek hadden gemeld.

Medewerkers die om hulp vroegen, de druk niet aankonden, opbrandden, ziek werden en/of uitvielen werden, volgens voorbeelden die in de gesprekken werden gegeven, door leidinggevend en sommige collega's aangeduid als zwak en niet goed genoeg voor dit programma in de 'champions league'. Dat deze hoge werkdruk en verwachtingen hun tol eisten van de gezondheid van de werknemers, die bovengemiddeld uitvielen, was volgens deze medewerkers bij de omroepen bekend, maar werd gezien als vorm van personeelsbeleid waarbij

steeds nieuwe medewerkers werden geplaatst vanuit de gedachte "We zien wel wie zich handhaven."

### Ontbrekende competenties



Over het risico van ontbrekende competenties hebben we in hoofdstuk 4 geconcludeerd dat vragenlijstrespondenten van de landelijke publieke omroep over het algemeen van mening zijn dat zij te weinig aanwijzingen en onvoldoende inhoudelijke feedback krijgen over hun functioneren. Dit geldt in versterkte mate voor DWDD-respondenten die de wijze van beoordelen waarden met een 3,1<sup>7</sup> (zie figuur 7.1).

In de gesprekken benoemden DWDD-medewerkers vaak dat zij de beoordeling en besluitvorming over hun functioneren als willekeurig en onvoorspelbaar ervoeren. Zo gaven 22 medewerkers in de gesprekken aan dat er geen sprake was van functioneringsgesprekken of heldere criteria voor een bevordering, en noemden 55 personen voorbeelden van 'afwezig' leiderschap, zoals het ontbreken van feedback, waarmee de leidinggevende medewerkers in onzekerheid liet over hun functioneren. Deze DWDD-medewerkers vertelden dat geen heldere of objectieve criteria gebruikt werden – in elk geval gaven zij aan niet te weten op grond waarvan werd vastgesteld welke medewerkers goed waren en welke niet, of welke medewerkers mochten blijven en welke niet. Een belangrijke factor hierin was dat de presentator – die formeel niet hun leidinggevende was en lang niet altijd zicht had op de geleverde werkzaamheden – in hun ogen informeel een belangrijke of zelfs doorslaggevende stem leek te hebben. Hierbij gaven zij diverse voorbeelden die duidelijk maakten dat zij meenden dat door deze gang van zaken persoonlijke voorkeuren en niet-inhoudelijke overwegingen de overhand leken te krijgen. In de gesprekken werden eveneens voorbeelden genoemd van medewerkers die zich inhoudelijk wilden ontwikkelen door hun loopbaan elders voort te zetten of ook eens voor een ander programma te werken, waarna ze door leidinggevend 'verraders' werden genoemd en de rug werd toegekeerd. Zowel medewerkers als leidinggevend gaven in de gesprekken aan dat de verantwoordelijkheid voor de aansturing, beoordeling, en ontwikkeling van personeelsleden van hoog tot laag diffuus was en/of onvoldoende werd waargemaakt.

7) Samengesteld uit de volgende stellingen in de vragenlijst: Er is mij duidelijk verteld wat in deze functie mijn taken en verantwoordelijkheden zijn; Het is mij duidelijk op basis waarvan mijn prestaties beoordeeld worden; Ik krijg regelmatig feedback op mijn prestaties.

## Onveiligheid



Het gevoel van **onveiligheid** bij DWDD was groot, zo laten de vragenlijstgegevens zien. Het gemiddelde oordeel van de DWDD-respondenten op de schaal sociale veiligheid<sup>8</sup> is een 2,7 (op een schaal van 1-5; zie Figuur 7.1). Ook de ervaren kwaliteit van het dagelijks leiderschap is laag met een 2,0 (op een schaal van 1-5; zie figuur 7.1)<sup>9</sup>.

In gesprekken met de commissie verwezen leidinggevend en functionarissen regelmatig naar de nagestreefde topkwaliteit van het programma als een verantwoording of uitleg voor bepaald (leiderschaps)gedrag. De commissie constateert echter dat in veel gesprekken met DWDD-medewerkers voorbeelden werden gegeven van situaties waarin het ervaren gedrag juist ten koste ging van de kwaliteit van het programma. In dit kader deelden zij voorbeelden die laten zien hoe weinig vertrouwen (informele en formele) leidinggevend toonden in hun professionaliteit, kennis en kunde. Het betreft voorbeelden van in hun ogen onzinnige of ongepaste opdrachten die vooral als doel leken te hebben hun loyaliteit op de proef te stellen. Naast de eerder genoemde voorbeelden van ‘ontbrekend’ leiderschap, ging het om voorbeelden van ‘egocentrisch’ leiderschap, waarbij de (informeel) leidinggevende medewerkers het gevoel gaf zich (ver) boven hen verheven te voelen, en ‘toxisch’ leiderschap, waarbij collega’s op de werkvloer tegen elkaar werden opgezet, zoals beschreven in [hoofdstuk 5](#).

DWDD-medewerkers schetsten verschillende voorvallen waarin (informeel) leidinggevend buitenproportioneel reageerden op kleine foutjes of tegenvallers, of waarin zij de indruk kregen dat het bieden van tegenspraak aan leidinggevend al reden was voor een negatieve beoordeling of zelfs ontslag van henzelf of hun collega’s. Deze manier van aansturing belastte de werksituatie volgens de DWDD-medewerkers nog eens extra, omdat dit volgens hen gepaard ging met veel verbaal geweld, schreeuwen, bedreigen, non-verbale intimidatie, en in sommige gevallen fysiek geweld. Zij gaven aan dat zij hierdoor niet wisten waar zij aan toe waren. Ook beschreven zij dat er in hun ogen sprake was van vriendjespolitiek, bij het verdelen van banen, taken, of andere voordelen. Zo werden diverse voorbeelden met de commissie gedeeld van voorvallen waarbij loyaliteit beloond of ‘gekocht’ leek te worden met een salaris dat niet in verhouding stond tot functie of takenpakket. Over deze gang van zaken zou op de werkvloer zijn gesproken als ‘smartengeld’ of ‘afbetaling’.

Bovengenoemde aspecten vormden naar het oordeel van de commissie

kenmerken van **een angstcultuur**. Een aanvullende aanwijzing dat hiervan sprake is, zijn de vele voorbeelden die in de gesprekken werden gegeven van de neiging van medewerkers doorlopend de stemming te peilen van collega’s van wiens oordeel ze zich afhankelijk voelden. Dit is een uit wetenschappelijk onderzoek bekende manier om met gevoelens van onveiligheid en onmacht om te gaan. In de gesprekken gaven DWDD-medewerkers bovendien diverse voorbeelden van opmerkingen en voorvallen die een ongezonde en niet-constructieve competitie aanwakkerden, waarbij geen ruimte was voor het delen van onzekerheden of het leren van fouten. Meerdere gesprekspartners vertelden dat het medewerkers persoonlijk werd aangerekend als iets niet verliep zoals gewenst, en dat er bij ieder seizoen van DWDD wel iemand tot zondebok werd gemaakt die het steeds moest ontgelden. “Ik verwachtte een hecht team en veel samenwerking, maar het was meer ieder voor zich en veel gedouw en geduw”.

Dit alles kwam volgens de medewerkers, maar ook volgens leidinggevend, de kwaliteit van de uitzendingen niet ten goede. Dit werd ook aan de directie gemeld, onder andere in schriftelijke correspondentie die de commissie heeft ingezien. In meerdere gesprekken werden voorbeelden gegeven van programma-voorbereidingen waarin ideeën niet werden beoordeeld op basis van de vraag hoe de kwaliteit ervan door het team werd ingeschat, maar op basis van de bekende voorkeuren van de (informeel) leidinggevend.

- 8) Samengesteld uit de volgende stellingen in de vragenlijst: In mijn team kunnen problemen en lastige kwesties ter sprake worden gebracht; In mijn team worden teamleden persoonlijk afgerekend op fouten die ze maken (R); In mijn team is het moeilijk om andere teamleden om hulp te vragen (R); In mijn team wordt geprobeerd kennis te delen en van fouten te leren; In mijn team zou niemand opzettelijk iets doen om mijn werk te ondermijnen; In mijn team worden mijn vaardigheden en talenten gewaardeerd en benut (Waar R staat zijn de scores omgekeerd).
- 9) Samengesteld uit de volgende stellingen in de vragenlijst: Mijn dagelijks leidinggevende legt medewerkers uit wat er van hen verwacht wordt; Mijn dagelijks leidinggevende neemt verantwoordelijkheid voor gemaakte fouten in het team; Mijn dagelijks leidinggevende houdt zich aan zijn/haar/diens woord; Mijn dagelijks leidinggevende strijkt de eer op voor andermans successen(R); Mijn dagelijks leidinggevende kleineert publiekelijk medewerkers op de werkvloer (R); Mijn dagelijks leidinggevende herinnert medewerkers aan hun fouten en mislukkingen uit het verleden (R); Mijn dagelijks leidinggevende heeft explosieve uitbarstingen op de werkvloer (R); Mijn dagelijks leidinggevende gedraagt zich alsof hij/zij/die een uitzonderlijk persoon is (R); Mijn dagelijks leidinggevende staat open voor suggesties van ondergeschikten. (Waar R staat zijn de scores omgekeerd).



## Onwetendheid



Een ruime meerderheid van de DWDD-vragenlijstrespondenten stelt het grensoverschrijdend gedrag in het verleden op een of andere manier te hebben 'gemeld' (58%). Ten opzichte van het algemene beeld dat is geschetst in [hoofdstuk 4](#), valt op dat DWDD-vragenlijstrespondenten minder vaak stellen het gedrag bij de leidinggevende te hebben gemeld (21%), hetgeen te rijmen is met de beschrijving in gesprekken van een angstcultuur, en het gevoel dat leidinggevenden weinig aandacht hadden voor gedrag op de werkvloer. Daar tegenover staat dat DWDD-respondenten juist relatief vaak aangeven dat zij het grensoverschrijdende gedrag bij personeelszaken hebben gemeld (32%). Tegelijkertijd komt uit de vragenlijstgegevens naar voren dat DWDD-respondenten duidelijk negatief zijn over hun ervaring met personeelszaken en de aandacht die daar werd getoond voor de belangen van medewerkers<sup>10</sup> (zie figuur 7.1). hoofdstuk 4 maakt duidelijk dat medewerkers bij de landelijke publieke omroep in het algemeen ontevreden zijn met de omgang door de organisatie met meldingen van grensoverschrijdend gedrag, maar het blijkt dat DWDD-respondenten uitzonderlijk negatief waren. Zij beoordelen de wijze waarop hun meldingen werden opgevolgd met een rapportcijfer van een 1,6 (op een schaal van 0-10).

Uit de gesprekken komt verder naar voren dat veel DWDD-medewerkers niet wisten waar ze terecht konden of wat ze konden doen om ongewenst gedrag aan te kaarten. Het gegeven dat DWDD vanaf de start niet in Hilversum werd geproduceerd maar op een locatie in Amsterdam, vergrootte dit probleem. De eerste vijf jaren werd het programma uitgezonden vanuit Studio Plantage, en daarna vanuit een locatie in de Westergasfabriek. Het programma stond hiermee fysiek op afstand van het 'moederbedrijf' BNNVARA in Hilversum, waar bijvoorbeeld directie en personeelszaken waren gehuisvest. Zoals een directeur beschrijft: "DWDD was een heel bijzonder programma. Het lag uit het gezichtsveld, in Amsterdam". Deze situatie zorgde er niet alleen voor dat het zicht vanuit BNNVARA op wat zich bij het programma afspeelde, werd verminderd. Het gaf ook zowel medewerkers als leidinggevenden de indruk dat het programma 'anders' was dan alle overige programma's, en dat procedures niet zo belangrijk waren vanwege het uitzonderlijke karakter en succes van het programma.

### 7.2.4. Aandacht voor gedrag bij DWDD

Zoals is beschreven in [hoofdstuk 5](#), zijn persoonskenmerken, functiekenmerken en formele regelingen rondom grensoverschrijdend gedrag niet doorslaggevend

voor de werkervaringen van medewerkers. In de gehele sector blijkt **de invulling van de leiderschapsrol** de belangrijkste 'voorspellende' factor, in het ervaren van grensoverschrijdend gedrag. Daarbij bleek hoe belangrijk het is dat boegbeelden en formeel leidinggevenden op de werkvloer, alsmede de directie voldoende aandacht hebben voor wat gewenst en ongewenst gedrag is, en hierin het goede voorbeeld laten zien. Hoewel het programma DWDD inmiddels niet meer bestaat, is het belangrijk vast te stellen hoe het (informele) leiderschap daar werd ingevuld. Onze bevindingen kunnen zo concrete aanknopingspunten bieden om in de toekomst situaties zoals bij DWDD te voorkomen. Hier richten we ons op de manier waarop medewerkers de invulling van leiderschapstaken, rollen, en verantwoordelijkheden hebben ervaren, en hoe dit is verbonden aan hun ervaringen van grensoverschrijdend gedrag.

### Leiderschap bij DWDD

We hebben in de voorgaande paragraaf reeds geconstateerd dat de DWDD-vragenlijstrespondenten over vrijwel alle aspecten van de werksituatie die in de vragenlijst zijn bevraagd lager dan 3,0 oordelen op een schaal van 1 tot 5. De laagste scores hebben betrekking op de aandacht voor ongewenst gedrag, het ervaren leiderschapsgedrag op de werkvloer, en de ervaringen van medewerkers met de houding van de directie, zoals te zien is in figuur 7.1. Dit zijn de aspecten die in het algemeen het grootste verschil maken tussen positieve en negatieve ervaringen van medewerkers met gedrag op de werkvloer, zoals we in [hoofdstuk 5](#) hebben geconstateerd.

De vragenlijstbevindingen sluiten aan bij de kenmerken van de werksituatie die in de gesprekken met DWDD-medewerkers werden genoemd en zoals die hiervoor in par. 7.2.3. zijn beschreven. Bij DWDD zijn op basis van de gesprekken de belangrijkste knelpunten die steeds werden genoemd te herleiden tot diverse uitingen van falend leiderschapsgedrag. Deze aspecten kwamen in hoofdstuk 5 reeds sector breed als zorgelijk uit de bus, maar werden bij DWDD,

<sup>10</sup>Samengesteld uit de volgende stellingen in de vragenlijst: De mensen die zich binnen mijn (omroep) organisatie bezighouden met personeelszaken proberen problemen van personeelsleden op te lossen; De mensen die zich binnen mijn (omroep) organisatie bezighouden met personeelszaken hechten belang aan het welzijn van personeelsleden; De mensen die zich binnen mijn (omroep) organisatie bezighouden met personeelszaken houden voldoende rekening met de persoonlijke situatie van medewerkers; De mensen die zich binnen mijn (omroep) organisatie bezighouden met personeelszaken proberen te bemiddelen tussen de belangen van de omroep en de belangen van medewerkers.

op basis van de gesprekken, zeer negatief beoordeeld; bij DWDD spraken álle 66 medewerkers in de gesprekken over falend leiderschapsgedrag op de werkvloer, en 57 spraken over extreme en onrealistische verwachtingen. Omdat in de gesprekken veelal werd verwezen naar de rol van presentator, opeenvolgende hoofdredacties alsmede naar de directie en de NPO, kijken we ook hier naar gedeelde en terugkerende patronen in de persoonlijke waarnemingen van medewerkers om zicht te krijgen op de werkcultuur die door diverse DWDD-medewerkers ervaren werd. De commissie benadrukt hierbij dat een werkcultuur niet te herleiden is tot het gedrag van één persoon, maar ontstaat en kan voortduren door randvoorwaarden in de organisatie, de manier waarop men omgaat met de extreme werkdruk van een dagelijks liveprogramma, de voorbeeldfunctie van beeldbepalende collega's en leidinggevenden en de samenwerking (of het gebrek daaraan) tussen functionarissen met verschillende verantwoordelijken.

### **Rol presentator, hoofdredactie, directies en NPO**

Zoals aan het begin van dit hoofdstuk aangegeven is het doel van het onderzoek niet om (juridisch) feiten vast te stellen. Het doel is het inzicht in de werksituatie, zoals die volgens vragenlijstrespondenten, persoonlijke ervaringen gedeeld in gesprekken, en functionarissen heeft bestaan, te verdiepen en daarin onderscheidende patronen te ontwaren om van te kunnen leren (zie uitgebreid hoofdstuk 1).

De presentator was geen formeel leidinggevende en droeg geen formele personeelsverantwoordelijkheid. Wel had hij, als boegbeeld van het programma, een belangrijke inhoudelijke en beeldbepalende (informele) leiderschapsrol bij DWDD. Vanwege het hierboven beschreven belang van (informeel) leiderschap op grensoverschrijdend gaan we hier nader op in. Het gaat daarbij om patronen van gedrag die in de vragenlijst en gesprekken door DWDD-medewerkers zijn genoemd.

Een eerste patroon dat de commissie uit de gesprekken en de vragenlijstgegevens haalt is dat er sprake was van frequente, disproportioneel heftige en negatieve verbale uitlatingen, met name door de presentator, vooral rondom repetities vlak voor de uitzending. DWDD-medewerkers geven aan dit gedrag als zeer intimiderend te hebben ervaren.

Een tweede patroon dat de commissie op basis van de gesprekken met

medewerkers en functionarissen constateert, is onvoorspelbaarheid in het gedrag van de presentator, zowel richting personen als op inhoud. Diverse DWDD-medewerkers waarmee de commissie sprak hadden de indruk dat de persoonlijke voorkeuren van de presentator bepalend konden zijn voor wie er wel en niet bij DWDD kon blijven werken. Daarbij hadden zij de indruk dat de presentator bepaalde medewerkers het ene moment naar zich toe haalde en ze het andere moment juist weer afstootte. Dit gevoel werd volgens hen verder gevoed door de hierboven genoemde onzekerheid en onduidelijkheid over taken en verantwoordelijkheden van formeel en informeel leidinggevenden op de werkvloer.

Volgens DWDD-medewerkers waarmee de commissie sprak kwam deze ervaren inconsistentie en wispelturigheid in persoonlijke voorkeuren ook tot uiting in het accepteren of afwijzen van onderwerpen die medewerkers tijdens redactievergaderingen aandroegen. In verband hiermee is meerdere keren gemeld dat ideeën soms expres aan de presentator werden voorgesteld zonder de bedenker hierbij te noemen. Zij omschreven in de gesprekken een patroon waarin medewerkers bij de presentator in het geveel probeerden te komen. Een gevolg hiervan was volgens hen dat er regelmatig ideeën van anderen werden 'gestolen' om zo bij de presentator in een gunstig daglicht te komen en door hem goed gevonden te worden. Gevolg van dit ervaren gedrag was volgens DWDD-medewerkers waarmee de commissie sprak onder meer het ontstaan van onzekerheid over prestaties en onveiligheid op de werkvloer – dit werd ook gerapporteerd door vragenlijstrespondenten.

De ervaren onvoorspelbaarheid van zowel het gedrag dat zij beschreven als de basis waarop hun werk al dan niet werd goedgekeurd, versterkte het gevoel van overbelasting bij medewerkers, omdat het volgens hen leidde tot grotere tijdsdruk en minder autonomie bij het uitvoeren van hun werkzaamheden. Het gevoel van onveiligheid dat het ervaren gedrag veroorzaakte, werd onder meer geïllustreerd door de grote spanning die er volgens een groot aantal DWDD-medewerkers ontstond op het moment dat de presentator zich in de loop van de middag bij het redactieteam voegde.

DWDD-medewerkers, waaronder leidinggevenden, beschreven tot slot aan de commissie hoe de presentator in de loop der jaren, buiten de vaste overlegmomenten zoals de repetities om, steeds meer afstand zocht van de redactie en (inhoudelijk) overleg met collega's die met hem moesten samenwerken afhield



– terwijl tijdig overleg juist nodig was om goed werk te kunnen afleveren. Zoals hierboven aangegeven acht de commissie het ervaren gedrag van de presentator van groot belang vanwege de normstelling die uitgaat van het gedrag van (informeel) leidinggevend, zoals omschreven in hoofdstuk 5. Veel DWDD-medewerkers deelden ervaringen waaruit blijkt dat de hoofdredacteurs en samenstellers met wie de presentator graag samenwerkte, het door hen ervaren grillige en intimiderende gedrag van de presentator accommodeerden en doorgaven. Dit versterkte volgens hen een ongezonde werkcultuur waarin de populariteit van het programma en de wisselende voorkeuren van de presentator boven het welzijn en het goede functioneren van medewerkers werd gesteld.

De presentator gaf in gesprekken met de commissie aan zich niet bewust te zijn geweest van de druk die medewerkers hebben ervaren als gevolg van de eisen die hij stelde. Ook herinnert hij zich niet dat hij op zijn gedrag is aangesproken<sup>11</sup>. Voormalig directieleden en meerdere hoofdredacteurs deelden een andere zienswijze met de commissie. Zij menen met de presentator over zijn gedrag en de gevolgen daarvan te hebben gesproken. Dat zij hiertoe pogingen hebben ondernomen wordt in een enkel geval geïllustreerd door correspondentie die de commissie heeft kunnen inzien. Op dit punt lopen de zienswijzen dus uiteen.

De commissie heeft met de verschillende hoofdredacteurs van DWDD gesproken. Formeel hadden zij de leiding over het personeel en de verantwoordelijkheid om voor hun welzijn te zorgen. Vanuit hen is, in verschillende gradaties, aan de commissie aangegeven dat zij als hoofdredacteur meenden deze verantwoordelijkheid ook te hebben vervuld en als buffer meenden te hebben gefunctioneerd tussen de presentator en het personeel. Dit werd door meerdere hoofdredacteurs als een moeilijke opdracht ervaren. De commissie stelt vast dat als het inderdaad hun intentie is geweest om als buffer op te treden, dit door veel DWDD-medewerkers niet al zodanig is ervaren. Veel DWDD-medewerkers met wie de commissie heeft gesproken spraken juist van intimiderend gedrag van hoofdredacteurs, waarbij uit de gesprekken opvalt dat dit gedrag de laatste jaren van het programma minder leek voor te komen.

De onduidelijkheid over wie nu daadwerkelijk de leiding had over het personeel (zie hiervoor), had gevolgen voor hoe door medewerkers die de commissie heeft gesproken naar de rollen van hoofdredacteur en presentator werd gekeken. Waar de hoofdredacteur feitelijk over het functioneren van medewerkers diende te oordelen, bestond bij DWDD-medewerkers die de commissie

heeft gesproken het beeld dat dit in de praktijk dikwijls door de presentator werd gedaan. Hoofdredacteurs stelden dat wanneer een medewerker in de ogen van de presentator slecht werk leverde, hij dat aan de hoofdredacteur kenbaar maakte die vervolgens de druk voelde om hier in samenwerking met P&O een oplossing voor te bedenken. Daarmee hebben achtereenvolgende hoofdredacteurs een rol gespeeld bij het in standhouden van de onduidelijkheid en onzekerheid over het functioneren van medewerkers en bij het al dan niet voort laten duren van dienstverbanden.

Een aantal hoofdredacteurs noemde in de gesprekken dat zij op verschillende momenten signalen naar de directie hebben verzonden over de situatie op de werkvloer, met name over de hoge werkdruk. Dit gebeurde volgens hen mondeling en schriftelijk. Zo werd in het vierde seizoen (2009) aan de directie gemeld dat er te veel en te vaak stress was op de redactie met negatieve gevolgen voor de productiviteit en creativiteit. Met name in de jaren 2010, 2011, 2012 en 2013 werd alarm geslagen richting de directie, voornamelijk over de stress, druk en onduidelijkheid op de redactie als gevolg van de hierboven beschreven gang van zaken. Daarbij werd de noodzaak onderstreept om betere afspraken te maken over de wijze van leidinggeven aan het programma.

Hoofdredacteurs gaven aan dat de deze signalen aan de directie niet tot gewenste of noodzakelijke acties leidden waardoor per saldo veranderingen in de manier waarop (informeel) leidinggevend en collega's met elkaar omgingen, uitbleven.

DWDD was een populair programma dat gemiddeld negen maanden per jaar, vijf dagen per week live werd uitgezonden. Ook werden er, afwisselend in de tijd, verschillende spin-offs gemaakt op basis van de populariteit en de naam van het programma. De populariteit van het programma, en de frequentie waarmee dit werd gemaakt, en het veronderstelde belang ervan voor het imago van de omroep, bracht een grote druk met zich mee voor alle betrokkenen, waaronder de (informeel) leidinggevend. Zoals hierboven beschreven werd

11) De functie van hoofdredacteur werd door opeenvolgende hoofdredacteurs op een andere en eigen wijze ingevuld. De voorbeelden die in de tekst worden genoemd gelden niet een-op-een voor alle hoofdredacteurs. De commissie spreekt echter in zijn algemeenheid over hoofdredacteurs en de invulling van hun taken en verantwoordelijkheden, zodat de informatie niet naar individuen te herleiden is.

daarbij grensoverschrijdend gedrag ervaren door medewerkers. Het is van belang om te bezien hoe de directies als eindverantwoordelijke omging met deze gedragsrisico's en eventueel ontvangen signalen.

Over het gedrag van (informeel) leidinggevend en de hoge werkdruk op de werkvloer (die door het gedrag verder toenam) zijn meerdere malen signalen bij de directie afgegeven. Dit maakt de commissie op uit de vragenlijstgegevens en uit gesprekken met zowel medewerkers als functionarissen met wie de commissie heeft gesproken. Uit schriftelijke documenten blijkt voorts dat vanuit de hoofdredactie van DWDD bij de directie van BNNVARA aandacht is gevraagd voor de **hoge uitval van medewerkers** en dat zelfs de noodklok is geluid, waarbij de noodklok betrekking had op de constatering dat door de uitval de kwaliteit van het programma niet kon worden verzekerd. Zo werd, zoals hiervoor reeds is beschreven, vanaf 2009 regelmatig aan de directie gemeld dat er te veel en te vaak stress was op de redactie, met negatieve gevolgen voor productiviteit en creativiteit van medewerkers. Ook P&O heeft naar eigen zeggen bij de directie aan de bel getrokken, mede over het hoge ziektecijfers onder medewerkers.

Toenmalige directieleden erkenden in de gesprekken met de commissie dat bij DWDD sprake was van een hoge werkdruk. Deze werkdruk wordt door hen gekoppeld aan de populariteit van DWDD en de extreme verwachtingen die er rondom het programma bestonden. Dat de presentator en hoofdredacteuren hoge verwachtingen hadden van de medewerkers (de lat hoog legden) en lastig in de omgang konden zijn, erkenden ze eveneens, maar dat het op de manier en met de frequentie gebeurde zoals uit de vragenlijst en de gesprekken met DWDD-medewerkers blijkt, stelden zij niet te hebben geweten. Ook wordt door enkele voormalig directieleden aangegeven dat zij niet bekend waren met excessen zoals in de Volkskrant zijn beschreven. Daarnaast werd door een aantal voormalig directeuren aangegeven dat het een andere tijd was, waarin minder aandacht bestond voor grensoverschrijdend gedrag.

Verschillende toenmalige directieleden gaven bovendien aan diverse acties te hebben ondernomen: zo zouden de presentator, alsmede een hoofdredacteur op gedrag zijn aangesproken, is een weerbaarheidstraining aan medewerkers aangeboden, is de redactie uitgebreid en versterkt om de werkdruk te verrichten en uitval te voorkomen en is het aandeel vaste contracten verhoogd. In de gesprekken geven verschillende functionarissen echter aan dat de werkomstan-

digheden bij DWDD (ondanks aandringen van P&O) als onderwerp nooit hoog op de agenda van de directie hebben gestaan, en dat P&O voor wat betreft DWDD vooral is ingezet als operationele uitvoerende eenheid en niet om strategisch personeelsbeleid te ontwikkelen. Niet alle directieleden herkennen dit signaal, mogelijk omdat zij in verschillende perioden hun functie hebben vervuld. Uit de gesprekken met de toenmalige directieleden blijkt voorts dat de raad van toezicht ten tijde van DWDD op afstand stond. Zoals de commissie heeft begrepen, zijn de ziektecijfers bij DWDD dan wel signalen uit de media geen onderwerp van discussie geweest in de overleggen tussen de directie en raad van toezicht. Volgens DWDD-medewerkers (waaronder leidinggevend) en sommige functionarissen met wie de commissie sprak, *wilden* achtereenvolgende directies niet ingrijpen, en werden de gerapporteerde problemen in hun ogen toegeschreven aan zwakte of incompetentie van medewerkers. Enkele directieleden verwezen volgens deze gesprekpartners naar het hoge verloop als "collateral damage" van een programma dat voor hoge kijkcijfers zorgde.

Het voorgaande wijst erop dat aan het tegengaan van en optreden tegen grensoverschrijdend gedrag en herstel van en zorg voor arbeidsverhoudingen door opvolgende directies geen prioriteit werd gegeven. Bij de besluitvorming over het programma waren de manier van werken en de onderlinge verhoudingen op de werkvloer volgens betrokkenen niet in beeld. Directieleden verwezen in de gesprekken vaak naar de presentator: die werd gezien als de beste programmamaker van Nederland en DWDD als het beste programma van, in ieder geval, de publieke omroep, waar andere belangen ondergeschikt aan waren. Als gevolg hiervan meende de directie dat het gerechtvaardigd was de presentator allerlei privileges te verlenen, en hem uit te zonderen van bepaalde richtlijnen die voor alle andere personeelsleden golden. Dit deed de directie zonder oog te hebben voor het feit dat dit voeding gaf aan het beeld dat de presentator verheven was boven 'gewone' collega's, en dat de gewone regels voor hem niet golden. De commissie is van mening dat de risico's van deze houding – zowel voor de presentator als voor de overige medewerkers – onvoldoende zijn onderkend.

Een relevant aspect bij DWDD was tot slot de rol van de NPO. Door zowel DWDD-medewerkers waarmee de commissie heeft gesproken en functionarissen als toenmalige directieleden, werd een situatie omschreven waarbij vanuit de directeur video van de NPO directe bemoeienis was met de productie van DWDD en de (contract)besprekingen met de presentator. De commissie acht deze constatering van belang omdat dit het beeld versterkt waarin de





verantwoordelijkheid voor het programma, de presentator en uiteindelijk de medewerkers op de redactie, diffuus werd. 47 DWDD-medewerkers met de commissie spraken over vriendjespolitiek: goede relaties en loyaliteit leken belangrijke afwegingen te vormen voor personeelsbeslissingen.

Het is de commissie voorts opgevallen dat de bemoeienis van de NPO met DWDD en de presentator door opeenvolgende directies van BNNVARA als problematisch werd omschreven. Zij namen waar dat dat sprake was van een beschermende rol vanuit het bestuur van de NPO richting DWDD in het algemeen en de presentator in het bijzonder. De rode draad hierbij is dat DWDD en de presentator vanuit de NPO als zeer belangrijk werden gezien voor de landelijke publieke omroep en de NPO zich er uit dien hoofde mee bemoeide. Toenmalige directieleden van BNNVARA, alsmede functionarissen geven aan dat zij meenden dat de omroep als formeel verantwoordelijke voor het programma voor voldongen feiten werd gesteld voor wat betreft de programmering, de wijze van productie en contractuele afspraken.

### 7.2.5. De zorgplicht van BNNVARA

In [hoofdstuk 6](#) beschreven we de zorgplicht van de werkgever en opdrachtgever. Bij DWDD rustte die op de omroep BNNVARA. De huidige directie van BNNVARA heeft na de publicatie van het Volkskrant artikel naar eigen zeggen gesprekken gevoerd met 120 oud-medewerkers van DWDD. De huidige directie geeft aan het beeld dat in de paragrafen hiervoor wordt geschetst te herkennen uit deze gesprekken. Vanuit haar huidige verantwoordelijkheid heeft de directie reeds meerdere maatregelen genomen, deze bevindingen zijn meegenomen in hoofdstuk 6. De beschreven invulling van de zorgplicht zoals die hierna is uitgewerkt, heeft specifiek betrekking op de gang van zaken ten tijde van DWDD.

#### RI&E en plan van aanpak

Zoals blijkt uit hoofdstuk 6 dient iedere organisatie als onderdeel van **het preventieve beleid** een Risico Inventarisatie & Evaluatie (RI&E) te verrichten waarbij aandacht is voor psychosociale arbeidsbelasting. Over de periode dat DWDD werd geproduceerd heeft de commissie van BNNVARA één RI&E ontvangen, en wel een RI&E uit 2016. Uit de sociaal jaarverslagen blijkt dat er ook voor die tijd een RI&E bestond. De commissie heeft dit document niet ontvangen zodat zij niet heeft kunnen vaststellen welke risicofactoren toentertijd zijn benoemd.

Een van de voornaamste conclusies uit de RI&E van 2016 is dat de aanpak van grensoverschrijdend gedrag van medewerkers en leidinggevenden binnen de organisatie als geheel meer aandacht vraagt van de werkgever. Meer concreet wordt in de RI&E aanbevolen nader onderzoek te verrichten naar de aanname van de organisatie dat de medewerkers zelf voldoende bij machte zouden zijn om tegen grensoverschrijdend gedrag op te treden. De commissie heeft niet kunnen vaststellen dat dit is gebeurd, noch binnen BNNVARA als geheel, noch ten aanzien van DWDD. Het valt bovendien op dat expliciet is benoemd dat nader onderzoek naar de psychosociale arbeidsbelasting dient plaats te vinden voordat de RI&E wettelijk als volledig mag worden beschouwd. De organisatie wordt geadviseerd binnen de gehele organisatie een medewerkertevredenheidsonderzoek (MTO) te verrichten, hetgeen is gebeurd. De commissie stelt vast dat op basis van de RI&E geen plan van aanpak is opgesteld (althans de commissie heeft geen plan van aanpak ontvangen), terwijl daartoe wel een wettelijke verplichting bestaat. Ook is dat de RI&E – in de periode van DWDD – na 2016 niet meer geactualiseerd<sup>12</sup>.

#### Meldstructuur

Vanaf de start van DWDD in 2005 bestond binnen BNNVARA een meldstructuur. Binnen de organisatie waren interne vertrouwenspersonen ingesteld. In de RI&E uit 2016 is geadviseerd in aanvulling hierop een externe vertrouwenspersoon aan te stellen, hetgeen is gebeurd. Ook gold binnen BNNVARA een formele klachtenregeling. Het is de commissie echter gebleken dat dit mechanisme niet heeft gefunctioneerd. Uit de sociaal jaarverslagen ovr de periode van DWDD blijkt dat de vertrouwenspersonen gemiddeld per jaar voor de gehele organisatie niet meer dan maximaal vijf meldingen hebben ontvangen. Voor zover de commissie heeft kunnen achterhalen, hadden die meldingen geen betrekking op DWDD.

Uit de vragenlijstgegevens blijkt dat er wel ‘meldingen’ zijn gedaan: niet bij de vertrouwenspersoon maar bij anderen, zoals leidinggevenden en personeelszaken. DWDD-medewerkers kregen, zoals zij noemden in de gesprekken, de indruk dat melden geen zin had, of zagen dat dit tot negatieve gevolgen voor de melder leidde. Zo gaven 15 DWDD-medewerkers aan dat er na een melding sprake was van “victim blaming”, 32 spraken van het uitblijven van een reactie door de organisatie na een hulpvraag, 11 van relativeren en goedpraten door de

12) In 2023 - dus nadat DWDD was ophouden te bestaan - heeft een actualisatie van de RI&E plaatsgevonden; deze is meegenomen in de bevindingen zoals weergegeven in hoofdstuk 6.

organisatie, en 13 van het uitblijven van nazorg bij uitval/vertrek. 20 DWDD-medewerkers gaven aan dat na een melding hun ontslag in gang was gezet of dat ze waren overgeplaatst, en 15 noemden dat zij een coaching/trainingstraject, voor hun gevoel, opgelegd kregen. Dat DWDD fysiek op afstand stond van het hoofdkantoor in Hilversum, zoals reeds hiervoor is beschreven, hielp volgens verschillende DWDD-medewerkers niet. Hoewel op een gegeven moment vanuit P&O een medewerker speciaal aan DWDD werd gekoppeld (voor een dag in de week op locatie), benoemden DWDD-medewerkers in de gesprekken dat deze persoon door de directie, in hun ogen, werd ingezet om ‘puin te ruimen’, zoals medewerkers te herplaatsen en beëindigingsovereenkomsten te sluiten, alsmede vacatures in te vullen en niet om de risico's van ziekte en uitval in kaart te brengen en aan te pakken. Dit beeld is door meerdere functionarissen bevestigd. DWDD-medewerkers benadrukten in de gesprekken tegelijkertijd dat de betreffende P&O-medewerker erg betrokken was en medewerkers trachtte te helpen waar dat – binnen de bestaande kaders - mogelijk was. Ook deze geluiden vonden bevestiging in gesprekken met functionarissen.

### Het RTV-bedrijf

Dat de directie signalen onvoldoende heeft opgepikt, wordt door verschillende DWDD-medewerkers en sommige functionarissen met wie de commissie sprak, gekoppeld aan de wijze waarop opeenvolgende directies functioneerden ten tijde van DWDD. In de periode 2005-2020 vonden binnen de directie van BNNVARA veel wisselingen plaats van personen (als directieleden), waardoor de samenwerking onderling alsmede met P&O steeds opnieuw moest worden uitgevonden, zo is de commissie verteld. Bovendien bestond tot aan de fusie van BNN en VARA in 2014 binnen de directie een zekere verdeling van taken. Uit verschillende gesprekken komt naar voren dat de portefeuille van de mediadirecteur het RTV-bedrijf werd genoemd (Radio en Televisiebedrijf). Er leek sprake te zijn van een eigen bedrijf, binnen de directie als geheel. Het RTV-bedrijf kende een eigen financiële afdeling met een eigen zakelijk leider die losstond van de financiële afdeling van de omroep als geheel, waar de zakelijk directeur verantwoordelijk voor was.

De zakelijk leider binnen het RTV-bedrijf was gespecialiseerd in de kosten en baten van mediaproducties, dit betrof vaak een zeer groot deel van de totale kosten en baten van de omroep als geheel. Door de media-inhoudelijke aspecten te beleggen bij de mediadirecteur werd beoogd, zo heeft de commissie begrepen, de onafhankelijkheid van de redacties te bewaken, zodat programma's zaken

aan de kaak konden stellen, onafhankelijk van eventuele andere belangen die de omroep zou kunnen hebben. Er werd bewust een knip gemaakt tussen het zakelijk belang van de omroep en de inhoudelijke activiteiten van de omroep.

De commissie stelt op basis van de gesprekken vast dat deze verdeling de omroep tegelijkertijd kwetsbaar maakte, omdat de directie daarmee geen eindverantwoordelijke kende die een totaaloverzicht had over alle (financiële) belangen. De gesprekken laten zien dat deze constructie tot 2014 veel macht legde bij een specifiek persoon binnen BNNVARA. Ook de P&O-manager moest tot 2014 over DWDD aan de mediadirecteur verantwoording afleggen<sup>13</sup>. Bovendien rijst uit de gesprekken met functionarissen het beeld dat de verschillende directieleden elkaar niet of althans onvoldoende informeerden.

### 7.2.6 Slotanalyse

De vragenlijstgegevens en gesprekken laten zien dat de ervaringen met grensoverschrijdend gedrag bij het programma DWDD geen incidenten waren. Het blijkt dat DWDD-vragenlijstrespondenten hun werksituatie op vrijwel alle in de vragenlijst uitgevraagde kenmerken beoordelen met een score lager dan een 3 (op een schaal van 1 tot 5). Ook blijkt op basis van de vragenlijstgegevens en de gesprekken dat alle risicofactoren zoals we die in hoofdstuk 4 hebben geconstateerd zich voordeden bij DWDD, met als de belangrijkste de werkdruk, en onzekerheid over aanstellingen. De commissie stelt vast dat de directie op de risicofactoren onvoldoende beleid heeft gevoerd en, ook los daarvan, niet adequaat op de risicofactoren heeft geacteerd.

Uit zowel de vragenlijst als de gesprekken maakt de commissie op dat (informeel) leidinggevend een bepalende rol hadden in het normeren van het gedrag op de werkvloer. DWDD-vragenlijstrespondenten gaven lage scores voor de door hen ervaren **leiderschapskwaliteit** en in gesprekken vertelden medewerkers hoe leidinggevend een cultuur creëerden waarin **extreme** (en onrealistische) **verwachtingen** een gevoel van onveiligheid op de werkvloer in de hand werkten. De commissie constateert dat beide aspecten door toenmalige directieleden werden herkend, maar tegelijkertijd in stand werden gehouden omdat beide aspecten werden beschouwd als iets wat ‘nu eenmaal’ hoort bij een dagelijks programma van hoogstaande kwaliteit – en daar misschien zelfs aan bij kan dragen.

13) Vanaf begin 2014 viel P&O onder de Zakelijk Directeur en vanaf 2018 onder de algemeen directeur.

De commissie benadrukt dat - in lijn met de bevindingen in hoofdstuk 4 - medewerkers als gevolg van deze werkomstandigheden angst ervoeren om fouten te maken, en aangaven dat zij risicomijdend gedrag gingen vertonen. Dit ging naar hun overtuiging ten koste van de creativiteit en de kwaliteit van het programma. De werkomstandigheden veroorzaakten volgens zowel medewerkers als betrokken leidinggevenden en functionarissen tevens een hoog verloop onder medewerkers, hetgeen de werkdruk nog verder deed toenemen.

Een belangrijke factor bij het **ontbreken van leiderschapscompetenties** die de commissie heeft waargenomen is de onduidelijkheid over de verdeling van taken en verantwoordelijkheden op alle niveaus. Dat werd versterkt door het beleid om de presentator in verschillende opzichten zo duidelijk boven de 'gewone' medewerkers te stellen, en geen zichtbare grenzen te stellen aan zijn gedrag. Op de **werkvloer** bestond onduidelijkheid over de vraag wie verantwoordelijk was voor het personeel. Binnen de **omroep** werd P&O niet ingezet als een dienst die kon bijdragen om werkomstandigheden te verbeteren. Opeenvolgende **directies** voelden zich primair verantwoordelijk voor het accommoderen van de enorme populariteit van het programma: deze populariteit was uitgangspunt voor het handelen rondom DWDD, zowel financieel als richting de presentator. De gevaren van de cultuur van extreme verwachtingen werden niet onderkend, signalen over grensoverschrijdend gedrag werden niet herkend, of wel herkend maar genegeerd. Wat het geval ook was: er is gedurende de gehele duur van het programma niet adequaat ingegrepen, ondanks dat daar - vooral vanaf 2009 - voldoende en regelmatige signalen voor waren. Daarmee heeft een voor het welzijn van personeel schadelijke situatie lange tijd in stand kunnen blijven.

De praktijk waarbij onduidelijk was wie waar verantwoordelijk voor was, werd versterkt door de bemoeienis van de **NPO** met DWDD. Het vanuit de NPO gevoelde belang van DWDD voor de gehele publieke omroep vertaalde zich onder meer door bemoeienis met de (contracten van) de presentator. In hoofdstuk 6 is aangetoond dat de NPO als derde - via de niet-transparante toewijzings-systematiek en de door medewerkers ervaren vriendjespolitiek - een zekere invloed heeft op de bestuursvoering van de omroep en daarmee indirect op het personeel. In het geval van DWDD is de bemoeienis van de NPO zelfs nog een stap verder gegaan. Ironisch genoeg ontstond door het grote succes van het programma, de extreme verwachtingen en de hoge werkdruk een situatie die alleen maar verliezers kende vanwege onduidelijkheid over verantwoordelijkheden en ontbrekende correctiemechanismen.



## 7.3 NOS, met nadruk op NOS-Sport

### 7.3.1 Informatiebronnen



De NOS is een grote omroep met in 2022 832 FTE. Ook voor de analyse van de situatie bij de NOS gebruiken we diverse bronnen. De vragenlijst over het afgelopen jaar is ingevuld door 439 medewerkers van de NOS.



(hierna: NOS-respondenten). Hiervan waren 96 medewerkers werkzaam bij NOS-Sport, 185 bij NOS-Nieuws en 156 bij overige onderdelen van de NOS, zoals ICT en NOS-evenementen<sup>14</sup>.

Bij de commissie hebben zich verder 33 personen gemeld die wilden vertellen over hun ervaringen bij NOS. Het gaat om 17 gesprekken met medewerkers die werk(t)en bij NOS-Sport (hierna: NOS-Sport- medewerkers), en 16 met medewerkers die werk(t)en bij NOS-Nieuws (hierna: NOS-Nieuws-medewerkers). Resultaten uit de gesprekken met de commissie die mogelijk herleidbaar zijn naar de persoon met wie de commissie heeft gesproken worden niet weergegeven, tenzij daarvoor toestemming is verkregen van de betreffende persoon<sup>15</sup>.

De situatie op de werkvloer wordt in beeld gebracht door de vragenlijstgegevens van NOS medewerkers over de afgelopen 12 maanden te analyseren, en deze in te kleuren met persoonlijke ervaringen en concrete voorbeelden die (voormalig) medewerkers in gesprekken met de commissie deelden.

Voor de analyse van de vragenlijstgegevens hebben we ons beperkt tot NOS medewerkers die de vragenlijst hebben ingevuld over het laatste jaar<sup>16</sup>. Het gaat hier dus om de huidige situatie. De ervaringen die in gesprekken zijn gedeeld kunnen ook betrekking hebben op een periode langer dan een jaar geleden. De gesprekken worden in de beschrijving, zoals gezegd, gebruikt ter inkleuring en illustratie van de resultaten uit de vragenlijst en moeten ook op die manier worden beschouwd.

Om de vragenlijstgegevens te kunnen interpreteren vergelijken we de uitkomsten van vragenlijstrespondenten werkzaam bij NOS-Sport met de vragenlijstgegevens van medewerkers werkzaam bij NOS-Nieuws,

werkzaam bij de rest van de NOS, en werkzaam bij de rest van de publieke omroep. Het gaat bij de vergelijking steeds om gegevens die betrekking hebben op de situatie van *het afgelopen jaar*<sup>17</sup>.

De commissie heeft daarnaast gesproken met medewerkers die fungeren of fungeerden als sleutelpersonen bij de NOS, zoals presentatoren, hoofd- en eindredacteuren, en met verschillende functionarissen, namelijk P&O-medewerkers, OR-leden, compliance officer, vertrouwenspersonen en de directie. Tot slot heeft de commissie diverse documenten en e-mail uitwisselingen ontvangen.

Wanneer we alle NOS-medewerkers die de vragenlijst hebben ingevuld samen nemen, is het patroon van de vragenlijstgegevens over de hele linie negatiever dan binnen de sector als geheel. Wanneer we een onderscheid maken tussen NOS-Sport, NOS-Nieuws, en overige NOS-medewerkers, dan ontstaat er een specifiek en onderscheidend patroon van bevindingen voor NOS-Sport, dat we hieronder bespreken.

14) Medewerkers die bij zowel Sport als Nieuws werk(t)en zijn niet in deze casus-analyse meegenomen, omdat we niet met zekerheid weten over welke redactie zij de vragenlijst hebben ingevuld. Deze medewerkers zijn wel meegenomen bij de analyses en vergelijkingen tussen omroepen in eerdere hoofdstukken.

15) Deze resultaten zijn wel meegenomen in de beschrijving van de uitkomsten van de gesprekken gezien vanuit de gehele publieke omroep in eerdere hoofdstukken.

16) Zoals geldt voor alle voorgaande hoofdstukken betreft dit de periode mei 2022 – mei 2023 (vragenlijst 1).

17) Waar we verschillen bespreken, zijn de verschillen statistisch significant ( $p < .001$ ).

### 7.3.2 Vormen en gevolgen van grensoverschrijdend gedrag

NOS-respondenten scoren op de daarin voorgelegde gedragingen hoger dan de publieke omroep als geheel. Daarbij gaat het om vormen van **pesten**, **intimidatie**, **seksisme** en **discriminatie**. Dit verschil is volledig toe te schrijven aan vragenlijstrespondenten werkzaam bij NOS-Sport en NOS-Nieuws. Bij NOS-Sport geeft 85% van de respondenten aan zelf doelwit of getuige te zijn geweest van een van de uitgevraagde gedragsvormen, en bij NOS-Nieuws is dit 84%, terwijl dit geldt voor 72% van de overige NOS-respondenten en 73% van de respondenten die elders binnen de publieke omroep werkzaam zijn. De gemiddelde **frequentie** waarmee respondenten aangeven in aanraking te zijn gekomen met grensoverschrijdend gedrag is bovendien beduidend hoger bij NOS-Sport dan bij NOS-Nieuws, of elders binnen de NOS of de sector als geheel.

In het algemeen zijn de gevolgen van dit gedrag niet anders dan het algemene patroon van gevolgen, zoals die zijn beschreven in [hoofdstuk 3](#). Als negatieve emoties werd bij NOS-Sport het gevoel van 'schaamte' het vaakst in de gesprekken benoemd, bij gesprekken over NOS-Nieuws ging het vooral om 'eenzaamheid' en 'machteloosheid'. In bijna alle gesprekken gaven (voormalig) medewerkers aan daarvan mentale klachten te (hebben) ervaren, zoals stress, angstgevoelens, of depressie, ook vertelden zij over de manier waarop hun zelfvertrouwen en werkplezier werd beschadigd. Fysieke gevolgen die werden beschreven gingen over overspannenheid, burn-out, en klachten zoals hoofdpijn, buikpijn, en slaapproblemen. De ervaren gedragingen en de gevolgen hadden volgens (oud-)medewerkers van beide redacties een grote invloed op hun sociale relaties, hun loopbaan en hun bestaanszekerheid. Opvallend is dat effecten op de langere termijn vaker benoemd werden door medewerkers van NOS-Nieuws dan van NOS-Sport.

In ongeveer twee derde van de gesprekken met medewerkers van beide afdelingen werden de gevolgen van deze gedragingen op groepsprocessen en de organisatie benoemd. In dit kader werd met name gesproken over de aanwezigheid van een angstcultuur en nadelige gevolgen voor het werk en de organisatie, zoals een verloop en verzuim.

We lopen de hoofdcategorieën uit [hoofdstuk 2](#) hierna af.

#### Pesten bij de NOS



Bij **NOS-Sport** (85%), evenals bij **NOS-Nieuws** (83%) is het aandeel vragenlijstrespondenten dat aangeeft het afgelopen jaar in aanraking te zijn geweest met pestgedrag significant hoger dan bij de overige NOS-medewerkers (71%), en respondenten in de rest van de publieke omroep (70%). In vrijwel alle 17 gesprekken met medewerkers van **NOS-Sport** wordt **pestgedrag** als probleem benoemd, voor NOS-Nieuws was dit het geval bij driekwart van de gesprekken. Als voorbeeld werd vaak geschetst hoe medewerkers op onprettige wijze op fouten werden gewezen, via de autocue of intercom terwijl collega's konden meeluisteren.

#### Intimidatie bij de NOS



De gegevens laten zien dat vragenlijstrespondenten werkzaam bij **NOS-Sport** beduidend vaker aangeven het afgelopen jaar in aanraking te zijn geweest met **intimidatie** (56%) dan medewerkers werkzaam bij **NOS-Nieuws** (39%). Beide percentages zijn hoger dan bij de overige NOS-respondenten (31%) of respondenten in de rest van de publieke omroep (26%). In de gesprekken werden voor beide afdelingen tal van voorbeelden gegeven van met name *verbale intimidatie*, in de vorm van (onnodige) stemverheffingen, schreeuwpartijen, het uitschelden, afsnauwen of schofferen van medewerkers, en het agressief reageren op feedback of kritiek. In ongeveer de helft van de gevallen gaan deze voorbeelden over het gedrag van (in)formeel leidinggevenden op de werkvloer.

#### Seksisme bij de NOS



Van de vragenlijstrespondenten werkzaam bij **NOS-Sport** geeft 23% aan het afgelopen jaar in aanraking te zijn geweest met een vorm van **seksisme**. Dit is significant hoger dan bij **NOS-Nieuws** (13%), en ruim twee keer zo hoog als bij de overige NOS-respondenten (10%) en respondenten van andere omroepen (11%). Op dit thema springt NOS-Sport er in de vragenlijst dus uit.

In de gesprekken gaven medewerkers van NOS-Sport iets vaker dan medewerkers van NOS-Nieuws aan dat sprake was van seksuele intimidatie. NOS-Sport-medewerkers noemen in de gesprekken dat het vaak gaat om seksuele grappen/opmerkingen op de werkvloer. Verschillende personen schetsen voorbeelden van collega's bij NOS-Sport die op de werkvloer het onderwerp seks bespraken.

Een aantal vrouwelijke gesprekspartners gaf expliciet aan zich hierdoor niet prettig te voelen op de redactie, en de NOS-Sport redactie daarom liever te vermijden.

Ook werden in gesprekken over NOS-Sport vaker dan bij NOS-Nieuws voorbeelden geschetst van aanhoudende verzoeken van collega's voor intiem of seksueel contact, die in de ogen van gesprekspartners ongepast waren. Zij vertelden ook dat er door collega's op vrouwen wordt "gejaagd", dat vrouwen "loslopend wild" zijn, of zich als vrouw "prooi" voelden.



In enkele gesprekken – met medewerkers van beide afdelingen - werden daarnaast voorbeelden gegeven van seksuele intimidatie in de vorm van ongewenst fysiek contact, en in de vorm van (geheime) intieme relaties op de werkvloer tussen (in)formeel leidinggevenden en ondergeschikten. De medewerkers gaven aan dat deze relaties ook bredere gevolgen hadden dan voor de betrokkenen alleen. In hun ogen zorgde dit voor ongelijkheid op de werkvloer en onduidelijkheid over beoordelingscriteria, in de zin dat medewerkers die een relatie aangingen meer kansen kregen, of moesten verdwijnen als de relatie over was. Over beide afdelingen vertelden enkele medewerkers te hebben waargenomen dat vrouwen die zich niet seksueel beschikbaar opstelden – bijvoorbeeld door niet in te gaan op seksuele avances of door seksueel of intiem contact af te breken – vervolgens weggepest werden.

### Discriminatie bij de NOS

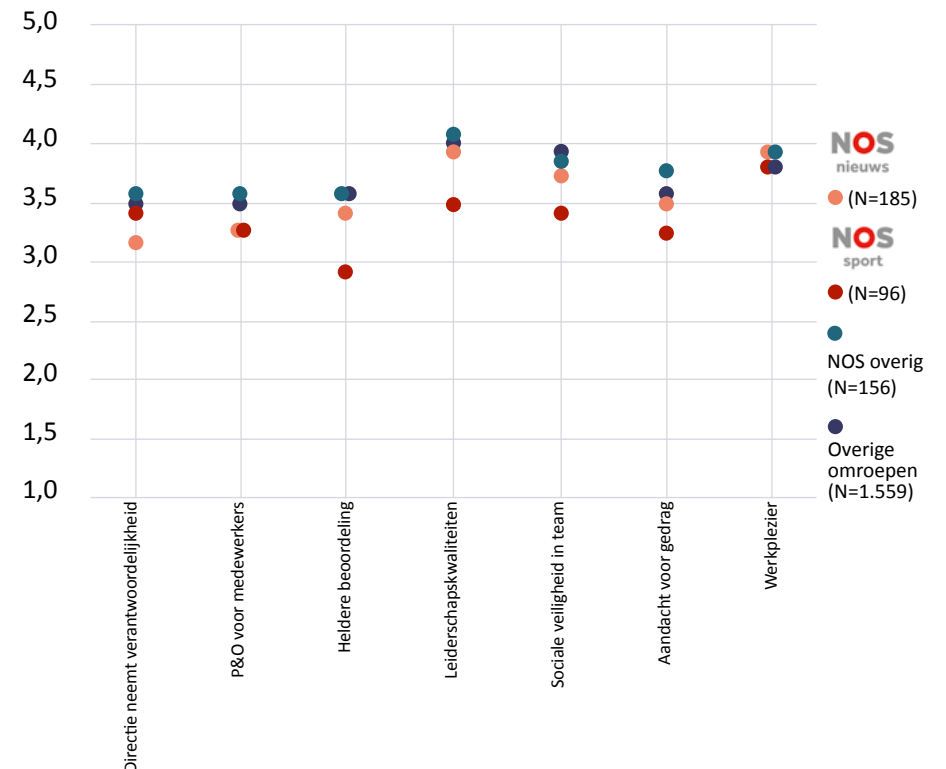


Van de vragenlijstrespondenten geeft 23% van **NOS-Sport**, evenals 23% van de vragenlijstrespondenten van **NOS-Nieuws** aan **discriminatie** te hebben ervaren, tegenover 19% van de overige medewerkers van de NOS en 13% van de medewerkers in de rest van de publieke omroep. Uit de gesprekken komt naar voren dat het met name discriminatie in de vorm van racisme betreft, al zijn ook andere vormen van discriminatie op beide afdelingen genoemd, zoals leeftijdsdiscriminatie (ten koste van de oudere generatie) en homofobie.

### 7.3.3 Risicofactoren in de werksituatie en verantwoordelijkheden werkgever

We lopen hierna de verschillende risicofactoren en verantwoordelijkheden langs die behandeld zijn in [hoofdstuk 4](#). Hierbij gaan we uit van de vragenlijstgegevens, die we inkleuren met voorbeelden uit gesprekken met (oud-)medewerkers. We richten ons vooral op de risico's waarbij de werksituatie binnen NOS-Sport en NOS-Nieuws verschillend is, of afwijkt van de overige omroepen en het algemene patroon dat in Hoofdstuk 4 is beschreven. Daarbij baseren we ons op persoonskenmerken en functiekenmerken van vragenlijstrespondenten, en de gerapporteerde ervaringen op de werkvloer. Uit deze gegevens wordt zichtbaar op welke manier de werksituatie en werkervaringen van medewerkers bij NOS-Sport afwijkt van die van NOS-Nieuws, en overige medewerkers binnen de NOS en de rest van de publieke omroep (zie figuur 7.2).

**Figuur 7.2.: Alle resultaten hebben betrekking op het afgelopen jaar; beoordeling op een schaal van 1 (zeer negatief) tot 5 (zeer positief).**



## Onduidelijkheid



Waar het gaat om het risico van onduidelijkheid over normen voor acceptabel gedrag, valt op dat vragenlijstrespondenten aangeven dat de **aandacht voor gedrag bij NOS-Sport lager** is dan bij NOS-Nieuws, en de rest van de publieke omroep. Tegelijkertijd rapporteren overige NOS-medewerkers dat er bij hen op de werkvloer juist (significant) **meer** aandacht is voor gedrag.

In aansluiting hierop zien we dat de achtergrondkenmerken van vragenlijstrespondenten werkzaam bij de NOS afwijken van het algemene patroon binnen de publieke omroep. Ten eerste zijn NOS-respondenten significant en beduidend langer werkzaam binnen de omroep en in dezelfde functie, dan overige respondenten. Dit verschil is het grootste bij **NOS-Sport**. Het algemene patroon bij de rest van de publieke omroep, de overige NOS-medewerkers, en NOS-Nieuws, is dat de grootste groep vragenlijstrespondenten minder dan 5 jaar werkzaam is in dezelfde functie (39-49%), en de kleinste groep meer dan 15 jaar in dezelfde functie werkt (21-24%). Bij **NOS-Sport** is dit precies andersom: hier is de groep vragenlijstrespondenten die minder dan 5 jaar in dezelfde functie werkt 20%, en geeft 54% van de vragenlijstrespondenten aan al meer dan 15 jaar werkzaam te zijn in dezelfde functie. Bovendien wijkt de situatie bij NOS-Sport af wat betreft het aandeel mannen onder de vragenlijstrespondenten. In de rest van de publieke omroep is dit 38%, bij overige NOS-respondenten is dit 46%, bij NOS-Nieuws is dit 49%, terwijl dit percentage bij **NOS-Sport** 72% is. Tenslotte zien we dat het aandeel vragenlijstrespondenten met een niet-Europese/bi-culturele achtergrond bij **NOS-Sport** met 2% nog kleiner is dan elders bij de NOS (Nieuws: 11%; Overig: 7%) of bij de rest van de publieke omroep (8%).

Uit de vragenlijstgegevens ontstaat zo het beeld dat er met name binnen de **NOS-Sport** redactie sprake is van een eenzijdige en onveranderlijke invulling van functies, door medewerkers die al vele jaren in dezelfde functie werkzaam zijn, en vrijwel allemaal mannen zijn met een Nederlandse of Europese achtergrond. De commissie constateert dat deze samenstelling geen recht doet aan de missie van de NPO om maatschappelijke veranderingen te weerspiegelen, het wijkt bovendien af van de ontwikkeling van toenemende diversiteit onder medewerkers elders bij de NOS en de overige omroepen, en vergroot het risico dat eenzijdige en achterhaalde opvattingen over wat (on)gepast gedrag is op de werkvloer werkvloer de overhand hebben en houden. De commissie stelt vast dat op grond hiervan een extra grote verantwoordelijkheid op de werkgever

rust om ervoor te zorgen dat actuele normen voor gedrag expliciet worden aangegeven, en zichtbaar worden gemaakt op de werkvloer.

Uit de gesprekken komt naar voren dat medewerkers de invulling van deze verantwoordelijkheid onvoldoende hebben ervaren. Over het werken op de redactie van zowel NOS-Sport als NOS-Nieuws vertelden medewerkers bijvoorbeeld over de verwachting dat vrouwen “meegaan in de mannelijke norm” door zich te gedragen als “one of the guys”. Als voorbeelden noemden zij situaties waarin vrouwen werden geacht taken op zich te nemen die vanuit traditioneel oogpunt als vrouwelijk worden waargenomen, zoals ondersteunende taken. Daarnaast gaven medewerkers in de gesprekken voorbeelden van gevallen waarin vrouwelijke collega’s minder betaald krijgen, en minder doorgroei mogelijkheden aangeboden krijgen. In gesprekken met medewerkers bij NOS-Nieuws werden voorbeelden gegeven van uitspraken en werkomstandigheden waaruit bleek dat weinig rekening werd gehouden met zwangere vrouwen en/of ouders van jonge kinderen.

## Onzekerheid



Bij de NOS is er relatief *weinig* sprake van onzekerheid wegens flexibele arbeidscontracten. Dit blijkt uit de sociaal jaarverslagen en is ook terug te zien in de gegevens ingevuld door de vragenlijstrespondenten. Bij de NOS geven respondenten (veel) vaker aan een vast dienstverband te hebben dan respondenten werkzaam in de rest van de publieke omroep. Onder de vragenlijstrespondenten van NOS-Sport is dit 80%. Bij NOS-Nieuws is het aandeel 68%, en bij overige medewerkers van de NOS 81%, terwijl het aandeel met een vast contract bij de rest van de publieke omroep 67% betreft.

De opstelling van personeelszaken, en de mate waarin zij oog hebben voor de belangen van medewerkers<sup>18</sup>, werd door vragenlijstrespondenten werkzaam bij zowel NOS-Sport als NOS-Nieuws beduidend negatiever beoordeeld dan onder overige NOS-medewerkers of respondenten werkzaam in de publieke sector als geheel (zie figuur 7.2).

18) Samengeld uit de volgende vragen uit de vragenlijst: De mensen die zich binnen (-) bezighouden met personeelszaken: ... hechten belang aan het welzijn van personeelsleden; .... proberen problemen van personeelsleden op te lossen; ... houden voldoende rekening met de persoonlijke situatie van medewerkers; ... proberen te bemiddelen tussen de belangen van de omroep en de belangen van medewerkers.

In de gesprekken werden diverse voorbeelden gegeven van onduidelijke en schijnbaar oneerlijke besluitvorming bij het verdelen van banen en taken, hetgeen bijdroeg aan gevoelens van onzekerheid over hun functioneren en toekomst bij de omroep. Dit is in overeenstemming met het algemene patroon en de conclusie in hoofdstuk 4 dat niet de contractvorm, maar de omgang met medewerkers ten aanzien van hun vooruitzichten doorslaggevend is voor de ervaring van onzekerheid.

### Overbelasting



Uit de vragenlijstgegevens komt naar voren dat het percentage gerapporteerde overuren bij NOS-Sport en NOS-Nieuws (gemiddeld 6-10%) niet significant afwijkt van de situatie bij overige NOS-medewerkers (6%) of de rest van de publieke omroep (8%)<sup>19</sup>. Wel komt uit gesprekken naar voren dat er met name bij NOS-Nieuws sprake is van hoge verwachtingen. De gevoelens van extreme werkdruk werden naar het oordeel van medewerkers aangewakkerd doordat menselijke afwegingen geen rol speelden, en er onvoldoende rekening werd gehouden met de gezinssituatie of persoonlijke omstandigheden.

Van de NOS-respondenten rapporteert 50% een programma-inhoudelijke functie te hebben, dat percentage is hoger dan in de rest van de publieke omroep (34%), en in hoofdstuk 4 benoemd als aanvullend risico dat extra aandacht verdient. Onderverdeeld naar afdeling zien we dat dit geheel voor rekening van NOS-Sport en NOS nieuws respondenten komt. Van hen heeft 61% een programma-inhoudelijke functie. De overige NOS-medewerkers wijken in dit opzicht niet significant af van de rest van de publieke omroep.

### Ontbrekende competenties



**NOS-Sport-respondenten** geven in veel sterkere mate dan overige vragenlijstrespondenten aan dat zij onduidelijkheid ervaren over de beoordelingscriteria<sup>20</sup> die gehanteerd worden (zie figuur 7.2). Dit sluit aan bij de gesprekken. In ongeveer driekwart van de gesprekken werden voorbeelden gegeven van de manier waarop persoonlijke voorkeuren en relaties, in plaats van objectieve criteria, doorwerkten in de verdeling van werkzaamheden en werkgerelateerde beslissingen. In aanvulling hierop, noemden medewerkers van beide afdelingen in gesprekken met de commissie het ontbreken van adequate functionerings- of beoordelingsgesprekken als belangrijk knelpunt in dit verband.

Deze uitkomst komt overeen met het algemene patroon dat in hoofdstuk 4 is beschreven, met de kanttekening dat dit probleem bij **NOS-Sport** groter lijkt te zijn dan elders binnen de NOS en de publieke omroep.

### Onveiligheid



Ook hier is de inhoud van het patroon dat ten grondslag ligt aan gevoelens van onveiligheid niet heel anders dan eerder is omschreven in hoofdstuk 4. Wel laten in het geval van de NOS de vragenlijstgegevens zien dat bij **NOS-Sport** zowel de gemiddelde score op de ervaren **veiligheid** in het team als kwaliteit van **leiderschapsgedrag** lager zijn dan elders. Daarnaast valt op dat het oordeel over de **directie** lager is bij **NOS-Nieuws**, dan bij NOS-Sport of bij overige NOS-medewerkers (zie figuur 7.2).

In veel van de gesprekken met medewerkers van **NOS-Nieuws** en **NOS-Sport** werd gesproken over tekortschietend leiderschapsgedrag dat zich volgens de gegeven voorbeelden mede uitte doordat leidinggevend onvoldoende verantwoordelijkheid toonden voor de sociale veiligheid van het personeel, en zowel oorzaken als oplossingen daarvoor bij medewerkers op de werkvloer neerlegden. Bijvoorbeeld door hen naar een jobcoach te verwijzen, in plaats van te kijken of er aanpassingen in de werksituatie nodig waren.

Ook werd vriendjespolitiek door medewerkers van beide afdelingen vaak genoemd. Bij **NOS-Sport** werd door enkele medewerkers gesproken van een familiecultuur of maffiacultuur waarbij je niet uit de school klapt.

### Onwetendheid



Evenals bij de overige omroepen, zien we bij de NOS het patroon dat volgens medewerkers diverse meldingen zijn gedaan met betrekking tot grensoverschrijdend gedrag, en dat ontevredenheid bestaat over de opvolging ervan. In de vragenlijst hebben 83 NOS-respondenten aangeven dat zij een melding hebben gedaan van grensoverschrijdend gedrag. Zij geven voor de opvolging hiervan een ruime onvoldoende met een rapportcijfer van 4,5 (op een schaal van 0-10). Dit is verontrustend, en sluit aan bij het negatieve oordeel hierover in de rest van de publieke omroep.

19) Het gaat om het percentage overuren ten opzichte van de omvang van het arbeidscontract.

20) Samengesteld uit de volgende vragen uit de vragenlijst: Er is mij duidelijk verteld wat in deze functie mijn taken en verantwoordelijkheden zijn; Het is mij duidelijk op basis waarvan mijn prestaties beoordeeld worden en ik krijg regelmatig feedback op mijn prestaties.



Het valt op dat in ongeveer de helft van de gesprekken de werksituatie bij **NOS-Sport** nadrukkelijk werd benoemd als een omgeving waarin leidinggevers geen verantwoordelijkheid nemen, niets doen met signalen en meldingen van grensoverschrijdend gedrag, hierover geen dossiers bijhouden, en geen erkenning bieden aan mensen die dit gedrag hebben meegemaakt.

In de gesprekken zijn zowel over NOS-Sport als over NOS-Nieuws diverse voorbeelden gedeeld die aangeven dat meldingen van grensoverschrijdend gedrag en sociale onveiligheid vooral leidden tot acties waarvan vooral de melders nadeel ondervonden. Bij **NOS-Nieuws** zijn daarnaast ook voorbeelden gegeven die getuigen van **positief** handelen van de organisatie, waarbij een aantal medewerkers stelt de laatste tijd positieve veranderingen zijn doorgevoerd.

### 7.3.4 Aandacht voor gedrag bij NOS

Met name bij **NOS-Sport** is sprake van gedragspatronen en risicofactoren die onvoldoende werden beheerst, en valt op dat medewerkers een slechte opvolging van signalen en meldingen rapporteren, zoals deze ook in eerdere hoofdstukken zijn beschreven. De vragenlijstgegevens en voorbeelden die in gesprekken met de commissie zijn gedeeld laten zien dat de ervaringen met gedrag op de werkvloer en aandacht voor gedrag bij NOS-Sport negatiever zijn dan elders - en ook afwijken van de ervaringen van overige NOS-medewerkers. Bij NOS-Sport springen op basis van de vragenlijst met name de ervaringen met intimidatie en seksisme er negatief uit ten opzichte van de rest van de publiek omroep. De NOS-Sport vragenlijstrespondenten geven bovendien aan dat beoordelingscriteria onduidelijk zijn, en is het oordeel over de kwaliteit van het leiderschap op de werkvloer en de sociale veiligheid in het team negatief.

Daarnaast maken de gegevens negatieve ervaringen zichtbaar van medewerkers bij NOS-Nieuws. In dit geval gaat het vooral om pesten en verbale intimidatie. Van alle NOS-vragenlijstrespondenten zijn medewerkers bij NOS-nieuws het meest negatief over de opstelling van de directie.

### 7.3.5 De zorgplicht van de NOS

#### RI&E en plan van aanpak

De meest recente Risico-Inventarisatie & Evaluatie (RI&E) van de NOS dateert van oktober 2022 en is door ArboNed opgesteld. Volgens de OR dateerde de daarvoor geldende RI&E uit 2021. Het risico van psychosociale arbeidsbelasting

onder NOS-medewerkers wordt in de RI&E uit 2022 als **hoog** geclassificeerd, met als conclusie: 'intern ongewenst gedrag scoort boven de benchmark en is een bedreiging voor de psychosociale gezondheid.' Verder staat beschreven: 'er is onvoldoende onderscheid tussen werk- en rusttijden en/of hierbij wordt er teveel een beroep gedaan op de mate van assertiviteit van medewerkers om hun werktijden te begrenzen. Werkstress kan hierdoor makkelijker leiden tot gezondheidsklachten zoals overspanning en burn-out. Ook is opgenomen dat een duidelijke uitwerking van de doelstelling wordt gemist in concrete maatregelen ten aanzien van bestaande risico's zoals de psychosociale arbeidsbelasting. Er is wel een beleid maar binnen dit beleid worden duidelijk afspraken gemist, aldus nog steeds de RI&E uit 2022. De commissie stelt vast dat naar aanleiding van de RI&E weliswaar een concept plan van aanpak is opgesteld, maar dat daarin opvalt dat op een groot aantal punten de adviezen uit de RI&E zijn geherformuleerd naar acties die enigszins vaag van karakter blijven. Voorbeeld: actie is verminder het aantal meldingen maar hoe is niet duidelijk, terwijl de actie juist daarop gericht zou moeten zijn.

#### Meldstructuur

In 2008 zijn meer vertrouwenspersonen aangesteld, in 2010 hebben alle NOS-medewerkers een gedragscode omgangsvormen ontvangen, almede een Klachtenregeling. De OR is in dat jaar met de afdeling P&O en de directie in gesprek gegaan over ongewenst gedrag. Tien jaar later, in 2020, is het beleid geactualiseerd. De gedragscode, de inzet van vertrouwenspersonen, de klachtenregeling ongewenst gedrag en sancties bij ongewenst gedrag maken deel uit van dit beleid. Eind 2022 is de klachtenregeling ongewenst gedrag aangepast en is een volledig externe klachtencommissie aangesteld. Sinds 2010 zijn verschillende trainingen en workshops georganiseerd over uitspreken en elkaar aanspreken op de werkvloer en in 2018 zijn medewerkers als ambassadeurs 'omgangsvormen' aangesteld.

De NOS heeft drie interne vertrouwenspersonen en sinds 2013 een externe vertrouwenspersoon. Eens per jaar spreekt de OR met de vertrouwenspersonen, ook de directie spreekt elk jaar met de vertrouwenspersonen. Jaarlijks is er een intervisiebijeenkomst en scholing voor de vertrouwenspersonen. In de jaargesprekken met medewerkers zijn de omgangsvormen een vast onderdeel van de vragenlijst, al blijkt uit de gesprekken met functionarissen dat dit punt lang niet altijd goed wordt opgepakt en besproken. De OR is volgens de OR-jaarverslagen in 2011 gestart met lunchbijeenkomsten om ongewenst

gedrag bespreekbaar te maken. In het verslag uit 2012 meldt de OR dat de directie, P&O en de hoofdredacties het onderwerp serieus hebben opgepakt, maar in zijn verslag uit 2013 constateert de OR het omgekeerde: dat het bespreekbaar maken van ongewenst gedrag nog niet voldoende tot alle geleidingen is doorgedrongen. In 2021 en 2022 is 'psychologische veiligheid' een belangrijk onderwerp in de OR-jaarverslagen, waarbij geconstateerd wordt dat de OR geschrokken was van de omvang en aard van de verhalen die in december 2021 loskwamen.

Naar aanleiding van de uitkomsten van het medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) uit 2018 is in opdracht van de directie een regiegroep omgangsvormen gestart (met afvaardigingen van OR, P&O, leidinggevend, communicatie) en is er een campagne gestart met de slogan: 'Altijd. Overal. Oog voor elkaar.' Nieuwe medewerkers ontvangen bij indiensttreding het beleid omgangsvormen en informatie over de vertrouwenspersonen. In het kader van het streven naar een inclusieve organisatie is in 2021 een leiderschapsprogramma *Leidinggeven aan Verschil* gestart. In 2022 is het project *Samenwerken aan Verschil* gestart voor alle medewerkers. In de afgelopen maanden (nadat het onderzoek van de commissie werd gestart) heeft de directie aanvullende stappen gezet in het proces van verandering. Er heeft medio 2023 een onafhankelijk cultuuronderzoek plaatsgevonden, waarvan de uitkomsten zijn gedeeld met de gehele organisatie, en waarover de buitenwereld is geïnformeerd. De directie geeft aan dat de uitkomsten van dat onderzoek aanleiding zijn geweest voor een bredere veranderagenda, waarvoor momenteel in samenspraak met de organisatie wordt gewerkt aan een plan van aanpak met concrete maatregelen voor de komende jaren, dat zal worden aangestuurd door de directie.

### Ontvangen signalen en opvolging

De RI&E 2022 constateert dat de relatie met leidinggevend verschillend wordt beleefd, afhankelijk van het onderdeel en het specifieke team waarin men werkt. Vooral bij de afdelingen **NOS-Sport** en **NOS-Nieuws** blijkt dat de werkrelatie met leidinggevend verbetering behoeft. Ook blijkt dat ongewenst gedrag in de vorm van intimidatie voorkomt bij beide afdelingen en aandacht behoeft bijvoorbeeld door de aanpak van werkstress, maar ook door meer aandacht te besteden aan de leiderschapsstijlen en vaardigheden. Deze constatering zijn in lijn met de resultaten uit de vragenlijstgegevens zoals die hierover zijn beschreven in paragraaf 7.3.3 en 7.3.4.

Maar ook voordat de RI&E in 2022 werd uitgevoerd, stelt de commissie vast dat aan de directie meerdere signalen zijn afgegeven over grensoverschrijdend gedrag. Op aandringen van de OR, die volgens toenmalige OR-leden, veel uitstroom en ontevredenheid signaleerden, is in 2008 een werkbelevingsonderzoek (WBO) uitgevoerd. Naar aanleiding van de uitkomsten heeft de directie in 2009 vervolgonderzoek laten verrichten door de afdeling P&O, specifiek gericht op aard en omvang van ongewenst gedrag binnen de NOS (Analyse ongewenst gedrag 2009). Ongeveer de helft van de deelnemers aan dit vervolgonderzoek meldden grensoverschrijdend gedrag. Vervolgens zijn vrijwel tweemaal per jaar werkbelevingsonderzoeken uitgevoerd (2012, 2014, 2015, 2018 en 2020) waaruit steeds naar voren komt dat een aanzienlijk aantal NOS-medewerkers **last heeft gehad van ongewenste omgangsvormen en de stijl van leidinggeven als knelpunt wordt geadresseerd** (zo blijkt uit de OR-jaarverslagen). De OR heeft hier veelvuldig aandacht voor gevraagd, zo laten de jaarverslagen zien. De uitkomsten van de werkbelevingsonderzoeken werden mondeling per team teruggekoppeld en in die terugkoppeling werd gesproken over omgangsvormen, zo is de commissie verteld. Wat betreft de stijl van leidinggeven valt op dat weliswaar allerlei acties zijn ondernomen zoals het programma Leidinggeven aan Verschil, maar dat gelet op de resultaten uit het onderzoek dit kennelijk niet de goede interventies waren.

De directie van de NOS geeft in reactie aan de vormen van grensoverschrijdend gedrag in grote lijnen te herkennen uit de eigen inventarisatie en het cultuuronderzoek dat in 2023 is gehouden. Daarbij geeft de directie aan dat de percentages uit de onderzoeken wel verschillen. De directie geeft aan dat de aandacht in het werk bij de NOS teveel op de inhoud gericht geweest, en te weinig op de mens. De directie geeft aan dat dat beter moet en dat dit vraagt om een stevige aanpak en ingrijpende maatregelen met een agenda die leidt tot een herijking van de structuur, het leiderschap en de onderlinge cultuur. De directie geeft aan dat hiervoor inmiddels een plan van aanpak en een veranderagenda zijn opgesteld die met de collega's worden gedeeld. Onderdelen daarvan zijn inmiddels al in werking gesteld en dit zal de komende jaren, naast de journalistieke en programmatische taakopdracht een hoofdthema zijn, zo meldt de directie. De directie geeft aan de geconstateerde vormen van ongewenst gedrag te herkennen en deze ook nadrukkelijk te erkennen.

In de berichtgeving over **NOS-Sport** ziet de voormalige hoofdredactie dat een beeld wordt geschetst waarin niet werd opgetreden bij meldingen. De



voormalige hoofdredactie kan zich hier niet in vinden en gaf aan dat als iemand wordt aangesproken op diens gedrag, dit niet zo makkelijk verteld kan worden aan de mensen die het gedrag gemeld hebben omdat daarmee de privacy van de beklaagde zou worden geschaad. Wat met de beklaagde is afgesproken, wordt niet openbaar. De voormalige hoofdredactie stelde de leidinggevenden van de betrokken personen geïnformeerd te hebben dát ze iets hadden ondernomen. Met andere woorden: de voormalige hoofdredactie verklaarde dat waar het wellicht voor de buitenwereld lijkt alsof er niets of te weinig met meldingen is gedaan, dit wel degelijk gebeurt.

### 7.3.6 Slotanalyse

Op basis van de medewerkerstevredenheidsonderzoeken (MTO) door de jaren heen en de RI&E uit 2022 kan worden geconcludeerd dat de NOS als werkgever op de hoogte was en is van de risico's van grensoverschrijdend gedrag, ongewenste intimiteiten, kwetsende opmerkingen en andere factoren die leiden tot psychosociale arbeidsbelasting van medewerkers. Uit de documenten, almede de gesprekken met verschillende functionarissen, waaronder de directie, blijkt dat er de afgelopen jaren op verschillende manieren is gewerkt aan het verbeteren van de diversiteit, inclusiviteit en sociale veiligheid van de werkomgeving. Alles wat de directie nodig achtte om de sociale veiligheid te organiseren, hebben zij naar eigen zeggen in stelling gebracht daarmee doelend op onder meer een gedragscode, vertrouwenspersonen, klachtencommissie, en de medewerkerstevredenheidsonderzoeken.

Desondanks constateert de commissie op basis van de vragenlijstgegevens dat er met name bij **NOS-Sport** en **NOS-Nieuws** nog steeds sprake is van meer grensoverschrijdend gedrag dan in de rest van de landelijke publieke omroep. Ook worden meer negatievere ervaringen op de werkvloer gerapporteerd, waaronder een minder goede werkrelatie met leidinggevenden. Dat sprake is van beleid, zegt weinig over de kwaliteit en effectiviteit daarvan. De commissie vindt in ieder geval opvallend dat de risico's rondom falend leiderschapsgedrag in de RI&E uit 2022 nog steeds naar voren komen, gezien de – reeds sinds 2008 - waarschuwende signalen van de werkvloer die voortkwamen uit de tweejaarlijkse werkbelevingsonderzoeken en de adviezen en commentaren van de OR door de jaren heen. Hoewel inmiddels is gestart met een programma voor leidinggevenden, erkenden diverse functionarissen in de gesprekken dat leidinggevenden nog steeds vooral op hun inhoudelijke capaciteiten worden geselecteerd – waarbij onvoldoende aandacht is voor hun leidinggevende en sociale capaciteiten.



## 7.4 Concluderend

Ook bij de casus DWDD en bij de NOS is de commissie geschrokken van de ervaringen die medewerkers in de vragenlijst en gesprekken hebben gedeeld, en de gevolgen die zij maar ook collega's en werk daarvan hebben onderzonden. De twee casussen laten zien dat de signalen en negatieve ervaringen die medewerkers met de commissie hebben gedeeld al langere tijd bekend waren bij leidinggevend en directies. Desgevraagd geven leidinggevend, directieleden, en functionarissen aan dat ze de geschetste patronen in grote lijnen **herkennen**. Tegelijkertijd constateert de commissie dat er **onvoldoende oog** was voor de **urgentie** van deze signalen en de **ernst** van de negatieve ervaringen. In de gesprekken met verantwoordelijke leidinggevend, waaronder de directies, werden de negatieve ervaringen nog vaak toegeschreven aan kenmerken van medewerkers (zoals hun leeftijd), de aard van hun aanstellingen (tijdelijke contracten), of de werkomstandigheden (zoals de werkdruk) waar zij 'nu eenmaal' mee te maken hebben. Als gevolg van deze houding werd de verantwoordelijkheid voor het personeel niet goed belegd, en werd er in de dagelijkse praktijk onvoldoende prioriteit gegeven aan de preventie, monitoring en bijsturing van grensoverschrijdend gedrag. Dat terwijl het voorbeeldgedrag en het getoonde leiderschap op deze onderwerpen van zeer groot belang zijn, zo bleek reeds uit hoofdstuk 5.

Bij het uitdiepen van de casus valt het de commissie voorts op dat leidinggevend blijken geven van **bepaalde kennis omtrent gedrag en cultuur** op de werkvloer, zoals de invloed van status, macht, en groepsprocessen op omgangsvormen en onderlinge gedragingen. Degenen die verantwoordelijk zijn voor het aansturen van medewerkers blijken daarnaast onvoldoende op de hoogte te zijn van de verschillende **vormen** waarin grensoverschrijdende gedragingen zich kunnen voordoen. Als gevolg hiervan reageren ze op incidenten zonder daarin terugkerende patronen te herkennen, of zich af te vragen hoe deze kunnen worden doorbroken. Ook de beschikbare managementinformatie wordt in dit opzicht onvoldoende benut.

In de reacties van betrokkenen op de in dit hoofdstuk geconstateerde patronen overheersten gevoelens van ongemak, schaamte, en verdriet. In sommige gevallen werd de behoefte uitgesproken om nu 'het boek te sluiten'. Die behoefte is begrijpelijk, maar tegelijkertijd onwenselijk. Alleen wie zich verdiept in de vraag wat er mis ging en hoe dat heeft kunnen gebeuren, kan hiervan leren

en toekomstige problemen vermijden en zo de bladzijde omslaan. Hiervoor is relevant dat directies en leidinggevend zich niet verschuilen achter persoonskenmerken, werkomstandigheden of de aard van contracten die (soms) onvermijdelijk zijn, maar de risico's die hiermee samenhangen als gezamenlijke uitdagingen gaan zien; uitdagingen die vragen om heldere communicatie, voorspelbare besluitvorming, en begrip voor de ervaringen van medewerkers.



# 8 Conclusies en aanbevelingen

## 8.1 Conclusies

Dit onderzoek is gedaan vanuit de vraag **hoe de sociale veiligheid voor medewerkers bij de publieke omroep de komende jaren kan worden verbeterd**. Het onderzoek leidt tot een aantal duidelijke conclusies:

1. De commissie is geschrokken van de grote groep medewerkers die aangeeft dat zij te maken hebben gehad met grensoverschrijdend gedrag, en ook van de **ernst** van de beschreven gedragingen, zoals beschreven in [hoofdstuk 2](#). In de vragenlijst geven drie van de vier respondenten (1.484 personen) **aan het afgelopen jaar** doelwit of getuige te zijn geweest van pestgedrag, intimiderend gedrag, seksisme, en/of discriminatie. Dat is heel veel. De commissie is daarnaast onder de indruk van de moed van mensen die hun ervaringen in gesprekken hebben gedeeld. De gesprekken die de commissie met 190 medewerkers voerde geven een inkleuring aan de manier waarop dit gedrag op de werkvloer tot uiting kan komen. Het gaat om een **diverse groep mensen die de vragenlijst heeft ingevuld dan wel met de commissie in gesprek is gegaan**. Zij zijn of waren werkzaam bij de NPO, diverse omroepen en programma's, en vertegenwoordigen een breed scala aan leeftijden, functietypen, ervaringsjaren en persoonskenmerken.
2. De commissie beschouwt het gedrag ook als grensoverschrijdend vanwege de **(langdurige) gevolgen** ervan. Niet alleen voor de persoon zelf, maar ook voor de collega's, en de kwaliteit van het werk zo maakt [hoofdstuk 3](#) **duidelijk**. Het gaat niet alleen om verminderde werktevredenheid, en werkplezier waardoor mensen minder goed hun werk kunnen doen. Er zijn ook (langdurige) gevolgen voor het fysieke en mentale welzijn van medewerkers. Mensen worden letterlijk ziek van het werk en het grensoverschrijdende gedrag dat dat zij daar ervaren hebben, zoeken een andere baan, of verlaten de omroepwereld helemaal. Dat alles heeft ook een weerslag op het welzijn en functioneren van hun collega's.
3. De bijzondere **aard van het werk bij de omroepen**, en de manier waarop het werk georganiseerd is, kan een rol spelen bij het ontstaan en voortduren van grensoverschrijdend gedrag. In [hoofdstuk 4](#) is daarom onderzocht welke **risico's** er aan de werksituatie verbonden zijn, en of deze het gedrag kunnen verklaren. Uit de verzamelde gegevens concluderen we dat er veel **misverstanden** zijn over de oorzaken van deze risico's en hoe je ze kunt verminderen. Medewerkers rapporteren vaker grensoverschrijdend gedrag in werksituaties waar veel **onzekerheid** is over aanstellingen, en waar de **werkdruk** hoog is. Tegelijkertijd concludeert de commissie dat ook medewerkers met een vast contract onzekerheid ervaren. De ervaren onzekerheid en werkdruk worden versterkt wanneer onrealistische verwachtingen aan medewerkers worden gesteld, en wanneer hen onvoldoende (sociale) steun, autonomie, en hersteltijd wordt geboden. Ook rapporteren veel medewerkers dat zij bij verschillende functionarissen klachten en signalen hebben afgegeven over ongewenst gedrag, maar dat signalen onvoldoende zijn opgepakt.
4. De commissie ziet het **gebrek aan leiderschapscompetenties** bij zowel formeel leidinggevenden (zoals eindredacteuren), als informeel leidinggevenden (zoals presentatoren) als grootste gedragsrisico, zo is de conclusie uit [hoofdstuk 5](#). Wanneer medewerkers onzorgvuldig worden aangestuurd en beoordeeld, draagt dit bij aan het ontstaan van een sociaal onveilige werkomgeving. Van alle onderzochte persoonskenmerken en functiemarken, blijkt de kwaliteit van het **leiderschapsgedrag** en de manier van aansturing het belangrijkste te zijn. Dat geldt zowel in negatieve zin (voor de ervaren frequentie van grensoverschrijdend gedrag), als in positieve zin (voldoende aandacht voor gedrag). In de hiërarchische lijn kunnen gevoelens van sociale veiligheid op de werkvloer ontstaan vanwege het slechte voorbeeldgedrag van de **teamleider, het boegbeeld van een programma en/of**, doordat het bestuur/de **directie**<sup>1</sup> onvoldoende oog heeft voor het belang van gedrag op de werkvloer.

1) Waar we spreken over directies gaat het om de besturen van de omroepen en de NPO. Zie ook de begripsomschrijving in hoofdstuk 1.



De aanpak van grensoverschrijdend gedrag start dus met het aanpakken van het leiderschapsgedrag. Gedragscodes, meldpunten, en leiderschapscursussen zijn belangrijk maar hebben weinig zin als leidinggevendend op verschillende niveaus in de organisatie zich hier niet naar gedragen, of hier niet op worden aangesproken door hun bestuur/directie of raad van toezicht.

5. De onderzochte risicofactoren zijn nauw verbonden met het beleid van de **werkgever**, zoals de wijze waarop het personeelsbeleid wordt vormgegeven, leidinggevendend worden geselecteerd en begeleid en wordt omgegaan met signalen. Het perspectief van de werkgever stond centraal in [hoofdstuk 6](#). Op basis van de gesprekken met functionarissen van verschillende (omroep) organisaties en ontvangen documentatie, concludeert de commissie dat de omroepen en de NPO de afgelopen jaren een **betere invulling aan hun zorgplicht** hadden kunnen én moeten geven. Zowel in hun hoedanigheid van *werkgever* als in hun hoedanigheid van *opdrachtgever*, namen de omroepen en de NPO **onvoldoende verantwoordelijkheid voor dit onderdeel** van hun taak. Dit geldt voor de omgang met werkgerelateerde risico's (zoals werkdruk en stress) en aandacht voor grensoverschrijdend gedrag, maar ook voor de wijze waarop leidinggevendend werden geselecteerd, opgeleid, en beoordeeld.
6. De commissie concludeert uit de gegevens eveneens dat de besturen **op de hoogte** zijn geweest van de werkgerelateerde risico's. Dit blijkt bijvoorbeeld uit Medewerkertevredenheidsonderzoeken, (sociaal) jaarverslagen en Risico Inventarisaties & Evaluaties met bijbehorende Plannen van Aanpak. Toch is er onvoldoende gedaan met deze kennis. Belangrijke voorzieningen hiervoor, zoals p&o, compliance officer, vertrouwenspersonen en or-leden functioneren veelal afzonderlijk van elkaar en zijn door de organisatie lang niet altijd adequaat voorbereid op hun taak op dit terrein. Hierdoor liepen medewerkers een **verhoogd risico op psychosociale arbeidsbelasting**, met onnodig veel stress, ziekte en uitval tot gevolg. Daarnaast concludeert de commissie dat de omroepen en de NPO **onvoldoende professioneel en doortastend** zijn omgaan met **signalen** van grensoverschrijdend gedrag. Dit is aanleiding tot grote teleurstelling en wantrouwen onder medewerkers.
7. Voor de invulling van de **zorgplicht van de NPO als derde** is de wettelijke structuur van belang en de daarmee samenhangende werkwijze – waarin **externe productiehuisen** een rol spelen. Deze werkwijze is van invloed op de manier waarop omroeporganisaties hun personeelsbestand kunnen vormgegeven. Dat gaat over wezenlijke vragen, zoals: worden contracten al dan niet verlengd, kan iemand in zijn huidige baan of bij een bepaald programma werkzaam blijven, of op welk moment hierover kan worden gecommuniceerd. Deze manier van werken is **onnodig belastend voor medewerkers**, omdat hiermee een vorm van onzekerheid ontstaat die niets te maken heeft met hun prestaties of functioneren.
8. De casuïstiek die in [hoofdstuk 7](#) is uitgewerkt laat zien dat de signalen en negatieve ervaringen die medewerkers met de commissie hebben gedeeld al langere tijd bekend waren. Desgevraagd geven leidinggevendend, directieleden, en functionarissen in beide casussen aan dat ze de geschetste patronen in grote lijnen **herkennen**. Tegelijkertijd constateert de commissie dat er **onvoldoende oog** was voor de **urgentie** van deze signalen en de **ernst** van de negatieve ervaringen. In de gesprekken met verantwoordelijke leidinggevendend, waaronder de directies en de meer informeel leidinggevendend, werden de negatieve ervaringen nog vaak toegeschreven aan kenmerken van medewerkers (zoals hun leeftijd), de aard van hun aanstellingen (tijdelijke contracten), of de werkomstandigheden (zoals de werkdruk) waar zij 'nu eenmaal' mee te maken hebben. Als gevolg van deze houding is de **verantwoordelijkheid** voor het personeel niet goed belegd, en is er in de dagelijkse praktijk door leidinggevendend en bestuurders onvoldoende prioriteit gegeven aan de preventie, monitoring en bijsturing van grensoverschrijdend gedrag.
9. Over het algemeen geven degenen die verantwoordelijk zijn voor het aansturen van medewerkers binnen de landelijke publieke omroep blijk van een **beperkte kennis omtrent gedrag** en cultuur op de werkvloer. Ook blijken zij niet goed op de hoogte te zijn van de verschillende vormen waarin grensoverschrijdende gedragingen zich kunnen voordoen. Als gevolg hiervan reageren ze op **incidenten** zonder daarin terugkerende patronen te herkennen, of zich af te vragen hoe deze kunnen worden doorbroken. Ook de beschikbare managementinformatie wordt in dit opzicht onvoldoende benut.



## 8.2 Afrondende conclusie

Gezonde organisaties kenmerken zich door een cultuur waarin van hoog tot laag respectvol met elkaar wordt omgegaan en uitgegaan wordt van gelijkwaardigheid van mensen ongeacht hun sekse of achtergrond. In zo'n open cultuur durft men zich openlijk uit te spreken zonder angst. Gezonde organisaties kenmerken zich niet door de afwezigheid van conflicten, maar door de wijze waarop wordt gehandeld wanneer een conflictsituatie dreigt of optreedt. Adequaat ingrijpen bevordert een veilige werkcultuur en werkt preventief. Als dat niet gebeurt ontstaat een angstcultuur waarin grote ontsporingen kunnen ontstaan.

De commissie is onder de indruk van de moed van medewerkers om zich uit te spreken, ondanks de angst over hun veiligheid in de werksituatie. Wat we hoorden in de gesprekken eechoot de resultaten van de vragenlijst respondenten. De commissie is bovendien onder de indruk van de betrokkenheid en bevoegdheid van mensen die hun persoonlijke verhaal hebben verteld, vaak vanuit de motivatie om de werksituatie bij de publieke omroep in de toekomst te verbeteren. De verhalen maken echter ook pijnlijk duidelijk hoezeer ervaringen met stelselmatige sabotage, fysiek en verbaal geweld, of seksuele intimidatie het werkplezier hebben verpest en tot in lengte van jaren hun sporen in levens hebben getrokken. Dit is niet beperkt tot omroepen en programma's die in dit rapport zijn genoemd. De ervaringen en daarvan ondervonden gevolgen gelden breed binnen de publieke omroep moeten we spijtig genoeg concluderen, en vragen dus ieders aandacht.

De zwak ontwikkelde werkgeversrol - bij de NPO en omroepen in brede zin - geeft medewerkers het gevoel dat niemand verantwoordelijkheid neemt voor een sociaal veilige werkomgeving, zodat mensen zich soms een speelbal voelen van vriendjespolitiek en machtsmisbruik. De commissie constateert dat het gedrag op de werkvloer te gemakkelijk is gerelativeerd door te verwijzen naar "werkdruk die er nu eenmaal bij hoort" of "de Champions League waarin men denkt te spelen", terwijl medewerkers een (te) hoge prijs betaalden voor dit gedrag. Dat is eens te meer schrijnend, omdat velen van hen met dromen en ambities bij landelijke publieke omroep wilden en willen werken; die droom is voor sommigen een nachtmerrie geworden. En laten we duidelijk zijn: het zijn geen kwesties die alleen de betrokken personen raken. De negatieve gevolgen voor het werk en de organisatie worden net zo vaak benoemd als de negatieve persoonlijke gevolgen. Stelselmatige patronen van grensoverschrijdend gedrag,

en het voortduren daarvan kan bovendien de maatschappelijke taak en missie van de landelijke publieke omroep in gevaar brengen.

Een onveilige werkomgeving ontstaat door grensoverschrijdend gedrag van sommige personen, leidinggevendend die het toelaten, een werkgever die niet ingrijpt, collega's die toekijken en zich niet durven uit te spreken en het toezicht dat faalt. Wij hebben geconstateerd dat er op alle niveaus teveel is weggekeken: leidinggevendend, informele leiders bij programma's, directieleden, toezicht-houders en de NPO. Dit ondanks indringende signalen vanuit de werkvloer maar ook vanuit functionarissen, zoals P&O. De normale verantwoordelijkheden zijn zoekgemaakt. Dit werd bevestigd in de vele gesprekken met mensen die veel mis zagen gaan maar zich niet verantwoordelijk en/of bij machte voelden hier iets aan te doen.

### "Mag je dan helemaal niks meer zeggen?"

Grensoverschrijdend gedrag moet niet worden verward met het aanspreken op functioneren. Aanspreken op onvoldoende presteren, of op gedrag dat niet past in de werkomgeving mag en moet. Alleen zo worden verwachtingen van werkgever en mogelijkheden van de werknemer besproken, en kunnen aanpassingen plaatsvinden. Als dit met respect gebeurt en vanuit de oprechte wens de ander te helpen leidt dit tot een goed gesprek in een veilige werkomgeving. Het aanspreken op functioneren en gedrag creëert geen sociaal onveilige werkomgeving. Dat gebeurt pas als mensen volharden in grensoverschrijdend gedrag en niemand het corrigeert.

## 8.3 Aanbevelingen

### Bied erkenning en nazorg

De commissie wil nazorg nadrukkelijk als startpunt van haar aanbevelingen markeren. Verbeteringen voor de toekomst kunnen niet worden ingezet zonder recht aan het verleden te doen. Wij hebben gemerkt dat de gesprekken met medewerkers er in veel gevallen toe hebben geleid dat er eindelijk erkenning was voor hun ervaringen en zorgen. In de gesprekken kwam vaak naar voren dat men opgelucht was eindelijk het eigen verhaal te kunnen doen. Dat neemt

niet weg dat nazorg voor sommigen nog steeds tekortschiet en nog steeds nodig is. Dit geldt voor medewerkers die met ernstige gedragingen te maken hebben gehad zoals discriminatie, maar net zo goed voor medewerkers die bij herhaling met 'lichtere' vormen van grensoverschrijdend gedrag te maken hebben gehad, zoals roddelen, kwaadspreken of sabotage. Naast de direct betrokkenen, is nazorg ook relevant voor collega's die voelden dat zij machteloos moesten toezien, of leden onder een angstcultuur die ontstond. Het eerste wat daarom moet gebeuren is dat er expliciete erkenning, excuses en reparatie plaatsvindt en dat er alsnog nazorg plaatsvindt voor hen die dat wensen. De commissie beveelt aan een veilige plek in te richten voor hen die behoefte hebben aan nazorg. De commissie wil daarbij waarschuwen voor aanvullende schade die ontstaat wanneer de organisatie alsnog op zoek gaat naar wie mogelijk wat heeft gezegd. De in dit rapport geschetste patronen zijn door meerdere medewerkers in verschillende situaties ervaren. Waar de commissie zorg heeft gedragen voor de veiligheid en anonimiteit voor mensen die de vragenlijst hebben ingevuld of met de commissie in gesprek zijn gegaan, hoopt en verwacht de commissie dat de publieke omroep en de eindverantwoordelijken daarbinnen deze zorg en verantwoordelijkheid overnemen.

### **Maak verantwoordelijkheden duidelijk**

Uit ons onderzoek blijkt dat veel verantwoordelijkheden die waarborgen zouden moeten bieden voor een veilige werkomgeving, zijn zoekgeraakt, of zelfs zoekgemaakt. In de toekomst is niets doen geen optie meer. Dat betekent dat goed moet worden belegd wie wanneer verantwoordelijkheid draagt en erop moet worden toegezien dat zij die verantwoordelijkheid ook nemen. Onderstaande aanbevelingen hebben het doel die "kring van verantwoordelijkheden en verantwoordelijken" te verduidelijken en te herstellen.

#### **1. Ontwikkel leiderschapscompetenties**

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

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

#### **2. Vertoon voorbeeldgedrag**

Voorbeeldgedrag van presentatoren, (hoofd)redacties en andere formeel dan wel informeel leidinggevend is cruciaal voor een veilige werkcultuur. Van hen kan worden verwacht dat zij die competenties bezitten om in te schatten welk gedrag (niet) past bij hun rol, en in staat zijn dit gedrag te vertonen. Dit dient expliciet te worden getoetst aan de hand van een gemoderniseerde gedragscode, waarin onder andere duidelijke afspraken worden gemaakt hoe te handelen bij relaties op de werkvloer en meldingen van grensoverschrijdend gedrag, en hoe je ongelijkwaardige (seksuele) relaties kunt tegengaan (zie ook aanbevelingen 13 en 14).

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

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



#### 4. Investeer in medewerkers

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

#### 5. Staar je niet blind op de gemiddelde werktevredenheid

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

#### 6. Versterk de P&O-functie

Versterk de P&O functie en maak het bevorderen van een sociaal veilige werkomgeving een herkenbaar onderdeel van de P&O-functie, waarover regelmatig overleg wordt gevoerd met het bestuur (de directie) – die de verantwoordelijkheid voor de organisatie draagt. Zorg dat bestuurders en P&O-functionarissen voldoende kennis hebben van specifieke uitingsvormen van grensoverschrijdend gedrag, en mogelijkheden om dit gedrag bij te sturen of medewerkers ertegen te beschermen. Wees alert op de mogelijkheid dat schijnbaar onschuldige uitingen de voorbode kunnen zijn van ernstige vormen van (seksueel) grensoverschrijdend gedrag. Stel P&O medewerkers in staat medewerkers te begeleiden in hun ontwikkeling en daarop beleid te maken.

#### 7. Kijk niet weg en spreek elkaar aan

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

#### 8. Laat zien wat je aan gedrag doet

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

#### 9. Zorg dat melden loont

Hoewel de omroepen en de NPO een op schrift gestelde klachtenregeling hebben, blijft het voor medewerkers een enorme stap om een formele klacht in te dienen. Ook de vertrouwenspersonen worden niet altijd gevonden of veilig geacht. Gevolg van dit alles is dat problemen op de werkvloer vaak lang



spelen voordat ze boven water komen. Stimuleer de vertrouwenspersonen signalen van grensoverschrijdend gedrag actief te monitoren, zodat gedrag bijgestuurd kan worden voordat het escaleert. Ook zonder een melding te doen, moeten medewerkers hun ervaringen laagdrempelig kunnen delen, en heldere informatie kunnen krijgen over mogelijke vervolgstappen. Het veilig kunnen vertellen van je verhaal is een heel belangrijke stap, die al opluchting en erkenning kan geven. Het is in dit kader van belang dat er interne en externe vertrouwenspersonen zijn, een onafhankelijke klachtencommissie is en een gedragscode die in samenspraak met werknemers is uitgewerkt. Over hoe men kan handelen bij het omgaan met klachten verwijst de commissie naar 'de handreiking' die hiertoe is opgesteld door de regeringscommissaris seksueel grensoverschrijdend gedrag, die ook voor andere vormen van grensoverschrijdend gedrag toepasbaar is.

#### **10. Kijk naar patronen, dus voorbij incidenten**

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

#### **11. Verbreed het perspectief van bestuurders**

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

#### **12. Versterk het toezicht en verbind daar consequenties aan**

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



### 13. Geef de NPO een verbindende rol

De NPO dient een sterke agenderende en stimulerende rol te vervullen in het borgen van een veilige werkcultuur, en het harmoniseren van gedragsnormen binnen de publieke omroep. Bijvoorbeeld door erop toe te zien dat de omroepen zich committeren aan een gemeenschappelijke gedragscode en klachtenregeling – die op de verschillende werkvloeren verder geconcretiseerd kan worden. Zorg dat specifiek aandacht toekomt aan seksueel grensoverschrijdend gedrag. Ook in andere sectoren is geconstateerd dat een specifieke aanpak voor seksueel grensoverschrijdend gedrag op de werkvloer nodig is, in aanvulling op een bredere aanpak van grensoverschrijdend gedrag. Zie bijvoorbeeld het recent verschenen advies over het Hoger Onderwijs<sup>2</sup>. Het lijkt de commissie van belang dat een vergelijkbare specifieke aanpak wordt ontwikkeld voor de omroepen waarbij de NPO een voortrekkersrol vervult. Verder kan de NPO een verbindende rol spelen door het instellen van een klachtencommissie die niet verbonden is aan een van de omroepen, en een ‘second opinion’ kan geven over de afhandeling van meldingen. Juist in een pluriform en gedifferentieerd omroepbestel kan de NPO zo helpen om de gemeenschappelijke waarden van de publieke omroep, te bewaken.

### 14. Houd concurrentie en samenwerking met elkaar in balans

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

### 15. Onderzoek de rol en geldstromen van productiehuisen

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

### En dan tot slot: doe normaal tegen elkaar

Veel van bovenstaande inzichten zijn niet nieuw: het zijn bekende bouwstenen voor een organisatie die zich bewust is van haar verantwoordelijkheid voor een sociaal veilige werkomgeving. Maar door te onderschatten wat het in de praktijk vraagt om ze door te voeren, komen ze vaak niet tot hun recht. Menselijke talenten zijn voor de NPO en de omroepen het belangrijkste kapitaal. De centrale doelstelling en missie van de landelijke publieke omroep vragen om een organisatie waarin mensen normaal met elkaar omgaan. Wij hopen dat deze aanbevelingen ertoe leiden dat in de omroepen een meer veilige werkomgeving ontstaat waarin mensen en hun kwaliteiten beter tot hun recht komen. Het opvolgen van onze laatste aanbeveling ... “doe normaal tegen elkaar” is dan zo moeilijk niet.

2) <https://www.rcgog.nl/publicaties/brieven/2024/01/24/advies-aan-de-demissionair-minister-van-ocw-over-de-aanpak-van-seksueel-grensoverschrijdend-gedrag-en-seksueel-geweld-in-het-hoger-onderwijs-en-de-wetenschap>

# Bijlagen

Copyright:

De afbeeldingen, teksten en vragen die in deze rapportage en de bijlagen worden beschreven zijn intellectueel eigendom van de commissieleden. Zij mogen niet zonder toestemming en bronvermelding worden gereproduceerd of gebruikt voor commerciële doeleinden.



# Bijlagen

<b>Bijlage 1: Instellingsbesluit</b>	<b>1</b>
<b>Bijlage 2: Gebruikte informatiebronnen</b>	<b>5</b>
<b>Bijlage 3: Protocol en toelichting</b>	<b>6</b>
3.1 Protocol Onderzoekscommissie Gedrag en Cultuur Omroepen	6
3.2 Toelichting op protocol persoonsgericht onderzoek	11
3.3 Algemene reactie inzage	12
<b>Bijlage 4: Aanpak vragenlijst(en)</b>	<b>15</b>
4.1 Het doel van de vragenlijst(en)	15
4.2 Het ontwikkelen van de vragenlijst	15
4.3 Het benaderen van respondenten	17
4.4 Datamanagement en relevante herindelingen	18
4.5 Vragenlijstrespondenten	19
4.6 Spreiding over de populatie	22
4.7 Beperkingen van het vragenlijstonderzoek	24
<b>Bijlage 5: Aanpak gesprekken</b>	<b>25</b>
5.1 Het doel van de gesprekken	25
5.2 Spreiding over de populatie	25
5.3 Het uitnodigen van deelnemers	26
5.4 Uitvoering gesprekken	27
5.5 Gespreksanalyse	27
5.6 Beperkingen van het onderzoek	28
<b>Bijlage 6: Terughoudendheid en angst voor deelname</b>	<b>30</b>
6.1 Opgevangen signalen	30
6.2 Terughoudendheid om deel te nemen aan het onderzoek	30
6.3 Angst voor herleidbaarheid	31
6.4 Twijfels over het onderzoek zelf	32

<b>Bijlage 7: Ervaringen van specifieke groepen medewerkers</b>	<b>33</b>
7.1 Medewerkers van kleur bij de publieke omroep	33
7.2 Vrouwen bij de publieke omroep	40
<b>Bijlage 8: Meetinstrumenten werkervaringen</b>	<b>44</b>
8.1 Schaalconstructie	44
8.2 Schaalitems	45
<b>Bijlage 9: Tabellen</b>	<b>47</b>
9.1 Tabellen deelnemers/respondenten	47
9.2 Tabellen werkervaringen	50
9.3 Tabellen ongewenst gedrag	51
9.4 Tabellen specifieke gebeurtenissen en meldingen	57
9.5 Tabellen naar omroep	58
9.6 Tabellen bij casuïstiek	60
<b>Bijlage 10: Aanpak regressieanalyse</b>	<b>62</b>
10.1 Aanpak en uitkomsten	62
10.2 Beperkingen van de regressieanalyses	64
<b>Bijlage 11: Onderzoeksinstrumenten</b>	<b>66</b>
11.1 Vragenlijst	66
11.2 Gespreksleidraad	77



# Bijlage 1: Instellingsbesluit

## **Besluit van de raad van bestuur van de Stichting Nederlandse Publieke Omroep van 20 december 2022, nr. NPO-uit 2022-1408, houdende de instelling van de Onafhankelijke Commissie Grensoverschrijdend Gedrag**

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

De raad van bestuur van de NPO besluit hiertoe op grond van onder meer de volgende media- wettelijke taken:

- Artikel 2.2, eerste lid Mediawet 2008:  
De Stichting Nederlandse Publieke Omroep (NPO) is het sturings- en samenwerkingsorgaan voor de uitvoering van de publieke mediaopdracht op landelijk niveau, bedoeld in artikel 2.1. Mediawet 2008; Grensoverschrijdend gedrag en sociale onveiligheid raakt (de integriteit) van de gehele landelijke publieke mediadienst: omroepen en NPO.
- Artikel 2.2, tweede lid, onderdeel f Mediawet 2008:  
De NPO is belast met het behartigen van zaken die van gemeenschappelijke belang zijn voor de landelijke mediadienst en de landelijke publieke media-instellingen.
- Artikel 2.3, tweede lid Mediawet 2008:  
De NPO stelt in het kader van haar taak, bedoeld in artikel 2.2, tweede lid, onderdeel f de gedragscode op ter bevordering van goed bestuur en integriteit bij de NPO, de landelijke publieke media-instellingen en de Ster. In deze code zijn gedragsregels vastgelegd waar het gaat om cultuur en integer handelen van medewerkers binnen publieke omroep.
- Artikel 2.2, tweede onderdeel, lid g Mediawet 2008:  
De NPO is belast met het sluiten van collectieve arbeidsovereenkomsten en het vaststellen van normen voor de honorering van freelancers in naam van de landelijke publieke media-instellingen.
- Artikel 2.60 Mediawet 2008:  
Onverminderd artikel 2.88, eerste lid, zijn de regelingen, bedoeld in artikel 2.10, tweede lid, onderdeel c, en de overige besluiten die de raad van bestuur van de NPO of de door hem gemandateerden nemen in de uitoefening van hun taken, bindend voor de landelijke publieke media-instellingen en de Ster, voor zover die regelingen en besluiten hen aangaan.

### **BESLUIT:**

#### **Artikel 1. Begripsbepaling**

In dit besluit wordt verstaan onder:

- Onafhankelijke Commissie: onafhankelijke commissie bedoeld in artikel 2;
- Raad van Bestuur van de NPO: raad van bestuur van de Stichting Nederlandse Publieke Omroep.

## **Artikel 2. Instelling en taak**

1. Er is een Onafhankelijke Commissie, verder te noemen: Onafhankelijke Commissie of Commissie.
2. De Onafhankelijke Commissie heeft tot taak een onderzoek in te stellen naar a) grensoverschrijdend gedrag en b) de mogelijk onderliggende systemische oorzaken daarvan, in brede zin binnen de landelijke publieke mediadienst als geheel en het programma De Wereld Draait Door in het bijzonder, maar niet uitsluitend.
3. Voor zover relevant heeft het onderzoek van de Onafhankelijke Commissie betrekking op alle relevante organisaties en organen van de landelijke publieke mediadienst, waaronder in ieder geval de Raad van Bestuur van de NPO, het College van Omroepen, de NPO, de landelijke publieke media-instellingen (omroepen) en hun organen en daarmee direct verbonden dienstverlenende organisaties en verenigingen. Het betreft zowel personeel in dienst bij de NPO en de omroepen, als personeel niet in loondienst, w.o. ZZP-ers, uitzendkrachten en stagiairs.
4. De Onafhankelijke Commissie kan naar aanleiding van haar bevindingen en conclusies aanbevelingen doen.

## **Artikel 3. Werkwijze**

1. De Onafhankelijke Commissie stelt zelf de onderzoeksvraag vast, bepaalt in alle vrijheid de diepte en breedte van het onderzoek en verstrekt daartoe de opdracht.
2. De Onafhankelijke Commissie richt haar werkzaamheden naar eigen inzicht in, en legt deze vast in een openbaar protocol.
3. De Onafhankelijke Commissie legt de wijze waarop zij het onderzoek uitvoert, waaronder in ieder geval over de wijze waarop personen door de Commissie of door – in opdracht van de Commissie werkzame – onderzoekers worden gehoord, daarvan verslag wordt gedaan en op welke wijze de vertrouwelijkheid van informatie wordt geborgd, vast in het protocol.
4. De Onafhankelijke Commissie bepaalt in het protocol hoe zij, in het kader van hoor en wederhoor, bevindingen voorlegt aan personen of instanties die door deze bevindingen worden geraakt of die daartegen bedenkingen zouden kunnen hebben.
5. De Onafhankelijke Commissie legt in ieder geval de relevante passages ter inzage en controle op de feiten voor aan betrokken personen.
6. De Onafhankelijke Commissie verantwoordt haar werkwijze in het eindrapport.
7. De Onafhankelijke Commissie zal zich laten adviseren door de Regeringscommissaris voor seksueel grensoverschrijdend gedrag en kan zich eveneens door andere personen doen bijstaan voor zover dat voor de vervulling van haar taak nodig is.

## **Artikel 4. Samenstelling Commissie**

1. De Onafhankelijke Commissie bestaat uit een onafhankelijke voorzitter en minimaal drie overige leden. De voorzitter en leden hebben zitting op persoonlijke titel en oefenen hun functie uit zonder last of ruggespraak en zijn niet hoofdelijk aansprakelijk.
2. Als voorzitter treedt op de heer Martin van Rijn.
3. De overige leden van de Onafhankelijke Commissie worden door de voorzitter aangewezen op grond van de deskundigheid die nodig is voor de advisering op het terrein waarvoor de Commissie is ingesteld, alsmede op grond van maatschappelijke kennis en ervaring.

## **Artikel 5. Secretariaat en kosten**

1. De Onafhankelijke Commissie wordt ondersteund door een door hen aan te wijzen secretariaat.
2. De Onafhankelijke Commissie heeft een of meerdere door de Commissie aangewezen secretarissen.





3. De secretarissen zijn voor hun werkzaamheden voor de Onafhankelijke Commissie uitsluitend verantwoording schuldig aan de voorzitter van de Commissie.
4. Aan het secretariaat kunnen andere medewerkers worden toegevoegd.
5. De secretarissen en de andere medewerkers zijn geen lid van de Onafhankelijke Commissie.
6. De Onafhankelijke Commissie zendt zo spoedig mogelijk aan de Raad van Bestuur van de NPO een ontwerp voor de begroting van de aan de taakvervulling door de Commissie verbonden uitgaven. Deze begroting zal worden overgenomen tenzij deze in strijd is met de eisen van zorgvuldigheid of andere zwaarwegende belangen.

### **Artikel 6. Vergoeding**

De voorzitter en leden van de Onafhankelijke Commissie kunnen voor hun werkzaamheden een door de Raad van Bestuur van de NPO vastgestelde vaste vergoeding ontvangen, volgens het Besluit vergoedingen adviescolleges en commissies. Voorts ontvangen zij een vergoeding voor gemaakte reis- en verblijfkosten overeenkomstig de bepalingen die hiervoor gelden voor vaste medewerkers van de Rijksdienst.

### **Artikel 7. Inwinnen van inlichtingen**

1. De Onafhankelijke Commissie is bevoegd zich voor het inwinnen van inlichtingen rechtstreeks te wenden tot personen en instellingen en hen te verzoeken die medewerking te verlenen die redelijkerwijs nodig is voor de uitvoering van het onderzoek.
2. De NPO en de omroepen verlenen de Onafhankelijke Commissie en andere personen die de Commissie bijstaan de verlangde medewerking en toegang tot alle informatie die zij nodig hebben met inachtneming van de Algemene Verordening Gegevensbescherming en het in artikel 3 lid 2 bedoelde protocol. Daartoe stelt de NPO met de omroepen een convenant vast en overlegt dat aan de Onafhankelijke Commissie.
3. De Onafhankelijke Commissie zal zich over de aan haar geboden medewerking verantwoorden in het eindrapport.

### **Artikel 8. Eindrapport**

1. Het streven is om over de bevindingen en conclusies en eventuele aanbevelingen van de Onafhankelijke Commissie rond de zomer van 2023 een rapport uit te brengen.
2. De Onafhankelijke Commissie maakt het rapport openbaar door toezending naar de Raad van Toezicht van de NPO, de Raad van Bestuur van de NPO, de staatssecretaris van OCW, het Commissariaat voor de Media en het College van Omroepen. Het rapport is, met inachtneming van de geldende (privacy) regelgeving en anonimiteit en belangen van betrokkenen, openbaar.
3. Vier weken na het uitbrengen van het rapport is de Onafhankelijke Commissie opgeheven.
4. Indien zich onvoorziene omstandigheden voordoen, die het tijdig uitvoeren van de werkzaamheden belemmeren, dan stelt de Onafhankelijke Commissie de Raad van Bestuur van de NPO daar onverwijld van op de hoogte.

### **Artikel 9. Archivering**

De archiefbescheiden zullen, met inachtneming van de geldende (privacy) regelgeving en anonimiteit en belangen van betrokkenen, na opheffing van de Onafhankelijke Commissie ter beschikking worden gesteld voor overdracht naar het Nationaal Archief.



### **Artikel 10. Inwerkingtreding**

1. Dit besluit treedt in werking met ingang van de dag van vaststelling en wordt gepubliceerd op de website van de NPO.
2. Dit besluit vervalt vier weken na de dag waarop het rapport van de Onafhankelijke Commissie is openbaargemaakt.

Aldus vastgesteld door de Raad van Bestuur van de NPO op 20 december 2022 na instemming door de Raad van Toezicht van de NPO op 19 december 2022.

De Raad van Bestuur,

Frederieke Leeftang



# Bijlage 2: Gebruikte informatiebronnen

Dit rapport is tot stand gekomen aan de hand van diverse informatiebronnen:

## 1. (Oud-)medewerkers

### (a) Vragenlijsten

2566 (oud-)medewerkers vulden in het voorjaar van 2023 een vragenlijst in. 1996 personen vulden de vragenlijst in over de periode mei 2022 tot mei 2023. 570 respondenten vulden de vragenlijst in over een periode vóór mei 2022.

### (b) Gesprekken

Tussen februari en juli 2023 meldden ruim 200 (oud-)medewerkers zich bij het contactpunt van de commissie. Naar aanleiding van deze aanmeldingen voerde de commissie 190 gesprekken ten behoeve van de analyse. Aanvullend heeft de commissie nog enkele (oud-)medewerkers gesproken om extra informatie in te winnen over specifieke onderwerpen en/of om bevindingen te toetsen.

### (c) Overige

Enkele van de personen die zich aanmeldden bij het contactpunt hebben (ook) een schriftelijke bijdrage geleverd, of hebben aanvullende documentatie met de commissie gedeeld. Het gaat hierbij onder andere om relevante persoonlijke communicatie, juridische stukken, en persoonlijke verslaglegging, of een document met gezamenlijke ervaringen die door een groep medewerkers was samengesteld.

## 2. Functionarissen en sleutelfiguren

Gedurende het onderzoek voerde de commissie op eigen initiatief gesprekken met 40 functionarissen van verschillende omroepen en van NPO. De commissie heeft de omroepen/NPO gevraagd personen voor deze gesprekken uit te nodigen die functioneren in de rollen van P&O-managers, vertrouwenspersonen, compliance officers, voorzitters en leden van de OR, voorzitters van de Raad van Toezicht en Directieleden. Deze gesprekken hebben plaatsgevonden op de werklocatie van de betreffende functionarissen – in enkele gevallen gebeurde dit online. Daarnaast sprak de commissie ook met sleutelfiguren, bijvoorbeeld in relatie tot de casussen die zijn uitgelicht. Ook zijn aanvullend 8 voormalig functionarissen van BNNVARA gesproken in relatie tot het programma ‘De Wereld Draait Door’. Ten slotte zijn er enkele functionarissen en sleutelfiguren die zichzelf bij het contactpunt hebben aangemeld en die vervolgens zijn uitgenodigd voor een gesprek.

## 3. Documenten

In augustus 2023 vroeg de commissie bij *alle* omroepen plus NPO actuele personeelsgegevens op. Hierbij is gevraagd naar het aantal medewerkers naar aanstellingsvorm, naar sekse, naar leeftijdsgroep en het totale aantal medewerkers. Door vrijwel alle omroepen is aan deze oproep gehoor gegeven. Sommige omroepen verwezen ons naar de beschikbare sociale jaarverslagen, waar de meeste van deze gegevens in te vinden zijn. Van omroep Zwart ontving de commissie geen personeelsgegevens.

Daarnaast is aan dezelfde omroepen waar met functionarissen is gesproken is gevraagd aanvullende informatie te verstrekken om de commissie te informeren over hun beleid ten aanzien van preventie, monitoring, en bijsturen van grensoverschrijdend gedrag. Enkele omroepen hebben zelf aanvullende documentatie aangeleverd. De opgevraagde informatie betreft onder meer (sociaal) jaarverslagen, RI&E-rapporten, plannen van aanpak, medewerkerstevredenheidsonderzoeken, klachtenregelingen, en gedragscodes. In totaal ontving de commissie ruim 130 documenten ten behoeve van het onderzoek.



# Bijlage 3: Protocol en toelichting

## 3.1 Protocol Onderzoekscommissie Gedrag en Cultuur Omroepen

### 1. Werkwijze omtrent het afnemen van interviews

#### 1.1. Inleiding

De Onderzoekscommissie Gedrag en Cultuur Omroepen (hierna: de Commissie of OGCO) is door de raad van bestuur van de Stichting Nederlandse Publieke Omroep (hierna: NPO) ingesteld en heeft tot taak een onderzoek in te stellen naar (a) grensoverschrijdend gedrag en (b) de mogelijk onderliggende systemische oorzaken daarvan, in brede zin binnen de landelijke publieke mediadienst als geheel en het programma De Wereld Draait Door in het bijzonder, maar niet uitsluitend.

#### 1.2. Doel interviews

Op basis van het Instellingsbesluit richt het onderzoek van de Commissie zich op ervaren grensoverschrijdend gedrag, de systemische oorzaken van het voortduren van dergelijk gedrag en de invloed van bestaande werkwijzen en organisatiecultuur op deze oorzaken. Een van de onderzoeksmethoden betreft het afnemen van semigestructureerde interviews met personen die werkzaam zijn geweest bij De Wereld Draait Door of een andere programma, dan wel daarbij betrokken zijn geweest.<sup>1</sup>

Zoals blijkt uit de onderzoeksrapporten hebben de interviews tot doel om de ervaren werksituatie, zoals die bij DWDD en eventueel andere programma's heeft bestaan, in kaart te brengen en daarin patronen te ontwaren. De interviews zijn in dat opzicht te beschouwen als een aanvulling op de resultaten van de enquête en overige schriftelijke bronnen zoals onder meer en niet uitsluitend jaarverslagen, verzuimverloop en krantenartikelen. De interviews worden niet ingezet om persoonsgericht feitenonderzoek te verrichten naar het handelen dan wel nalaten van bepaalde personen met als doel het verzamelen van relevante feiten die nodig zijn om te beoordelen of dat handelen of nalaten als verwijtbaar is aan te merken.

#### 1.3. Opzet interviews

Geïnterviewden ontvangen voorafgaand aan het interview een document waaruit blijkt op welke wijze de Commissie met hun persoonsgegevens en de interviewdata omgaat. Hierbij geldt dat de anonimiteit van de geïnterviewde wordt geborgd. Verder wordt van het interview een geluidsopname gemaakt en wordt de tekst woordelijk uitgewerkt ten behoeve van de analyse. Het woordelijke verslag wordt desgevraagd toegestuurd ter kennisname. De geluidsopname wordt bewaard tot het moment dat het woordelijke verslag wordt geaccordeerd in het kader van hoofdstuk 2 of een bepaald moment nadat de Commissie is opgeheven.

Uit de uitkomsten van de enquête, de interviews en overige schriftelijke bronnen kan blijken dat in de patronen die de Commissie ontwaart specifieke personen een zekere rol hebben gespeeld. Deze personen worden in een (vervolg)gesprek<sup>2</sup> in de gelegenheid gesteld op de geconstateerde patronen te reageren en hun visie daarop te geven. In het kader van hoor en wederhoor maakt de Commissie voorafgaand aan het gesprek duidelijk welke patronen zij heeft geconstateerd en waar zij haar bevindingen op baseert. De Commissie geeft geen inzage in de individuele gespreksverslagen van de geïnterviewden. Doordat het niet gaat om individuele casusposities laat de Commissie het belang van de geïnterviewde en zijn/haar anonimiteit prevaleren. Daarbij is relevant dat de Commissie conform haar

<sup>1</sup> De Commissie voert voorafgaand aan het daadwerkelijke onderzoek ook een aantal verkennende gesprekken. Deze gesprekken vallen niet onder dit protocol.

<sup>2</sup> Het kan een vervolgesprek zijn als de betreffende persoon als eerder is geïnterviewd over zijn of haar ervaringen bij De Wereld Draait door of een ander programma.



onderzoeksaanpak in beginsel geen individuele klachten op waarheid onderzoekt, maar zich richt op ervaringen van betrokkenen en het vaststellen van patronen op de werkvloer in meer algemene zin.

#### **1.4. Persoonsgericht onderzoek**

Het is mogelijk dat de Commissie op een gegeven moment meent dat het onderzoeksbelang ertoe noopt om individuele uitingen jegens specifieke personen op juistheid te toetsen. Op dat moment rust op de Commissie een (bijzondere) zorgplicht naar zowel de melder als de beschuldigde en treden uitgewerkte waarborgen in werking die hieronder zijn opgenomen in hoofdstuk 2.

#### **1.5. Inzage concept onderzoeksrapport**

Voorafgaand aan de vaststelling van het definitieve onderzoeksrapport legt de Commissie het concept voor aan betrokkenen die door bevindingen erin kunnen worden geraakt of daartegen bedenkingen zouden kunnen hebben. Het conceptonderzoeksrapport kan alleen fysiek worden ingezien ten kantore van het CAOP en wordt voorgelegd onder voorwaarde van geheimhouding, hiervoor wordt door de betrokkene een verklaring ondertekend. Bij de terinzagelegging kunnen betrokkenen zich laten vergezellen door een vertrouwenspersoon of raadsman. Het is niet toegestaan om van de ter inzage gelegde documenten kopieën of foto's te maken. Indien onderdelen van het conceptonderzoeksrapport niet kunnen worden voorgelegd, geschiedt dit gemotiveerd.

De Commissie geeft de hiervoor genoemde betrokkenen de gelegenheid binnen vijf werkdagen te reageren op de hem of haar in het onderzoeksrapport voorgelegde bevindingen. Op basis van de aard en omvang van de reactie bepaalt de Commissie óf en op welke wijze de reactie wordt verwerkt in het definitieve onderzoeksrapport. Als een reactie niet wordt overgenomen, wordt dit gemotiveerd in het onderzoeksrapport. De reactie zelf maakt geen onderdeel uit van het onderzoeksrapport.

#### **1.6. Verzenden definitief onderzoeksrapport en openbaarmaking**

Het definitieve onderzoeksrapport wordt na vaststelling door de Commissie verzonden aan de raad van toezicht van de NPO, de raad van bestuur van de NPO, de staatssecretaris van OCW, het Commissariaat voor de Media en het College van Omroepen. Het rapport is daarmee openbaar. De raad van bestuur van de NPO draagt zorg voor verdere verspreiding van het rapport.

Uiterlijk 48 uur voorafgaand aan de openbaarmaking van het rapport conform de alinea hiervoor stelt de voorzitter van de Commissie de raad van bestuur van de NPO een exemplaar van het definitieve rapport ter kennisname en onder embargo ter beschikking. Voor de ontvangst wordt een geheimhoudingsverklaring ondertekend. In het definitieve rapport kunnen geen wijzigingen meer worden aangebracht.

## **2. Persoonsgericht onderzoek**

### **2.1. Definities**

Een melding is een schriftelijke of mondelinge uiting waarin wordt verwezen naar ervaren grensoverschrijdend gedrag of een vermoeden daaromtrent, waaronder onder meer maar niet uitsluitend wordt verstaan:

- het maken van direct of indirect onderscheid;
- discriminatoire bejegening;
- (seksuele) intimidatie;
- agressie;
- geweld;
- pesten.



Een melder is degene die een specifieke casus ter kennisgeving brengt aan de Commissie. Melder is diegene die werkzaamheden verricht of verricht heeft voor de NPO dan wel een landelijke publieke mediadienst. Ook medewerkers van extern ingehuurde leveranciers van producten en diensten, kunnen melders zijn.

Een beschuldigde is de natuurlijke persoon op wie de specifieke casus van een melder betrekking heeft of die door een melding wordt geraakt.

Het bevoegd gezag is de directie van de NPO.

Betrokkenen zijn de melder, de beschuldigde dan wel personen die relevante informatie over de melding kunnen verstrekken, zoals maar niet uitsluitend deskundigen en getuigen, en het bevoegd gezag.

## **2.2. Uitgangspunten en procedure**

### **2.2.1. Inwerkingtreding**

Hoofdstuk 2 van dit protocol treedt in werking op het moment dat de Commissie meent dat het onderzoeksbelang ertoe noopt dat een specifieke casus ter kennisgeving wordt gebracht van een beschuldigde.

### **2.2.2. Kennisgeving onderzoek**

Zo spoedig mogelijk als het onderzoeksbelang dit toelaat, wordt de beschuldigde geïnformeerd over het feit dat er jegens hem of haar beschuldigingen van grensoverschrijdend gedrag zijn gericht waarover de Commissie met hem of haar in gesprek wenst te gaan.

In de kennisgeving staan in ieder geval de volgende zaken:

- een beschrijving van het vermoedelijke grensoverschrijdende handelen of het nalaten;
  - dat de beschuldigde en eventuele getuige(n) kunnen worden gehoord;
  - dat de beschuldigde zich tijdens de gesprekken kan laten bijstaan door een vertrouwenspersoon of raadsman (dit op eigen kosten);
  - dat de beschuldigde personen/documenten kan noemen die voor het verzamelen van de feiten van belang zijn;
- een uitnodiging voor een gesprek waarin de schriftelijke kennisgeving wordt toegelicht en besproken, met contactgegevens van de Commissie;
  - de verwachting dat de beschuldigde op basis van artikel 7 van het Instellingsbesluit van de OGCO meewerkt aan het onderzoek.

### **2.2.3. Toegang tot gegevens**

De OGCO en de door haar aangestelde onderzoekers hebben op basis van artikel 7 van het Instellingsbesluit vrije toegang tot personen en instellingen en kan hen verzoeken de medewerking te verlenen die redelijkerwijs nodig is voor het onderzoek. De NPO en de omroepen verlenen de OGCO de verlangde medewerking en toegang tot alle informatie die door de commissie nodig wordt geacht.

### **2.2.4. Schriftelijke bronnen**

De OGCO en de door haar aangestelde onderzoekers kunnen melder, het bevoegd gezag en andere betrokkenen verzoeken aanvullende informatie te leveren die van belang kan zijn voor het onderzoek. De onderzoeker analyseert en beoordeelt de aangeleverde stukken.



Incidenteel kan zich de situatie voordoen dat degene die verzocht wordt stukken te overleggen dan wel inlichtingen te verschaffen, dit weigert of meedeelt dat uitsluitend de commissie daarvan kennis mag nemen. Indien de weigering geschiedt door of namens de NPO of een van de omroepen zal de commissie in overleg treden met de raad van bestuur van de NPO en in deze verzoeken tot een afweging van belangen komen.

### **2.2.5. Gesprekken**

De OGCO en/of door haar aangestelde onderzoekers (in totaal ten minste twee) voeren tijdens het feitenonderzoek gesprekken met melder, beschuldigde, en mogelijke deskundigen en getuigen. Indien het gesprek met de melder reeds in een eerder stadium heeft plaatsgevonden, beoordelen de onderzoekers of het nodig is dat een tweede gesprek met melder dient plaats te vinden. Ook beoordelen de onderzoekers of het nodig is een gesprek te hebben met de melder en eventuele andere betrokkenen in elkaars aanwezigheid.

De gesprekken zijn niet openbaar. Indien de betrokkene een melder is, wordt aan hem/haar medegedeeld dat het woordelijke verslag of een deel daarvan in het kader van hoor- en wederhoor door de onderzochte kan worden ingezien. Indien de melder hier bezwaar tegen maakt, wordt dit gerespecteerd en wordt het woordelijke verslag anoniem aan de onderzochte ter inzage voorgelegd. Dit houdt in dat de naam van de melder niet zichtbaar is, maar kan eveneens inhouden dat bepaalde gedetailleerde informatie over de (omstandigheden van) de casus worden verwijderd indien deze informatie eenvoudig tot de melder te herleiden is. De consequenties hiervan zijn nader uitgewerkt onder 3.7. en worden aan de melder medegedeeld.

Personen die worden uitgenodigd kunnen zich laten bijstaan door derden. De commissie voorziet niet in een vergoeding van kosten die hiervoor worden gemaakt.

Van gesprekken wordt ten behoeve van de verslaglegging een geluidsopname gemaakt. Van de geluidsopname wordt een woordelijke uitwerking gemaakt op schrift. De geluidsopname wordt na accordering van het woordelijke verslag vernietigd, behoudens het gestelde in de laatste alinea van 2.2.6.. De verslagen maken deel uit van het onderzoeksdossier en worden niet openbaar gemaakt.

### **2.2.6. Vaststellen gespreksverslagen**

Het woordelijke verslag wordt via een beveiligde verbinding per e-mail verstrekt aan de deelnemers aan het gesprek. Zij kunnen binnen 5 werkdagen via een beveiligde verbinding per e-mail reageren voor zover dat betrekking heeft op de eigen inbreng. Elke pagina wordt door de geïnterviewde geparafeerd. Daarmee en door ondertekening van het gehele verslag bevestigt de geïnterviewde dat zijn/haar verklaring juist is weergegeven en alle pagina's van het verslag gezien zijn. Ook de onderzoekers tekenen het verslag. De reactie per e-mail wordt als bijlage toegevoegd aan het verslag. Feitelijke onjuistheden worden in het verslag gecorrigeerd. De woordelijke verslagen worden door geïnterviewde vertrouwelijk behandeld en niet aan derden doorgestuurd.

Als een geïnterviewde weigert het woordelijke verslag te ondertekenen, dan vermelden de onderzoekers dat in het verslag, zo mogelijk met opgaaf van reden(en). In dit geval wordt de geluidsopname van het gesprek behouden.

### **2.2.7. Hoor en wederhoor**

Informatie uit gespreksverslagen kan – voor zover betrekking hebbend op de persoon van de beschuldigde en voor zover van belang voor het onderzoek – worden ingezien door de beschuldigde. Het woordelijke verslag wordt anoniem aan de beschuldigde ter inzage gelegd indien de melder geen toestemming geeft om zijn/haar naam te openbaren (zie ook 2.2.5.). Daarbij wordt meegewogen dat het noemen van de naam van de melder aan de beschuldigde van invloed kan zijn op een ervaren gevoel van veiligheid om ten overstaan van de onderzoekers in vrijheid een verklaring af te leggen. In dit geval kan evenwel niet volledig tegemoet worden gekomen aan het beginsel van hoor en wederhoor. Om die reden kan het betreffende relaas van de gebeurtenis als zodanig niet als feit worden vastgesteld maar enkel dienen ter ondersteuning van andere meldingen van dezelfde kwestie.



### **2.2.8. Aangifteplicht**

Wanneer tijdens het onderzoek door de onderzoeker een redelijk vermoeden ontstaat van een strafbaar feit, dan wordt dit besproken met de Commissie. De Commissie beziet vervolgens of er sprake is van een aangifteplicht bij de politie (op grond van het Wetboek van Stafvordering) en informeert en adviseert het bevoegd gezag. De Commissie kan in dat geval de vertrouwelijkheid van de melder en de beschuldigde niet langer handhaven.

### **2.2.9. Verslaglegging bevindingen in onderzoeksrapport**

De onderzoekers geven een zo feitelijk en objectief mogelijke weergave van gestelde gebeurtenissen en onthouden zich van uitspraken over personele en/of organisationele implicaties van bevindingen rondom specifieke personen. In het uiteindelijke onderzoeksrapport worden geen persoonsgegevens of herleidbare persoonlijke gegevens van betrokkenen opgenomen tenzij daar toestemming voor is gegeven. De commissie duidt de personen in het onderzoeksrapport uitsluitend aan met hun functie.

Letterlijke citaten van gesprekken worden zover als mogelijk niet tot het individu herleidbaar opgenomen in het onderzoeksrapport. Letterlijke citaten worden bovendien - voorzien van de context waarin zij worden opgenomen in het rapport - voorafgaand aan opname ter verificatie aan de geciteerde voorgelegd waarbij geciteerde wordt gevraagd in te stemmen met opname van het citaat in het onderzoeksrapport. Ook parafraseringen van citaten worden ter verificatie voorgelegd aan degene die geparafraseerd wordt.

## **3. Geheimhouding, gegevensbescherming en archivering**

De informatie die voor het onderzoek wordt verstrekt aan de Commissie of de onderzoekers wordt door hen vertrouwelijk behandeld en wordt uitsluitend gebruikt voor de doeleinden van het onderzoek.

Bij de verwerking van (persoons)gegevens in het kader van haar taken nemen de OGCO, het secretariaat en de onderzoekers de wettelijke voorschriften en kaders in acht die gelden ten aanzien van de beveiliging van gegevens en de bescherming van privacy van betrokkenen. De OGCO hanteert een verwerkersovereenkomst die ook van toepassing is bij het uitvoeren van onderzoek en waar de onderzoeker zich als verwerker-in-opdracht ook aan te houden heeft.

Het archief wordt na afronding van het onderzoek opgeslagen in een veilige bewaarplaats. Het archief wordt niet geopenbaard om de volgende reden:

- Onderzoeksinformatie met daarin vertrouwelijk gedeelde gegevens, waaronder maar niet beperkt tot verslagen van de gesprekken die met betrokkenen plaatsvinden, is, voor zover de wet dat toestaat, niet openbaar. Gelet op het persoonlijk karakter van de informatie kan openbaarmaking leiden tot het achterhalen van de identiteit van de betrokkenen. Hierdoor bestaat een reële kans dat door openbaarmaking van het onderzoeks dossier het vertrouwen van de betrokkenen op de bescherming van hun persoonlijke levenssfeer wordt beschaamd én de belangen van deze betrokkenen worden geschaad.
- Daarnaast kan openbaarmaking van vertrouwelijke informatie belemmerend werken om in zaken waarin de commissie onderzoek verricht, in de toekomst betrokkenen en getuigen bereidwillig te vinden tot het doen van meldingen en het afleggen van verklaringen. Hierdoor zouden vermeende uitingen van grensoverschrijdend gedrag in de toekomst minder goed onderzocht kunnen worden.

## **4. Anonieme meldingen**

Personen kunnen zich anoniem melden bij de Commissie. Dit betekent dat de OGCO niet bekend is met de naam of persoonsgegevens van de melder. In dat geval kan de Commissie veelal niet meer doen dan de melding registreren. De melder kan op een later moment niet gevraagd worden om een nadere duiding te geven van zijn melding. Het verifiëren van de melding (bijvoorbeeld door toepassing van hoor en wederhoor) is bij een anonieme melding niet toepasbaar. Melders die





zich anoniem melden worden geïnformeerd over de beperkingen die dit met zich meebrengt voor behandeling door de OGCO. De melder zal gevraagd worden of contact kan worden gehouden via een raadsman of andere vertrouwenspersoon.

Zoals genoemd onder 2.2.5. en 2.2.7. kunnen melders ook vragen dat de OGCO hun identiteit niet prijs geeft aan derden. De Commissie kan de geheimhouding van de identiteit van de melder echter nooit in absolute zin garanderen. Hiervoor zijn verschillende redenen. Als de Commissie tijdens het onderzoek stuit op strafbare feiten waarvoor een aangifteplicht bestaat, zal aangifte gedaan moeten worden. Ook kan een rechterlijke uitspraak leiden tot openbaarmaking van gegevens die tot een persoon herleidbaar zijn. Verder geldt dat om het onderzoek goed uit te kunnen voeren het vragen van inlichtingen aan betrokkenen bij de melding vaak noodzakelijk is. Het is niet uit te sluiten dat door het vragen van inlichtingen kan worden afgeleid wie de melder is.

## 5. Ter besluit

Dit protocol fungeert als leidraad voor het handelen van de Commissie en diegenen die werkzaamheden uitvoeren voor of namens de commissie. Bij het opstellen is uitgegaan van de richtlijnen in het Instellingsbesluit. In voorkomende gevallen kan het nodig zijn dat de commissie afwijkt van de in dit protocol beschreven werkwijze. De betrokkenen worden hierover schriftelijk en gemotiveerd geïnformeerd.

### 3.2 Toelichting op protocol persoonsgericht onderzoek

Het protocol van de onderzoekscommissie voorziet in de mogelijkheid van persoonsgericht onderzoek (hoofdstuk 2 van het protocol). Dit instrument is in het protocol opgenomen voor het geval dat het onderzoeksbelang ertoe zou noodzaken dat - zoals het protocol vermeldt - een specifieke casus ter kennisgeving wordt gebracht van een beschuldigde. Persoonsgericht onderzoek is een instrument om te kunnen vaststellen of door melders of klagers gestelde feiten ten aanzien van een beschuldigde hebben plaatsgevonden. Een belangrijke waarborg bij het verrichten van een persoonsgericht onderzoek is dat een beschuldigde voldoende in staat moet worden gesteld zich tegen de stellingen van melders of klagers te kunnen verweren. Daarvoor is het onder meer noodzakelijk dat de identiteit van de melder of klager aan de beschuldigde bekend wordt gemaakt. Het is niet wenselijk om een persoonsgericht onderzoek te plegen uitsluitend op basis van anonieme meldingen. Dat kan onder omstandigheden anders liggen als een groep van melders met een substantiële omvang anoniem verklaringen afleggen die gezamenlijk genomen voldoende concreet en consistent zijn. De lat hiervoor ligt echter hoog: de verklaringen moeten in hoge mate feitelijk, ondubbelzinnig en consequent zijn en de beschuldigde moet zich hiertegen adequaat kunnen verweren.

Zoals in hoofdstuk 1 van het onderzoeksrapport is vermeld, is de commissie erop gericht geweest om op basis van ervaringen van medewerkers patronen te beschrijven, daaraan conclusies te verbinden en te komen tot adviezen om ongewenst gedrag, de kans daarop, en de negatieve gevolgen ervan binnen de landelijke publieke omroep als geheel te verminderen. In aanvulling op de vragenlijst die is uitgestuurd naar alle door de omroepen aangeleverde email adressen, heeft de commissie gesproken met 190 personen, die zich hebben aangemeld om te vertellen over hun persoonlijke ervaringen ten aanzien van het werken binnen de landelijke publieke omroep. Aan alle gesprekspartners is op grond van het protocol anonimiteit gegarandeerd. Gelet op het aantal, de diepgang, en de inhoud van deze gesprekken, waaruit voldoende concrete en consistente ervaringen naar voren kwamen, heeft de commissie tot conclusies en adviezen kunnen komen die betrekking hebben op breder geldende patronen. De commissie heeft, gezien de onderzoeksopdracht, geen onderzoeksbelang aanwezig geacht om ten aanzien van specifieke gevallen tot persoonsgericht onderzoek over te gaan.

Wanneer citaten uit gesprekken zijn gebruikt die mogelijk te herleiden zijn naar de betreffende persoon, zijn deze voorgelegd aan de gesprekspartners om hun toestemming te vragen. Omdat uit de beschrijving van de casuïstiek en de verdeling van rollen en verantwoordelijkheden binnen de desbetreffende organisaties



betrokken personen identificeerbaar zijn, en geen aanleiding aanwezig was om tot een persoonsgericht onderzoek te komen, is aan deze betrokkenen de mogelijkheid gegeven te reageren op de bevindingen die mogelijk tot hen te herleiden zijn. Het protocol voorziet hierin (zie paragraaf 1.3). Dit heeft plaatsgevonden door de patronen die naar voren komen uit de bundeling van vragenlijstgegevens, ervaringen die gesprekspartners met de commissie hebben gedeeld, gesprekken met functionarissen en analyse van documenten aan de betrokkenen voor te houden voor een reactie. Daarna is hen inzage geboden op het voor hen relevante deel van de bevindingen, waarop ze hebben kunnen reageren. Omdat deze betrokkenen ook bij aanvang van het onderzoek hun zienswijze met de commissie hebben kunnen delen, hebben zij in totaal driemaal hun eigen ervaringen en visie kunnen geven. Daarmee zijn zij naar het oordeel van de commissie in voldoende mate gehoord en hebben ze adequaat op de bevindingen van de commissie kunnen reageren. In het rapport wordt beschreven wat er met deze reacties is gedaan.

### 3.3 Algemene reactie inzage

Wanneer citaten uit gesprekken zijn gebruikt die mogelijk te herleiden zijn naar de betreffende persoon, zijn deze voorgelegd aan de gesprekspartners om hun toestemming te vragen. Deze toestemming is in alle gevallen waar citaten in de rapportage zijn opgenomen gegeven.

Uit de uitkomsten van de enquête, de interviews en overige schriftelijke bronnen kan blijken dat in de patronen die de Commissie ontwaart specifieke personen een zekere rol hebben gespeeld. Deze personen worden in een (vervolg)gesprek in de gelegenheid gesteld op de geconstateerde patronen te reageren en hun visie daarop te geven, conform artikel 1.3 protocol.

Conform het protocol artikel 1.5 heeft de commissie voorafgaand aan de vaststelling van het definitieve onderzoeksrapport delen van het concept voorgelegd aan betrokkenen die door bevindingen erin geraakt kunnen worden of daartegen bedenkingen zouden kunnen hebben. Conform protocol heeft de commissie bepaald óf en op welke wijze de reactie is verwerkt in het definitieve onderzoeksrapport. Voorts is bepaald dat daar waar onderdelen van uw reactie niet worden overgenomen dit gemotiveerd geschiedt, waarbij de reactie zelf geen onderdeel van het rapport uitmaakt. De commissie geeft hieronder de motivatie op deze reacties, waarbij de commissie ervoor heeft gekozen dit geaggregeerd te doen zodat niet herleidbaar is van wie de reacties op de inzage afkomstig zijn.

- De commissie is door diverse partijen gevraagd in hoeverre rekening is gehouden met diverse contextvariabelen zoals de normen die destijds heersten, tijdsdruk van dagelijkse liveprogramma's, samenstelling van het personeel of de organisatiestructuur? De commissie heeft al deze contextvariabelen meegenomen in haar algemene analyse om te beoordelen in hoeverre dit extra risicofactoren zijn. Waar dat in de ogen van de commissie relevant is heeft de commissie bij casusomschrijvingen deze risicofactoren expliciet benoemd. Zie ook de relevante passages hierover in hoofdstuk 4.
- Diverse reacties bevatten vragen over de onderzoeksmethode, de vragenlijst, de wijze van verwerking daarvan en/of de wijze waarop gesprekken met medewerkers zijn gewogen. De commissie heeft haar werkwijze schriftelijk toegelicht bij de inzage en verwijst voor een volledige verantwoording naar het algemene deel van de rapportage alsmede de bijlagen.
- In de reactie op de inzage werpen meerdere betrokkenen de vraag op of het aantal mensen dat is gesproken en/of het aantal vragenlijstrespondenten een representatief beeld geeft van de organisatie. Uit de vragenlijstgegevens die zijn afgezet tegen medewerkersgegevens die door de omroepen zelf zijn aangeleverd komt naar voren dat de respondenten een brede afspiegeling vormen van alle medewerkers, zowel wat betreft persoonlijke kenmerken als wat betreft functiekenmerken. Vanuit de benadering van de zorgplicht van de werkgever is het belangrijk te constateren dat een groot aantal medewerkers negatieve werkervaringen rapporteert. Dit is vanuit de opdracht van de commissie een relevante bevinding, ook als dat niet voor alle medewerkers geldt.
- In het kader van DWDD is door enkele betrokkenen gevraagd of respondenten en/of oud-medewerkers zich hebben kunnen laten beïnvloeden door uitingen in de media, zoals de Volkskrant. De commissie kan niet uitsluiten dat mensen zich hebben laten beïnvloeden door uitingen in de (sociale) media, of door



gesprekken met elkaar naar aanleiding daarvan. Op dezelfde wijze kan de commissie ook niet uitsluiten dat mensen zich voorafgaand of gedurende de onderzoeksperiode hebben laten beïnvloeden door diverse berichten in (sociale) media of gesprekken met collega's die alle aandacht voor dit onderwerp overdreven vinden, en vraagtekens zetten bij de aanpak van de onderzoekscommissie. Wel staat vast dat sommige betrokkenen hebben aangegeven dat zij gedurende de periode dat de commissie het onderzoek deed ook op de werkvloer aandacht hebben besteed aan dit thema. Andere betrokkenen hebben aangegeven dat zij persoonlijke gesprekken hebben gevoerd met (oud-) medewerkers om spijt te betuigen en hun excuses aan te bieden voor hetgeen er is gebeurd. Dat zijn allemaal mogelijke versterkende en verzwakkende invloeden op hetgeen er in gesprekken met de commissie is gedeeld waarvoor wij niet hebben kunnen corrigeren.

- Meerdere mensen die inzage hebben gehad geven aan (onderdelen van) hun gesprek niet terug te zien in de rapportage. De commissie merkt op dat zienswijzen van gesprekspartners soms van elkaar verschilden of tegengesteld waren. Gegeven de opdracht en aanpak van de commissie is ervoor gekozen met name algemene en terugkerende patronen te beschrijven. Bij het vaststellen van deze patronen is de informatie uit alle informatiebronnen (en dus ook alle gesprekken) betrokken. De commissie heeft zich bovendien ingespannen om zoveel mogelijk te vermijden dat onderdelen van de rapportage te herleiden zijn tot specifieke personen.
- Een aantal betrokkenen bij DWDD heeft aangegeven er prijs op te stellen dat er een specifiekere tijdsduiding aan wordt gebracht in verband met de periode waarin zij een zekere rol bij het programma hebben vervuld. Echter, de commissie heeft dit niet gedaan omdat dit ertoe kan leiden dat de betreffende bevindingen eerder tot personen herleidbaar zijn.
- Met name in de beschrijving van de casuïstiek worden soms functies beschreven die in de loop van de tijd door meerdere mensen zijn vervuld. Aangezien dit geen persoonsgericht onderzoek is, wordt niet uitgesplitst welke persoon wat wel en wat niet heeft gedaan. De personen waarom het gaat geven in hun reactie soms aan de het enerzijds prettig is niet met naam en toenaam genoemd te worden. Anderzijds willen zij zich soms distantiëren van een deel van de patronen die zijn toegeschreven aan een rol die zij hebben vervuld. De commissie heeft niet als doel en kan ook niet vaststellen wat een individu wel en niet heeft gedaan aangezien zij zich zoveel mogelijk op patronen richt. Daar waar de commissie is gevraagd om specifieke casuïstiek te beschrijven was dit niet altijd te vermijden. In dat geval heeft de commissie zich gericht op de wijze waarop rol en verantwoordelijkheden zijn vervuld.
- Gevraagd is of het mogelijk is dat mensen die de commissie heeft gesproken over het programma DWDD in hun mogelijk beïnvloed zijn door het artikel over DWDD in De Volkskrant. De commissie kan niet uitsluiten dat mensen zich hebben laten beïnvloeden door het artikel in de Volkskrant, of door gesprekken met elkaar naar aanleiding daarvan. Op dezelfde wijze kan de commissie ook niet uitsluiten dat mensen zich voorafgaand of gedurende de onderzoeksperiode hebben laten beïnvloeden door diverse berichten in de media of gesprekken met (oud)collega's die alle aandacht voor dit onderwerp overdreven vinden, en vraagtekens zetten bij de aanpak van de onderzoekscommissie. Wel staat vast dat sommige betrokkenen hebben aangegeven dat zij gedurende de periode dat de commissie het onderzoek deed ook op de werkvloer aandacht hebben besteed aan dit thema. Andere betrokkenen hebben aangegeven dat zij persoonlijke gesprekken hebben gevoerd met (oud-)medewerkers om spijt te betuigen en hun excuses aan te bieden voor hetgeen er is gebeurd. Dat zijn allemaal mogelijke versterkende en verzwakkende invloeden op hetgeen er in gesprekken met de commissie is gedeeld waarvoor wij niet hebben kunnen corrigeren.
- Het valt de commissie op dat er in de reacties op de inzage door een deel van de verantwoordelijken enerzijds erkenning is voor wat er niet goed is gegaan en de eigen rol daarin. Anderzijds wordt daarbij veel gewezen op omstandigheden zoals de druk van live/dagelijkse programma's. Ook wordt vaak gewezen op het feit dat ook anderen verantwoordelijkheid dragen. De commissie heeft patronen beschreven waarbij rollen en verantwoordelijkheden worden benoemd. Voor de situatie op de werkvloer is niemand alleen verantwoordelijk, een organisatie werkt alleen goed als op en tussen alle niveaus samen wordt gewerkt. Verbetering is alleen mogelijk als mensen bereid zijn te erkennen wat er in het verleden niet goed is gegaan en wat daarbij hun eigen aandeel is geweest.
- Sommige reacties gaven er blijk van dat betrokkenen twijfelen aan het systemische karakter van de analyse. De commissie hecht er aan te benadrukken dat de analyse is gebaseerd op de situatie bij de publieke omroep als geheel waarbij casussen specifieke verschijningsvormen zijn. De commissie heeft vanuit



algemene patronen bij de publieke omroep gekeken naar casussen. Het zijn voorbeelden van hoe deze algemene patronen in specifieke gevallen kunnen uitpakken. De casusbeschrijvingen vormen niet de kern van de analyse: de kern wordt gevormd door de algemene patronen die zijn omschreven op basis van de verschillende informatiebronnen.

- Er zijn enkele vragen gesteld over de grondslag voor de vier categorieën grensoverschrijdend gedrag (intimidatie, pesten, seksisme, discriminatie) die de commissie hanteert. Zoals toegelicht in de rapportage zijn de ankerpunten hiervoor gelegen in de wet, de wetenschap en de missie van de NPO.



# Bijlage 4: Aanpak vragenlijst(en)

## 4.1 Het doel van de vragenlijst(en)

De commissie wil een zo compleet mogelijk beeld te krijgen van de ervaren gedragingen, organisatiecultuur en het werkklimaat binnen de publieke omroep. Hiervoor is ook een breed onderzoek uitgezet onder (oud-)medewerkers van de publieke omroep. Met dit deel van het onderzoek, bestaande uit een vragenlijst (die in twee versies is uitgezet, zie 2.2), worden door systematisch persoonlijke ervaringen uit te vragen aspecten van de cultuur en de manier van werken breder in beeld gebracht. Om deze beter te kunnen interpreteren vragen we ook achtergrondinformatie over de functie en aanstelling van respondenten uit, en enkele persoonskenmerken. Deze gegevens worden gebruikt om de relatieve invloed van verschillende persoonskenmerken en functiekenmerken te vergelijken, en helpen bij de interpretatie en duiding van de gerapporteerde werkervaringen en resultaten op geaggregeerd niveau.

## Vragenlijst 1 (afgelopen 12 maanden) en Vragenlijst 2 (langer dan 12 maanden geleden)

Er zijn twee versies van de vragenlijst gemaakt: vragenlijst 1 richt zich op ervaringen van huidige en recente medewerkers gedurende de afgelopen 12 maanden. Vragenlijst 2 biedt (oud-) medewerkers de gelegenheid om de vragenlijst in te vullen met betrekking tot een periode langer dan 12 maanden geleden. Het nadrukkelijk splitsen van deze twee vragenlijsten heeft een aantal belangrijke voordelen. Ten eerste biedt het niet alleen huidige medewerkers maar ook oud-medewerkers de gelegenheid om hun ervaringen te delen. Daarnaast kunnen huidige medewerkers van de omroep onderscheid maken tussen verschillende periodes in hun arbeidshistorie. Ten slotte kunnen we door deze meting op te splitsen ook een betere indicatie geven van de actuele werksituatie en hoe recente veranderingen in richtlijnen en voorzieningen doorwerken in de organisatiecultuur, op basis van de ervaringen van medewerkers in het afgelopen jaar. Inhoudelijk zijn de twee vragenlijstversies hetzelfde. 1996 personen hebben vragenlijst 1 ingevuld over de afgelopen 12 maanden (vanaf peildatum mei 2023). Daarnaast hebben 570 personen (ook) vragenlijst 2 ingevuld die zich richt op cultuur en gedragingen van langer dan een jaar geleden. Een aantal respondenten (346) heeft de wens te kennen gegeven beide vragenlijsten te willen invullen.

## 4.2 Het ontwikkelen van de vragenlijst

De vragenlijst is tot stand gekomen op basis van wetenschappelijke literatuur en eerder onderzoek naar sociale veiligheid. Er is hierbij gebruikgemaakt van bestaande schalen, die corresponderen met de elementen van de organisatiecultuur, werkervaringen en het ervaren gedrag die we hiermee in kaart willen brengen). De items zijn voor het huidige doel geselecteerd, toegespitst en aangepast in het kader van de specifieke casus (de publieke omroep) en de onderzoeksvragen (zie ook bijlage 8).

**Om te vermijden dat het vragen naar negatieve gebeurtenissen de gerapporteerde werkervaringen beïnvloedt, is éérst gevraagd naar relevante achtergrondinformatie en zijn algemene werkervaringen geïnventariseerd. Pas daarna is verder ingegaan op de ervaren sociale veiligheid en gevraagd naar (eventuele) ervaringen met ongewenst gedrag.**

## Achtergrondinformatie naar functiekenmerken

Om onderscheid te kunnen maken tussen verschillende groepen medewerkers van de publieke omroep zijn een aantal gegevens uitgevraagd over de aanstelling van respondenten. Er is gevraagd naar:



- De **(omroep)organisatie**<sup>3</sup> en (indien relevant) het specifieke **programma** (of de programma's) waarvoor de respondenten werkzaam is (of was);
- **Functiegroep** en het al dan niet hebben van een **leidinggevende positie**;
- **Aanstellingsvorm**, het aantal contractuele **werkuren** en het aantal **overuren**;
- **Aantal jaren werkervaring** (1) bij de publieke omroep, (2) bij de huidige omroep/NPO, en (3) in de huidige functie.

Bij verkenning van de onderzoeksopzet werd duidelijk dat er een groot aantal functie(groepen) bestaat binnen de publieke omroep. Bij navraag bij de verschillende (omroep)organisaties bleek er echter geen duidelijk functiehuis voor de publieke omroep te bestaan. Daarom is bij de uitvraag naar zowel functie als aanstellingsvorm gekozen om een beperkt aantal specifieke antwoordopties uit te schrijven met daarnaast een open antwoordoptie voor diegene die een functie of aanstellingsvorm hebben die niet genoemd is. Voor de analyse zijn deze open antwoorden ingedeeld in nieuwe, bredere functiegroepen (zie 4.5).

### Werktevredenheid, en werkervaringen met verschillende lagen van de organisatie

Om een goed beeld te krijgen van de verschillende kenmerken van de organisatiecultuur, het leiderschap, en werkervaringen op de werkvloer, is in dit gedeelte van de vragenlijst gebruik gemaakt van bestaande schalen uit wetenschappelijke literatuur. Hierbij zijn ervaringen uitgevraagd ten aanzien van bestuurlijk gedrag (zoals transparante besluitvorming), de houding van personeelsfunctionarissen (zoals oog hebben voor belangen van medewerkers), leiderschap (zoals omgang met fouten en conflicten op de werkvloer), en het gedrag van collega's onderling (zoals de mogelijkheid elkaar om hulp te vragen). Er is onder andere gebruik gemaakt van (items uit) de *Ethical Climate Questionnaire* (ECQ)<sup>i</sup>, de *Masculinity Contest Culture Scale*<sup>ii</sup>, en de *Clark Workplace Civility Index* (CWCI)<sup>iii</sup>. Hierbij zijn vragen toegespitst op verschillende lagen van de organisatie en de factoren die daar een rol spelen, om een meer genuanceerd beeld te kunnen schetsen van verschillende aspecten van de cultuur en het systeem waarin mensen functioneren.

Algemene werkervaringen, namelijk:

- Werktevredenheid (rapportcijfer);
- Werkplezier;
- De helderheid van taakstelling en beoordelingscriteria

Ervaringen met verschillende organisatieonderdelen, namelijk:

- De werkcultuur van de (omroep)organisatie<sup>4</sup>;
- De getoonde verantwoordelijkheid voor personeel door de directie;
- De betrokkenheid van personeelsfunctionarissen (P&O) bij medewerkersbelangen;
- De invulling van leiderschap door dagelijks leidinggevende;
- De sociale veiligheid in het team van collega's.

<sup>3</sup> NPO is per abuis in eerste instantie niet specifiek als optie genoemd bij de lijst met (omroep)organisaties. Respondenten die bij 'anders, namelijk:' NPO hebben ingevuld zijn later alsnog samen gegroepeerd.

<sup>4</sup> De items die bedoeld waren om de algemene cultuur bij de (omroep)organisatie vast te stellen, bleken tezamen geen betrouwbare schaal te vormen. Analyse van deze items bleek ook geen aanvullende informatie op te leveren ten opzichte van het beeld dat ontstaat uit de overige items. Daarom is besloten in de rapportage over de vragenlijstgegevens dit onderdeel niet op te nemen.



## Eigen ervaringen met ongewenst gedrag op de werkvloer en het melden daarvan

Aan het einde van de vragenlijst was er ruimte voor respondenten om hun persoonlijke ervaring met ongewenst gedrag op de werkvloer te kenschetsen. Hierbij werd benadrukt dat het invullen van (dit deel van de) vragenlijst niet correspondeert met het doen van een melding. Met deze uitvraag is getracht om te inventariseren of en in welke mate respondenten in aanraking zijn gekomen met verschillende vormen van negatieve gedrag op de werkvloer. De algemene vragen over aandacht voor gedrag op de werkvloer en omgang met meldingen werden ook aan het einde van de vragenlijst gesteld.

- Of respondent doelwit of getuige is geweest van 12 verschillende **vormen van ongewenst gedrag** die in eerder onderzoek als zodanig zijn gedefinieerd<sup>5</sup>. In het geval van **discriminatie** werd ook gevraagd de vermoedelijke grond hiervan aan te geven;
- De **frequentie** waarmee zij in aanraking waren gekomen met het betreffende gedrag, als doelwit of getuige (van nooit tot en met dagelijks);
- Algemene **aandacht voor gedrag** op de werkvloer, en omgang met meldingen over ongewenst gedrag;
- Nadere informatie over **specifieke gebeurtenissen** in het kader van sociale veiligheid op de werkvloer (indien gewenst);
- Of over die specifieke gebeurtenis **melding** is gedaan, waar dit is gemeld, en de tevredenheid van respondenten over de **omgang met deze** (eventuele) **melding** (rapportcijfer).

## Achtergrondinformatie (demografisch)

Tot slot worden in de vragenlijst(en) nog enkele persoonskenmerken uitgevraagd. Specifiek gaat het hierbij om leeftijd, genderidentificatie, en sociaal-culturele achtergrond. Deze worden alleen op hoog aggregatieniveau gerapporteerd zodat gegeven antwoorden niet herleid kunnen worden naar bepaalde personen. Deze gegevens zijn wel gebruikt om bijvoorbeeld verschillende groepen medewerkers met elkaar te kunnen vergelijken.

### 4.3 Het benaderen van respondenten

Medewerkers zijn per mail rechtstreeks uitgenodigd om deel te nemen aan de vragenlijst 1 met betrekking tot de periode mei 2022 – mei 2023<sup>6</sup>. Hiervoor is aan alle omroepen en NPO gevraagd emailadressen aan te leveren van alle huidige medewerkers. We hebben hieruit geen steekproef genomen: naar alle aangeleverde emailadressen is een link naar de vragenlijst gestuurd. In totaal hebben 8089 mensen de uitnodiging om deel te nemen aan deze vragenlijst ontvangen.

In vragenlijst 1 is daarnaast de mogelijkheid geboden om door te klikken naar de vragenlijst 2. Hierin werden dezelfde vragen gesteld over een periode langer dan 12 maanden geleden. Deze tweede vragenlijst is daarnaast via de website van de commissie beschikbaar gesteld aan mogelijke respondenten die niet waren opgenomen in de lijst met email adressen van huidige medewerkers. Daarnaast heeft een aantal omroepen (waaronder BNNVARA<sup>7</sup>) ook e-mailadressen aangeleverd voor (een deel van de) oud-medewerkers. Deze oud-medewerkers konden via de toegestuurde link rechtstreeks door naar de vragenlijst over een periode langer dan 12 maanden geleden indien dit voor hen relevant was.

De twee vragenlijsten zijn inhoudelijk nagenoeg hetzelfde. In de vragenlijst over de periode langer dan 12 maanden geleden zijn enkele aanvullende vragen gesteld over de periode waarover de respondent de vragenlijst invult. Ook zijn de formuleringen in deze tweede vragenlijst aangepast naar verleden tijd.

<sup>5</sup> Gebaseerd op de *Negative Acts Questionnaire-Revised (NAQ-R)* en eerdere onderzoeken naar sociale veiligheid

<sup>6</sup> We verwijzen naar deze periode als “de afgelopen 12 maanden”, zoals dit ook in de vragenlijst steeds is gedaan.

<sup>7</sup> Het programma De Wereld Draait Door bestaat sinds maart 2020 niet meer.



Door de koppeling van vragenlijsten aan individuele mailadressen kon worden uitgesloten dat dezelfde persoon de vragenlijst vaker dan één keer invulde of dat deze vragenlijst kon worden doorgestuurd of ingevuld door anderen die niet bij de publieke omroep werken of werkten. Om de anonimiteit van respondenten extra te waarborgen zijn bij de analyse de emailadressen vervangen door unieke persoonsnummers. Hierdoor is het ook voor onderzoekers die de analyses hebben uitgevoerd niet mogelijk om vragenlijstgegevens aan emailadressen te koppelen.

Aan het begin van de vragenlijst gaf elke respondent expliciet toestemming voor het gebruik van de gegeven antwoorden voor het onderzoek van de commissie, en voor aanvullende analyse van de vragenlijstgegevens voor wetenschappelijke doeleinden.

#### 4.4 Datamanagement en relevante herindelingen

Een zeer klein aantal respondenten is verwijderd uit het databestand op basis van gegeven antwoorden. Dit gaat bijvoorbeeld om respondenten die mogelijk bij de publieke omroep werken of werkten, maar die zelf hebben aangegeven de vragenlijst te hebben ingevuld met betrekking tot hun werkervaringen bij een commerciële omroep.

Alle onderdelen van de vragenlijst zijn door alle respondenten ingevuld. Indien respondenten een vraag niet wilden of konden beantwoorden konden zij dit kenbaar maken door bij de optie 'anders, namelijk:' een open antwoord in te vullen.

Bij een aantal vragen – met name wat betreft werk-gerelateerde achtergrondinformatie – zijn veel antwoorden in vrij formaat gegeven, omdat respondenten hun antwoord niet kwijt konden in een van de vooraf opgegeven antwoordopties. Dit is te verklaren door enerzijds het groot aantal programma's dat gemaakt wordt binnen de publieke omroep, maar ook door het groot aantal functies en aanstellingsvormen waar medewerkers (soms tegelijkertijd) werkzaam in zijn. De gegeven antwoorden zijn ingedeeld bij bestaande categorieën of in nieuwe categorieën onderverdeeld. De meest relevante herindelingen worden hieronder genoemd.

#### Functiegroepen

Een groot aantal respondenten heeft onder de optie 'anders, namelijk:' een zeer specifieke functie opgegeven. In het kader van herleidbaarheid is daarom gekozen om de functiegroepen opnieuw in te delen en om de categorieën wat breder te maken dan de oorspronkelijke opties die zijn geboden in de vragenlijsten. Er zijn vijf functiegroepen gedefinieerd, waarbij de verschillende functies zijn geclusterd naar hiërarchische en/of functie-inhoudelijke overeenkomsten. Ook is er een categorie 'anders of onbekend' voor respondenten die hun functie niet hebben willen delen en respondenten die diverse (niet gespecificeerde) functies hebben (zie tabel).





Tabel 4.5.1. Indeling van functies in functiegroepen.

Functiegroepen	
<b>Productie</b>	<i>o.a. producers, content producers en productie-assistenten</i>
<b>Programma-inhoudelijk</b>	<i>o.a. programmamakers, redacteuren, researcher, analisten</i>
<b>Beleid en bedrijfsvoering</b>	<i>o.a. medewerkers beleid en strategie, financieel medewerkers, juridisch medewerkers, personeelszaken, IT &amp; ICT medewerkers, technische ondersteuners, medewerkers marketing en communicatie, staf</i>
<b>Programma-aansturend</b>	<i>o.a. eind- en hoofdredacteuren, regie-medewerkers, projectleiders, samenstellers, productieleiders, managers en overige leidinggevenden</i>
<b>Presentatie en verslaggeving</b>	<i>o.a. nieuwslezers, presentatoren, verslaggevers, commentatoren, correspondenten</i>
<b>Anders of onbekend</b>	<i>o.a. 'diverse functies' en 'zeg ik liever niet'</i>

### Omroep/NPO

Ook bij de gevraagde (omroep)organisatie hebben veel respondenten een open antwoord gegeven. Dit geldt onder andere voor medewerkers van NPO, die als aparte organisatie niet genoemd is bij de gegeven categorieën. Daarnaast geven veel respondenten aan bij meerdere omroepen te werken of te hebben gewerkt. Hiervoor is een nieuwe categorie gedefinieerd. Medewerkers bij productiehuisen, themakanalen en regionale omroepen zijn opgenomen in de restcategorie 'Anders of onbekend'.

### Aanstellingsvorm

Het aantal aanstellingsvormen is voor de analyse iets gereduceerd. De groepen ZZP of Freelance, medewerkers met een uitzend- of opdrachtovereenkomst en gedetacheerde medewerkers zijn samengevoegd. Bij de restcategorie 'Anders of onbekend' zijn enkele respondenten die uit angst voor herleidbaarheid niet hebben ingevuld voor welke (omroep)organisatie zij werken of werkten (zie ook bijlage 4)

## 4.5 Vragenlijstrespondenten

### Totale deelname

In totaal hebben 2566 personen de vragenlijst ingevuld, hierbij gaat het om 1996 medewerkers die de vragenlijst 1 hebben ingevuld met betrekking tot de afgelopen 12 maanden. Daarnaast hebben 570 personen de vragenlijst 2 ingevuld over een periode langer dan 12 maanden geleden.

Van de totale populatie (N=2566; totaal vragenlijst 1 plus vragenlijst 2) is iets meer dan de helft (zo'n 56 procent) vrouw. Ruim 40 procent is man, en 4 procent van alle respondent identificeert zich anders<sup>8</sup> of wil diens genderidentificatie niet vrijgeven. Een zeer ruime meerderheid van de totale responspopulatie heeft een

<sup>8</sup> Een zeer klein aantal respondenten heeft bij de vraag over genderidentiteit ingevuld zich anders dan als man of vrouw te identificeren. Om de anonimiteit van respondenten in deze categorie te waarborgen is daarom besloten om deze categorie samen te voegen met de categorie 'Zeg ik liever niet'.

Nederlandse of Europese sociaal-culturele achtergrond (bijna 92 procent). Ruim 5 procent heeft een andere, dat wil zeggen niet-Europese, of bi-culturele achtergrond.<sup>9</sup> Er is ook hier een groep respondenten die liever niet mededeelt wat hun sociaal-culturele achtergrond is. Deze groep is opgenomen in de categorie 'Anders of onbekend'.

Als we kijken naar de professionele kenmerken dan zien we dat het grootste deel van de respondenten een vast contract heeft of had (63 procent). Bijna 24 procent heeft of had een tijdelijk contract, en zo'n 11 procent werkt of werkte als zelfstandige of is gedetacheerd bij de publieke omroep. Bijna een kwart van de respondenten (zo'n 24 procent) heeft of had een leidinggevende positie (ook van kleine teams met minder dan 5 personen). Gemiddeld hebben respondenten bijna 9 jaar ervaring in hun (huidige of toenmalige) functie. Kijken we naar het gemiddelde aantal jaren werkervaring bij de publieke omroep dan is dit zelfs bijna 14 jaar.

Tabel 4.5.1 Respondenten naar aantal jaren ervaring in functie en bij de publieke omroep, naar vragenlijstperiode en totaal.

Aantal jaren ervaring in functie						
	Vragenlijst 1 Afgelopen 12 maanden (N=1996, 100%)		Vragenlijst 2 Langer dan 12 maanden geleden (N=570, 100%)		Totaal (N=2566, 100%)	
	N	%	N	%	N	%
Minder dan 1 jaar	232	12%	52	9%	284	11%
1 jaar	173	9%	37	6%	210	8%
2 jaar	206	10%	63	11%	269	10%
3 jaar	171	9%	54	9%	225	9%
4 jaar	138	7%	41	7%	179	7%
5-9 jaar	375	19%	113	20%	488	19%
10-14 jaar	238	12%	70	12%	308	12%
15-19 jaar	178	9%	48	8%	226	9%
20-24 jaar	134	7%	45	8%	179	7%
25-29 jaar	95	5%	27	5%	122	5%
30 jaar en meer	56	3%	20	4%	76	3%
<b>Gemiddeld<sup>a</sup></b>	8,5		9,1		8,6	

Aantal jaren ervaring bij publieke omroep						
	Vragenlijst 1 Afgelopen 12 maanden (N=1996, 100%)		Vragenlijst 2 Langer dan 12 maanden geleden (N=570, 100%)		Totaal (N=2566, 100%)	
	N	%	N	%	N	%
<b>Minder dan 1 jaar</b>	138	7%	40	7%	178	7%
<b>1 jaar</b>	99	5%	29	5%	128	5%
<b>2 jaar</b>	122	6%	40	7%	162	6%
<b>3 jaar</b>	107	5%	40	7%	147	6%
<b>4 jaar</b>	86	4%	24	4%	110	4%
<b>5-9 jaar</b>	356	18%	95	17%	451	18%
<b>10-14 jaar</b>	230	12%	67	12%	297	12%
<b>15-19 jaar</b>	211	11%	53	9%	264	10%
<b>20-24 jaar</b>	217	11%	58	10%	275	11%
<b>25-29 jaar</b>	214	11%	58	10%	272	11%
<b>30 jaar en meer</b>	216	11%	66	12%	282	11%
<b>Gemiddeld<sup>a</sup></b>	13,8		13,7		13,8	

<sup>a</sup> Gebaseerd op het absolute aantal jaren ervaring, waarbij minder dan 1 jaar = 0.

<sup>9</sup> Ook voor sociaal-culturele achtergrond is het aantal respondenten erg klein in de niet-Nederlands en niet-Europese categorieën. Om anonimiteit van respondenten te waarborgen is daarom gekozen om te rapporteren in de categorieën 'Nederlands of Europees' en 'niet-Europees of bi-cultureel'.



## Respondenten en gesprekspartners naar omroep

In totaal hebben 8089 (oud-)medewerkers van de publieke omroep per mail een rechtstreekse uitnodiging ontvangen voor deelname aan de vragenlijst. Alle hier genoemde omroepen en NPO zijn in beide vragenlijsten vertegenwoordigd. Bij een aantal omroepen is het aantal respondenten en/of gesprekspartners zeer laag. Om de anonimiteit van deze respondenten te waarborgen zijn deze exacte aantallen daarom afgedekt.

Tabel 4.5.2. Respondenten naar omroep, naar vragenlijstperiode en totaal.

(Omroep)organisatie	Vragenlijstrespondenten					
	Vragenlijst 1 afgelopen 12 maanden (N=1996)		Vragenlijst 2 Langer dan 12 mnd. geleden (N=570)		Totaal (N=2566)	
	N	%	N	%	N	%
<b>AVROTROS</b>	167	8%	21	4%	188	7%
<b>BNNVARA</b> <i>Waarvan DWDD</i>	173	9%	92 <sup>b</sup> (69)	16%	265	10%
<b>EO</b>	179	9%	35	6%	214	8%
<b>HUMAN</b>	30	2%	N ≤ 10	< 1%	32	1%
<b>KRO-NCRV</b>	218	11%	27	5%	245	10%
<b>MAX</b>	85	4%	N ≤ 10	< 1%	93	4%
<b>NOS</b> <i>Waarvan NOS Sport</i> <i>Waarvan NOS Nieuws</i>	439 (96) (185)	22%	178	31%	617	24%
<b>NPO</b>	247	12%	18	3%	265	10%
<b>NTR</b>	197	10%	85	15%	282	11%
<b>Kleine omroepen (Omroep Zwart, Ongehoord Nederland, PowNed)</b>	17	< 1%	N ≤ 10	< 1%	22	< 1%
<b>VPRO</b>	158	8%	56	10%	214	8%
<b>WNL</b>	34	2%	N ≤ 10	2%	44	2%
<b>Anders<sup>c</sup>, onbekend of meerdere omroepen</b>	69	3%	38	6%	107	3%
<b>Totaal</b>	1996	100%	570	100%	2566	100%

<sup>b</sup> Inclusief medewerkers van BNN of VARA voor de fusie.

<sup>c</sup> Inclusief regio-omroepen en themakanalen.

## Respondenten vragenlijst 2 (langer dan 12 maanden geleden)

In totaal hebben 570 respondenten de vragenlijst over een periode vóór mei 2022 ingevuld. Respondenten zijn bij deze vragenlijst gevraagd om zelf aan te geven op welke periode hun antwoorden betrekking hebben. Voor een ruime meerderheid (bijna 72 procent) van de respondenten gaat dit om een redelijk recente periode die eindigde 1 tot 5 jaar geleden (zie tabel 4.6.3). De gemiddelde duur van de periode waarover deze respondenten de vragenlijst invullen is zo'n 8,8 jaar.

Tabel 4.5.3 Geselecteerde periode waarover respondenten vragenlijst 2 invulden.

Einde aangegeven periode bij vragenlijst 2 (N=570, 100%)		
	N	%
<b>1-5 jaar geleden</b>	408	72%
<b>5-10 jaar geleden</b>	105	18%
<b>Langer dan 10 jaar geleden</b>	57	10%

Duur aangegeven periode bij vragenlijst 2 (N=570, 100%)		
	N	%
<b>1 jaar of minder</b>	118	21%
<b>2 - 5 jaar</b>	156	27%
<b>5 - 10 jaar</b>	106	19%
<b>Meer dan 10 jaar</b>	190	33%

Van de (oud-)medewerkers die deze vragenlijst invulden is eveneens een iets groter deel vrouw (55 procent). Het grootste deel van de deelnemers had in de aangegeven periode langer dan 12 maanden geleden waarover zij de vragenlijst invulden een vast contract (ruim 41 procent) of een tijdelijk contract (ruim 34 procent). Een opvallend groot deel van deze respondenten werkte in een programma-inhoudelijke functie (40 procent).

## 4.6 Spreiding over de populatie

Om een beeld te krijgen van de daadwerkelijke populatie medewerkers bij de publieke omroep heeft de commissie bij omroepen en NPO enkele gegevens opgevraagd over het medewerkersbestand van het afgelopen jaar. Deze gegevens zijn geaggregeerd op groepsniveau (en dus geanonimiseerd) opgeleverd door vrijwel alle omroepen en NPO. Vertrouwend op de accuratesse van de omroepen/NPO gaan wij er daarom vanuit dat onze onderzoekspopulatie voor wat betreft de afgelopen 12 maanden bestaat uit álle huidige medewerkers binnen de publieke omroep. Door deze gegevens te vergelijken met de kenmerken van de groep respondenten op vragenlijst 1 kunnen we een inschatting maken van de spreiding van de groep mensen die de vragenlijst heeft ingevuld over de hele populatie.

Voor wat betreft vragenlijst 2 kunnen wij niet toetsen of deze groep respondenten voldoende gespreid is over de daadwerkelijke populatie, omdat respondenten niet rechtstreeks aangeschreven zijn en de onderzoekspopulatie niet bekend is (zoals wel het geval is bij vragenlijst 1). Deze overwegingen in acht nemende maken we in de beschrijving van de uitkomsten van deze vragenlijsten steeds onderscheid tussen resultaten met betrekking tot de afgelopen 12 maanden (vragenlijst 1) en de periode langer dan 12 maanden (vragenlijst 2). Alleen als we kijken naar de *algemene* inhoudelijke patronen en onderlinge samenhang tussen verschillende soorten werkervaringen nemen we deze beide groepen samen.

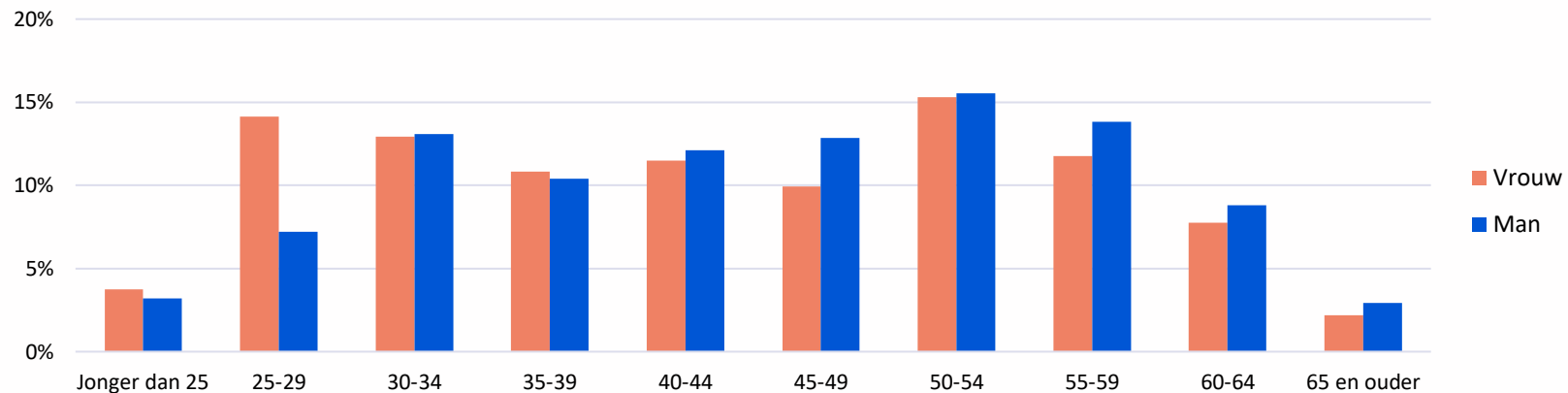
## Spreiding over persoonskenmerken van medewerkers

Voor alle (omroep)organisaties *behalve NOS en NPO* geldt dat er meer vrouwen dan mannen de vragenlijst hebben ingevuld. Dit komt overeen met het personeelsbestand van de verschillende omroepen. Ook dit weerspiegelt de onderzoekspopulatie: bij NPO en NOS werken relatief veel mannen, terwijl bij alle andere omroepen meer vrouwen dan mannen werken. Op omroep-niveau zijn de man-vrouwverdeling<sup>10</sup> tussen de daadwerkelijke populatie en de deelnemerspopulatie niet significant verschillend. Op hoger aggregatieniveau zien we wel dat er van de hele populatie werkenden bij de publieke omroep significant meer vrouwen de vragenlijst hebben ingevuld ( $p < 0,001$ ).

Daarnaast is bij alle omroepen de *relatieve* deelname hoger onder vrouwen. Dat wil zeggen dat een groter percentage van de vrouwen die werkzaam zijn bij de verschillende omroepen en NPO de vragenlijst over de afgelopen 12 maanden heeft ingevuld. Dit kan betekenen dat er sprake is van een ander ervaringspatroon onder vrouwen, waardoor zij een grotere impuls ervaren om deel te nemen aan de vragenlijst. We zien dan ook op een aantal vlakken significante verschillen tussen de gerapporteerde ervaringen van mannen en vrouwen.

Deelnemers aan vragenlijst 1 zijn tenslotte verdeeld over alle leeftijdscategorieën (zie figuur 4.7.1)

Figuur 4.6.1 Leeftijdverdeling respondenten, aandeel van totaal (N=1996) vragenlijst 1 (afgelopen 12 maanden).



## Spreiding respons over professionele kenmerken van medewerkers

Een ruime meerderheid van het totale aantal deelnemers aan vragenlijst 1 (69 procent) heeft een vaste aanstelling bij de (omroep)organisatie. Dit is een wat groter deel dan het aandeel medewerkers met een vast contract volgens de actuele personeelsgegevens, wat voor de gehele publieke omroep op gemiddeld 56 procent ligt. Dit betekent dat een relatief groot deel van deze groep de vragenlijst over het afgelopen jaar heeft ingevuld. Het relatieve deelnemerspercentage van medewerkers met een vaste aanstelling ligt op zo'n 48 procent. Hierbij zijn geen grote verschillen te zien tussen omroepen.

<sup>10</sup> Vanwege de lage aantallen is de categorie 'Anders/zeg ik liever niet' hier buiten beschouwing gelaten.

Het percentage vragenlijstrespondenten dat aangeeft werkzaam te zijn als ZZP'er, freelancer of via detachering bij een (omroep)organisatie is relatief laag. Waar volgens de personeelsgegevens zo'n 20 procent van het totale personeelsbestand volgens een dergelijke aanstelling werkt heeft slechts 9 procent van de vragenlijstdeelnemers aangegeven onder een van deze aanstellingsvormen voor de publieke omroep te werken. Mogelijk houdt dit verband met het feit dat de emailadressen die door de (omroep)organisaties zijn aangeleverd voor deze groepen medewerkers niet altijd compleet waren.

#### 4.7 Beperkingen van het vragenlijstonderzoek

Er zijn bij het opstellen en uitvoeren van dit vragenlijstonderzoek enkele methodologische beperkingen die in acht moeten worden genomen bij de interpretatie van de gegevens.

Met het vragenlijstonderzoek is getracht om ervaringen van verschillende groepen medewerkers bij de publieke omroep van elkaar te kunnen onderscheiden. Veel medewerkers van de publieke omroep werken echter gelijktijdig of in korte periodes achter elkaar bij verschillende omroepen of programma's, of in verschillende functies. Voor deze medewerkers is het moeilijk om de vragenlijst in te vullen, zeker als zij bijvoorbeeld bij één programma en positieve ervaring hebben en bij een ander programma juist een zeer negatieve. Respondenten hebben in dat geval ófwel de vragenlijst hebben ingevuld op basis van één specifieke rol (waarbij de andere ervaringen buiten beschouwing worden gelaten), ófwel proberen te middelen tussen hun verschillende ervaringen. Ook uit de slotopmerking geldt dat tenminste een aantal van hen om deze reden relatief vaak heeft gekozen voor de optie 'neutraal'.

Doordat deelname aan het vragenlijstonderzoek geheel vrijwillig is, weegt motivatie zwaar mee in de beslissing om deel te nemen. Deze motivatie is naar alle waarschijnlijkheid hoger voor medewerkers die een (meer) negatieve werkervaring hebben dan voor medewerkers die dit niet hebben. Voor de vragenlijst over de periode langer dan 12 maanden geleden is dit nog waarschijnlijker. Tegelijkertijd kunnen we stellen dat de resultaten ook mogelijk in de tegengestelde richting beïnvloed zijn door zelfselectie. Zo is het goed mogelijk dat juist mensen met een zeer negatieve ervaring de vragenlijst niet hebben durven of willen invullen (zie onder). Ook zien we (onder andere in de slotopmerkingen) dat het hebben van meer positieve ervaringen voor sommige mensen juist een reden is geweest om de vragenlijst wél in te vullen. Zij willen graag hun (meer) positieve ervaring belichten, juist met het oog op nuancering, gegeven de negatieve aandacht in de media voor de werksituatie bij de omroepen. **In elk geval is met de keuze van de vragenlijstitems – die vragen naar algemene werkervaringen – en de volgorde die is gehanteerd bij het uitvragen van ervaringen (algemene werkervaringen voorafgaand aan ervaringen met ongewenst gedrag) geprobeerd de medewerkers zo breed mogelijk aan te spreken.**

---

<sup>i</sup> Cullen, J. B., Victor, B., & Bronson, J. W. (1993). The Ethical Climate Questionnaire: An assessment of its development and validity. *Psychological Reports*, 73(2), 667–674.

<sup>ii</sup> Glick, P., Berdahl, J. L., & Alonso, N. M. (2018). Development and validation of the masculinity contest culture scale. *Journal of Social Issues*, 74(3), 449-476.

<sup>iii</sup> Clark, C. M., Sattler, V. P., & Barbosa-Leiker, C. (2018). Development and Psychometric Testing of the Workplace Civility Index: A Reliable Tool for Measuring Civility in the Workplace. *Journal of continuing education in nursing*, 49(9), 400–406. <https://doi.org/10.3928/00220124-20180813-05>.



# Bijlage 5: Aanpak gesprekken

De commissie heeft een ruimte geboden aan alle (voormalig) medewerkers binnen de publieke omroepen en de NPO die daar behoefte aan hadden om hun persoonlijke verhaal te delen, en heeft daarnaast deze verhalen opgetekend om eventuele patronen te herkennen. Sinds de oprichting van de commissie hebben zich ruim 200 personen, uit eigen beweging, gemeld om hun ervaringen te delen via een contactformulier of in een gesprek. Al deze personen zijn uitgenodigd voor een gesprek, 190 personen gingen op deze uitnodiging in (zie 5.3). De gesprekken zijn gevoerd met leden van de commissie en met onderzoekers van het ondersteunende onderzoeksteam; samen *het onderzoeksteam*. Het betrof semigestructureerde gesprekken. Verreweg de meerderheid van deze gesprekken was zeer emotioneel geladen.

## 5.1 Het doel van de gesprekken

Het doel van de gesprekken was primair het ophalen van persoonlijke ervaringen, in hun eigen woorden, bij personen die met sociale onveiligheid en ongewenst gedrag op de werkvloer te maken hebben gehad. Daarnaast beoogde de commissie middels systematische onderzoeksmethoden een diepgaand inzicht te verwerven ten aanzien van deze ervaringen, ook om de vragenlijstgegevens te kunnen inkleuren. De inzichten die de gesprekken hebben opgeleverd zijn in dit hoofdstuk beschreven.

### Primair doel: het ophalen van ervaringen

Het eerste doel lijkt in eerste instantie bereikt: veel meer gesprekspartners dan aanvankelijk verwacht kwamen naar de onderzoekscommissie om in vertrouwen hun verhaal te delen. Tegelijkertijd werd door meerdere gesprekspartners gesuggereerd dat een aantal van hun (oud-)collega's een verhaal zouden willen delen maar zich niet durfden te melden, dat (oud-)collega's twijfelden over de onafhankelijkheid van de commissie, of dat zij simpelweg niet geloofden dat er iets zou worden gedaan met hun verhaal. Ook hebben diverse medewerkers zich aanvankelijk bij de commissie gemeld om een gesprek aan te vragen en zich vervolgens terugtrokken vanwege angst voor mogelijke consequenties. Zie ook bijlage 4, voor verder uitweiding over deze signalen.

### Secundair doel: het verrichten van onderzoek naar terugkerende patronen in persoonlijke ervaringen

Om dieper inzicht te verwerven in de ervaringen met sociale onveiligheid en ongewenst gedrag op de werkvloer – en de vragenlijstgegevens nader in te kleuren - is ten bate van het tweede doel a) gebruik gemaakt van een thematische gespreksleidraad en b) zijn alle leden van het onderzoeksteam gezamenlijk (extra) getraind om dergelijke verdiepende gesprekken te voeren (zie voor verdere toelichting de methodologische verantwoording). Vanuit de gespreksverslagen is informatie geclusterd om een onderscheid te kunnen maken tussen verschillende vormen van sociale onveiligheid en ongewenst gedrag op de werkvloer, de impact ervan op de betrokkenen, de omgang van de organisatie met eventuele meldingen, en er een onderscheid gemaakt tussen verschillende soorten risicofactoren die ongewenst gedrag in de hand kunnen werken en kenmerken van de voedingsbodem waaruit de onveiligheid en het gedrag kon ontstaan.

## 5.2 Spreiding over de populatie

Elke betrokkene die iets met de commissie wilde delen omtrent sociale (on)veiligheid op de werkvloer binnen de publieke omroep is gevraagd ervaringen te delen met de commissie. Het betreft dus per definitie een selectieve groep medewerkers. Uitspraken over de groep personen die zich bij de commissie heeft gemeld kunnen daarom niet zonder meer gegeneraliseerd worden naar de gehele populatie; alle werkenden binnen de publieke omroepen. Generaliseerbaarheid is echter niet het doel van dit onderzoek. Voor een grote groep gesprekspartners geldt dat zij – ofwel op basis van eigen ervaring ofwel als 'getuige' - constateren dat er binnen hun



werkomgeving binnen de publieke omroep juist sprake is van sociale onveiligheid en ongewenst gedrag. Dit is relevante informatie voor het onderzoek vanuit het kader van de wettelijke zorgplicht waarbinnen werkgevers verantwoordelijk zijn voor het creëren van een veilige werkomgeving.

### 5.3 Het uitnodigen van deelnemers

Voor het uitnodigen van deelnemers aan de gesprekken en het inplannen van de gesprekken is door de commissie een contactpunt opgericht. Communicatie hierover heeft plaatsgevonden via de website van de commissie en landelijke persberichten. Ook zijn (voormalig)medewerkers via e-mail op de hoogte gesteld van de oprichting van het contactpunt. Er is ingezet op een diversiteit aan communicatiekanalen om ervoor te zorgen dat het bericht zoveel mogelijk (voormalig) medewerkers van de publieke omroepen en de NPO zou bereiken.

Personen konden op diverse wijzen contact opnemen met de commissie om zich aan te melden voor een gesprek, namelijk via: een contactformulier op de website van de commissie, e-mail, en telefoon. Gesprekspartners konden, door gebruik van het contactformulier, ook een melding maken van hun ervaringen zonder zich aan te melden voor een gesprek. Gesprekken konden worden aangevraagd tot 15 juli 2023. Een aantal gesprekken is na deze datum ingepland met personen die zich al eerder hadden aangemeld, maar die nog nadachten of ze ook een gesprek wilde.

#### Het inplannen van de gesprekken

Begin april zijn de eerste gesprekken met personen die zich bij de commissie hebben gemeld ingepland. Daarbij is chronologisch gewerkt: met de eerste gesprekspartner werd als eerst een afspraak ingepland, met de tweede gesprekspartner als tweede en zo voort. Afspraken werden telefonisch ingepland. Met de gesprekspartners die telefonisch bereikbaar waren is direct een afspraak ingepland. Wanneer gesprekspartners niet direct telefonisch bereikbaar waren, is een voicemail-bericht achtergelaten en/ of is op een later moment nogmaals gebeld. Bij het uitblijven van een reactie is vervolgens contact opgenomen via een sms-bericht, en tenslotte ook via e-mail.

Afspraken zijn ingepland op basis van de beschikbaarheid van de gesprekspartner, de commissieleden, en de onderzoekers. De commissieleden en onderzoekers achten het van belang dat voor de gesprekken met gesprekspartners voldoende tijd werd vrijgemaakt en dat zij plaats vonden op een neutrale locatie. De duur van de gesprekken varieerde tussen de een en twee uur (soms met uitloop), en zij vonden plaats op locatie van stichting CAOP of een door stichting CAOP gehuurde locatie in Amsterdam, Utrecht of Den Haag. Er waren bij de gesprekken altijd twee mensen aanwezig vanuit de commissie: ofwel twee onderzoekers, ofwel een commissielid en een onderzoeker en soms meerdere commissieleden met een onderzoeker. Indien een gesprekspartner zelf aangaf in gesprek te willen met een of meerdere commissieleden is getracht dit verzoek in te willigen.

#### Respons gesprekken

De meer dan 200 personen die zich bij de commissie hebben gemeld hebben uiteindelijk geresulteerd in een grote hoeveelheid aan gesprekken: 190 (oud-)medewerkers deelden hun ervaringen bij de publieke omroep met de commissie. In een klein aantal gevallen heeft naast een eerste gesprek ook een vervolgesprek plaatsgevonden. Gesprekspartners zijn daarbij ingedeeld aan de hand van het programma of de omroep waarover zij het meest te vertellen hadden. Het aantal gesprekspartners per programma of omroep geldt echter bij benadering: Hoewel gesprekspartners zijn ingedeeld op één programma of omroep bleek al snel dat gesprekspartner in veel gevallen ervaringen wilden delen over meerdere programma's en omroepen, bijvoorbeeld omdat zij lange tijd werkzaam zijn of waren bij de publieke omroep en in die tijd meerdere functies hebben gehad.





## 5.4 Uitvoering gesprekken

De gesprekken hebben plaatsgevonden in de periode tussen april en november 2023. Om met de verschillende commissieleden en onderzoekers die de gesprekken met gesprekspartners hebben gevoerd een gezamenlijke aanpak te ontwikkelen voor het voeren van deze gesprekken zijn een aantal voorbereidende maatregelen genomen. Allereerst hebben alle commissieleden en onderzoekers tijdens een gezamenlijke sessie de interviewtechnieken besproken. Tijdens deze sessie namen commissieleden deel aan een gezamenlijke instructie en oefening, en hebben onderzoekers hun interviewtechnieken toegespitst op de onderzoeksopdracht. Bij deze sessie werden afspraken gemaakt over het gebruik van algemene interviewtechnieken (zoals het stellen van open en onbevooroordeelde vragen, het belang van parafaseren en samenvatten van antwoorden, en het structureren van de interviewvragen). Hierbij werd specifiek aandacht besteed aan de gevoelige aard van de gesprekken (waarbij bijvoorbeeld het belang werd besproken van het op zijn of haar gemak stellen van de gesprekspartner, het bieden van een neutrale ruimte, en het benoemen van de waarborging van anonimiteit).

Op basis van deze gemaakte afspraken is door de onderzoekers een gespreksleidraad opgesteld. De gespreksleidraad bestaat uit vier onderdelen: (1) een introductie waarin vragen centraal staan over de (voormalige) arbeidspositie van de gesprekspartner binnen de publieke omroep, (2) de eigen ervaring met sociale (on)veiligheid en gedrag op de werkvloer of de observaties hiervan die door de gesprekspartner zijn gedaan, (3) de omgang met dit gedrag binnen de organisatie, en (4) mogelijke onderliggende systematische oorzaken voor ervaringen ten aanzien van sociale onveiligheid en ongewenste gedragingen. Voor het opstellen van de gespreksleidraad is gebruik gemaakt van de volgende bronnen: het instellingsbesluit en de opdracht van de commissie OGCO, bestaande wetenschappelijke literatuur over de thema's sociale onveiligheid en grensoverschrijdend gedrag, verkennende gesprekken die zijn gevoerd door commissieleden, en de expertise van de bij de commissie betrokken hoogleraren. De leidraad is in samenspraak door onderzoekers en commissieleden opgesteld. De gespreksleidraad diende ter ondersteuning van de gesprekken, maar de inbreng van gesprekspartners kreeg te allen tijde voorrang. De gesprekken hebben hierdoor het karakter gekregen van semigestructureerde interviews.

Tot slot is door de onderzoekers een werkprotocol opgesteld ten aanzien van de gesprekken met gesprekspartners. Een belangrijk onderdeel van dit protocol betreft de hierboven beschreven (omgang met de) gespreksleidraad. Verder stond in het werkprotocol onder andere beschreven:

1. Dat gesprekspartners – op enkele uitzonderingen na - in gesprek gaan met minimaal twee personen (ofwel een commissielid en een onderzoeker, ofwel twee onderzoekers; waarbij de één de rol van gespreksleider vervult en de ander de rol van notulist);
2. Dat afspraken voor gesprekken met gesprekspartners niet direct na elkaar op eenzelfde locatie worden ingepland (om te voorkomen dat gesprekspartners elkaar tegen het lijf liepen), en;
3. Dat er met toestemming van de gesprekspartner een geluidsopname van het gesprek werd gemaakt ten behoeve van een zorgvuldige analyse van de verkregen informatie.

## 5.5 Gespreksanalyse

De geluidsopnamen van de gesprekken met gesprekspartners zijn voor de analyse in woordelijke transcripten uitgewerkt. De transcripten zijn met behulp van het ondersteunende programma MAXQDA in verschillende fasen gecodeerd. Binnen deze fasen van coderen is structuur aangebracht in de informatie die gesprekspartners in gesprekken gedeeld hebben door middel van het toekennen van codes aan tekstfragmenten<sup>iv, v</sup>. De codes geven een beknopte weergave van de inhoud van een tekstfragment. In de eerste fase zijn codes opgesteld vanuit de wetenschappelijke literatuur en vanuit de expertise van de bij het onderzoek betrokken hoogleraren (deductieve benadering). Dit betreft codes over de rol van P&O, de klachtenprocedure, het leiderschapsgedrag, of de cultuur op de werkvloer. Deze codes zijn aangevuld met codes die voortkwamen uit de gesprekken (op inductieve wijze). Bij het vaststellen en aanvullen van de codes heeft herhaaldelijk overleg



plaatsgevonden tussen onderzoekers onderling en tussen de onderzoekers en de commissie. Deze codes zijn verdeeld in thema's en sub-thema's (een 'codeboom'), die zijn gebruikt om de inhoud van de gesprekken te rubriceren en zo terugkerende ervaringen en patronen te kunnen vaststellen.

In een tweede fase is met behulp van de codeboom de volledige tekst van één interview afzonderlijk gecodeerd door twee onderzoekers. Dit is gedaan om te controleren of verschillende codeurs dezelfde codes toepassen op dezelfde tekstfragmenten. De overlap van toegekende codes was hoog, daar waar verschillen waren is discussie gevoerd over toepassing van de codes en waar nodig zijn codes aangevuld en/ of aangepast. De aangepaste versie van de codeboom die dit heeft opgeleverd is verspreid onder de andere onderzoekers betrokken bij het codeerproces. Vervolgens heeft iedere week een overleg plaatsgevonden tussen alle onderzoekers die interviewdata hebben gecodeerd om de consistente toepassing van codes te bespreken. Dit iteratieve proces heeft geleid tot uitbreiding van de codeboom met nieuwe codes die uit de gesprekken met gesprekspartners, op inductieve wijze, naar voren zijn gekomen. Voorbeelden van nieuwe codes betreffen: werkdruk van live programma's, omgang met fouten, en gedrag tegenover vrouwen en/ of jonge mannen.

In een derde fase zijn de verschillende thema's uit de codeboom verbonden aan de centrale onderwerpen binnen het onderzoek: vormen van sociale onveiligheid en ongewenst gedrag ervaren door gesprekspartners, systematische kenmerken van de Nederlandse publieke omroep die bijdragen aan het ontstaan/ voortbestaan van sociale onveiligheid en ongewenst gedrag, de omgang met (meldingen van) sociale onveiligheid en ongewenst gedrag, de impact ervan, en maatregelen die de situatie kunnen verbeteren.

Waar nodig is gewerkt met profielmemo's en theoriememo's.<sup>vi</sup> Profielmemo's hebben als doel om de kenmerken van één eenheid van observatie te verzamelen. Deze techniek is gebruikt bij het vaststellen van de kenmerkende omstandigheden van afzonderlijke programma's en omroepen binnen het publieke bestel. Theoriememo's hebben als doel om een verband tussen twee concepten te identificeren. Dit verband kan door de gesprekspartner zelf gelegd zijn in het gesprek, maar kan ook gelegd worden door onderzoekers op basis van hetgeen bekend is vanuit eerder wetenschappelijk onderzoek. Theoriememo's zijn gebruikt om patronen in de oorzaken van het ontstaan en voortbestaan van sociale onveiligheid en ongewenst gedrag vast te stellen.

## 5.6 Beperkingen van het onderzoek

Bij de analyse van de gesprekken moeten enkele beperkingen worden vermeld. Allereerst geldt dat deze onderzoeksgegevens niet geschikt zijn om causaliteit aan te tonen, bijvoorbeeld daar waar het gaat om de systematische oorzaken van sociale onveiligheid en ongewenst gedrag op de werkvloer. Deze analyse identificeert terugkerende patronen en ervaringen op basis van uitspraken van meerdere gesprekspartners, ondersteund door hetgeen bekend is vanuit de wetenschappelijke literatuur. Daarbij geldt dat op basis van deze analyse niet kan worden vastgesteld welke oorzaken meer gewichtig zijn dan andere oorzaken in het ontstaan en voortbestaan van sociale onveiligheid en ongewenst gedrag.

Daar waar geschreven wordt over gevolgen van sociale onveiligheid en ongewenst gedrag geldt aanvullend dat op basis van deze analyse geen onderscheid gemaakt kan worden tussen de gevolgen van de ervaren sociale onveiligheid en/ of het ervaren ongewenste gedrag zelf, en de wijze waarop door collega's en de organisatie omgegaan is met ongewenst gedrag en/of meldingen van sociale onveiligheid. Uit de gesprekken komt het beeld naar voren dat vaak sprake is van een opstapeling van negatieve ervaringen. Waarbij de ervaren gevolgen voor een groot deel versterkt zijn door negatieve reacties van collega's en/ of de organisatie op de melding van de ervaren sociale onveiligheid en/ of het ongewenst gedrag. Dit is een bekend patroon dat ook beschreven wordt in de wetenschappelijke literatuur.<sup>vii</sup>

Daarbij geldt dat deze analyse gebaseerd is op de retrospectieve duiding van gesprekspartners op gebeurtenissen: zij vertellen over een persoonlijke herinnering aan iets dat in het verleden gebeurd is en dat destijds wellicht anders beleefd is. Dit is niet per definitie een beperking of diskwalificatie. Uit de literatuur is bekend dat mensen zich vaak distantiëren van stressvolle of traumatische gebeurtenissen en deze rationaliseren, bijvoorbeeld omdat zij zich door deze gebeurtenissen extreem



afhankelijk, machteloos, of waardeloos voelen.<sup>viii, ix</sup> Ook kan het zijn dat zij zich pas realiseren dat wat zij hebben meegemaakt niet normaal – en zelfs schadelijk – is wanneer zij enige afstand hebben kunnen nemen van de situatie waarin zij zich bevonden. Sommige gesprekspartners benoemden deze ervaring expliciet, en verwezen ernaar met de term ‘Stockholmsyndroom’.

De codering van tekstfragmenten was bedoeld om terugkerende patronen te kunnen herkennen, door vast te stellen of meerdere personen over soortgelijke ervaringen vertelden. Het is echter niet altijd mogelijk hieruit precieze kwantitatieve gegevens te herleiden. Allereerst, omdat het open gesprekken betrof waarin het persoonlijke verhaal van de gesprekspartner en diens keuze van belangrijke gedragingen of gebeurtenissen leidend was. Hierdoor is niet ieder onderwerp binnen ieder gesprek systematisch uitgevraagd. Daarnaast hebben veel gesprekspartners hebben meerdere incidenten benoemd bij de commissie, waarbij het regelmatig ervaringen bij verschillende omroepen betrof. Tenslotte geldt voor codes op een later moment aan de codeboom zijn toegevoegd dat hierover mogelijk ook in eerdere gesprekken iets gezegd is, maar dit niet als zodanig is gecodeerd. Vanwege het grote aantal gesprekken zijn voor codes die op een later moment zijn toegevoegd, de eerder gecodeerde gesprekken niet opnieuw gecodeerd. Hoewel dit het moeilijker maakt het aantal mensen dat over deze ervaringen heeft gesproken precies te kwantificeren, is het van belang op te merken dat dit eerder leidt tot een onderschatting dan tot een overschatting van het aantal personen die een soortgelijke ervaring heeft beschreven.

---

<sup>iv</sup> Matthews, B., & Ross, L. (2010). *Research methods: A practical guide for the social sciences*. Harlow, United Kingdom: Pearson Education Limited.

<sup>v</sup> Neuman, W. L. (2014). *Social Research Methods: Qualitative and quantitative approaches*. Harlow, United Kingdom: Pearson Education Limited..

<sup>vi</sup> Wester, F., & Peters, V. (2003). *Qualitative Analysis, principles and procedures*. Muiderberg, Coutinho.

<sup>vii</sup> Field, E. M., & Ferris, P. A. (2021). Diagnosis and treatment: Repairing injuries caused by workplace bullying. *Dignity and Inclusion at Work*, 231-264.

<sup>viii</sup> Van der Kolk, B. A., & Fislser, R. (1995). Dissociation and the fragmentary nature of traumatic memories: Overview and exploratory study. *Journal of traumatic stress*, 8, 505-525.

<sup>ix</sup> Fitzgerald, L. F., Swan, S., & Fischer, K. (1995). Why didn't she just report him? The psychological and legal implications of women's responses to sexual harassment. *Journal of Social issues*, 51(1), 117-138.



# Bijlage 6: Terughoudendheid en angst voor deelname

Zowel voor de gesprekspartners die we in persoon gesproken hebben als voor de respondenten van de vragenlijsten geldt dat er een algemeen risico is op zelfselectie: de motivatie om deel te nemen aan het onderzoek is mogelijk hoger bij individuen die ontevreden zijn of die zelf te maken hebben (gehad) met ongewenst gedrag. De constatering doet niets af aan de waarde van deze ervaringen, maar deze zelfselectie betekent wel dat de hier beschreven resultaten niet zonder meer gegeneraliseerd kunnen worden naar de sector als geheel. Er zijn echter ook diverse aanwijzingen die erop duiden dat mensen om verschillende redenen hun ervaringen niet hebben durven of willen delen. Dit betekent dat er tegelijkertijd óók een risico is op onder-representatie, en dat er in feite nog meer relevante verhalen en ervaringen zijn die niet met de commissie gedeeld zijn.

## 6.1 Opgevangen signalen

Gedurende het onderzoek zijn op verschillende plekken signalen opgevangen over de redenen die mensen konden hebben om niet aan het onderzoek mee te werken. Uiteraard hebben we mensen die niet hebben meegewerkt niet rechtstreeks kunnen bevragen over hun beweegredenen. Toch kunnen we aan de hand van de opmerkingen van personen die wel hebben meegewerkt aan het onderzoek wel een aantal mogelijke drempels voor deelname identificeren. We kijken hierbij naar signalen uit zowel de vragenlijsten als de gesprekken.

Er is een aantal plekken in de vragenlijst waar respondenten een open antwoord hebben kunnen geven. Dit gaat om open antwoordcategorie met betrekking tot persoonskenmerken en professionele informatie zoals de genderidentificatie en leeftijd van respondenten, maar ook de (omroep)organisatie waar respondenten werken en de functie die zij bekleeden. Ook in het vraaggedeelte over specifieke gebeurtenissen die respondenten hebben meegemaakt is ruimte geweest voor open antwoorden. Dit is door 805 respondenten gedaan. Ten slotte hebben 380 respondenten een slotopmerking geplaatst aan het eind van de vragenlijst. Uit antwoorden die bij deze gedeelten van de vragenlijst werden gegeven kwamen diverse signalen naar voren die duiden op angst tot (deelname aan) het onderzoek.

In de interviews kwam de terughoudendheid van mensen om deel te nemen aan het onderzoek eveneens naar voren. Gesprekspartners benoemden soms hun eigen twijfels over deelname aan het onderzoek of die van hun collega's. Omdat zij zich afvroegen of hun ervaringen 'ernstig' genoeg zijn om te delen, of omdat zij zich zorgen maakten over de mogelijke negatieve gevolgen voor hun loopbaan en toekomst bij de omroep als bekend zou worden dat zij met de commissie hadden gesproken. Eenzelfde terughoudendheid werd om soortgelijke redenen benoemd ten aanzien van deelname aan de vragenlijst wordt, evenals zorgen van gesprekspartners ten aanzien van het onderzoek zelf en de mogelijke effecten van de uitkomsten ervan.

## 6.2 Terughoudendheid om deel te nemen aan het onderzoek

Sommige gesprekspartners twijfelden vooraf sterk over hun deelname aan het onderzoek. Sommigen gaven aan dat hen door collega's was afgeraden om met de commissie te spreken. Ook benoemden gesprekspartners dat ze wisten van collega's die zich niet durfden aan te melden voor een gesprek, of zelfs de geanonimiseerde vragenlijst niet durfden in te vullen. Er werden hiervoor zowel in de vragenlijsten als tijdens de gesprekken een aantal redenen gegeven. Sommigen twijfelden zelf aan de waarde of relevantie van hun eigen verhaal. Ook na het delen van hun ervaringen twijfelden gesprekspartners regelmatig over de ernst van wat zij hadden meegemaakt. Soms werd gedacht dat eigen negatieve ervaringen 'niet ernstig genoeg' zouden worden bevonden, niet zouden worden geloofd, of schaamden mensen zich over hetgeen zij met de commissie wilden delen – bijvoorbeeld omdat het hen niet was gelukt zichzelf of hun collega's te beschermen. Voor bi-culturele medewerkers riep de niet-diverse samenstelling van de commissie ook de vraag op of hun ervaringen voldoende serieus zouden



worden genomen. Tenslotte noemden veel gesprekspartners als drempel dat zij hun ervaringen niet eerder hadden gedeeld, in sommige gevallen zelfs niet in privékringen. Dit alles geeft aan dat de drempel om ervaringen te delen met de commissie voor sommigen extreem hoog is, en maakt aannemelijk dat er nog meer mensen zijn die wellicht ervaringen met de commissie hadden willen delen maar dit niet hebben gedaan.

Er is ook een groep mensen die aangaf liever niet met de commissie te willen praten omdat zij opgedane (negatieve) ervaringen graag achter zich wilden laten. Dit is door verschillende respondenten in de slotopmerking van de vragenlijst benoemd, maar ook in gesprekken wordt dit genoemd als verklaring waarom sommige (oud-)collega's niet wilden deelnemen aan het onderzoek. Dit geldt dan ook vooral voor oud-medewerkers of voor mensen die langer dan 12 maanden geleden een negatieve werkervaring bij de publieke omroep hebben beleefd. Mensen die op dit moment nog werkzaam zijn bij de omroep noemden angst voor hun toekomst en loopbaan bij de omroepen als reden om terughoudend te zijn met het delen van hun ervaringen. Hoewel hen is verzekerd dat de onderzoeksresultaten op niet-herleidbare wijze worden gerapporteerd spraken diverse medewerkers de vrees uit dat werkgevers toch zullen trachten te achterhalen wie er hebben meegewerkt aan het onderzoek. Ze vrezen mogelijke negatieve consequenties hiervan.

### 6.3 Angst voor herleidbaarheid

De angst voor herleidbaarheid kwam zeer sterk naar voren uit de open antwoorden in de vragenlijsten. Ondanks de belofte van de commissie om niet-herleidbaar te rapporteren gaven veel respondenten aan bang te zijn dat hun antwoorden herleid zouden kunnen worden tot hun persoon. Dit blijkt bijvoorbeeld uit het relatief groot aantal mensen dat hun functie niet heeft gespecificeerd. Een aantal hiervan geeft bij deze open antwoordoptie specifiek aan deze informatie niet in te willen vullen uit angst voor herleidbaarheid. Ook bij het specificeren voor welk programma respondenten werken geeft een klein deel aan dit niet te willen bekendmaken. Niet iedereen benoemt hier de reden om deze informatie niet te delen. Het gaat hier dus niet om mensen die deze vragen niet kunnen beantwoorden omdat ze niet bij een specifiek programma werken of voor wie deze vragen anderszins niet van toepassing zijn.

Bij het benoemen van specifieke gebeurtenissen is er ook een klein aantal respondenten dat enerzijds aangeeft specifieke gebeurtenissen te kunnen en willen benoemen, maar er anderzijds toch voor kiest om dit niet te doen. Ook hier is een aantal mensen dat zorgen uitspreekt over het waarborgen van de anonimiteit, zich niet prettig voelt bij het delen van gedetailleerde informatie, of het lastig vindt om te vertrouwen op de beloofde anonimiteit. Daarnaast is er nog aantal mensen dat benadrukt dat ze niet geciteerd willen worden. Ook wordt door mensen benoemd dat ze het spannend en/of emotioneel belastend vonden om de vragenlijst in te vullen. Er zijn respondenten die specifiek benoemen dat ze van anderen hebben gehoord dat ze de vragenlijst niet hebben durven invullen waardoor mogelijk belangrijke negatieve ervaringen buiten beschouwing worden gelaten. Ook wordt benoemd dat er mogelijk mensen zijn die een vaststellingsovereenkomst met geheimhoudingsverklaring hebben ondertekend, en hierdoor niet volledig vrijuit kunnen spreken over hun ervaringen.

Ook tijdens de gesprekken met gesprekspartners is deelname aan de vragenlijst soms ter sprake gekomen. Hieruit komt naar voren dat er bij veel mensen angst bestaat dat zij niet volledig anoniem zullen blijven. Er zijn ook aanwijzingen dat mensen in de vragenlijst om deze reden hun persoonskenmerken niet hebben willen delen of deze niet volledig hebben ingevuld<sup>11</sup>. Als reden hiervoor wordt met name genoemd dat respondenten bang zijn dat hun antwoorden herleidbaar zullen zijn voor hun werkgever. Het feit dat de vragenlijsten via de omroepen/NPO zijn uitgezet heeft volgens sommigen bijgedragen aan deze angst.

---

<sup>11</sup> Dit in acht nemend is gekozen om spreiding van de onderzoekspopulatie alleen op grote lijnen te beschrijven. Ook zijn we bij de analyse van de resultaten terughoudend in het trekken van conclusies over groepen medewerkers op basis van persoonsmerken.



## 6.4 Twijfels over het onderzoek zelf

Een deel van de gesprekspartners en respondenten is sceptisch over de mate waarin de commissie daadwerkelijk verandering teweeg kan brengen. Ze vrezen dat omroepen en NPO de resultaten onvoldoende serieus zullen oppakken. Ook mensen die zich wel aangemeld hebben voor een gesprek noemden dit soms als reden om de vragenlijst niet in te vullen. Bij sommige gesprekspartners en respondenten bestaat bovendien angst dat de publieke omroep zich zal kunnen mengen in de resultaten vóór publicatie van het rapport waardoor dit niet meer de werkelijkheid zal reflecteren. Er zijn ook signalen dat mogelijk niet iedereen rechtstreeks geïnformeerd is over het bestaan van de vragenlijsten, maar via de werkgever is aangeschreven, wat de angst voor inmenging door de omroepen vergroot.

Ten slotte is er zowel bij sommige gesprekspartners als bij sommige vragenlijstrespondenten frustratie over de breedte van het onderzoek. Waar anonimiteit voor sommigen een reden is om niet deel te nemen of om informatie achter te houden, benoemen anderen juist dat het anonimiseren en generaliseren een te algemeen beeld schetst dat geen recht doet aan de werkelijkheid. Deze kritische noot wordt ook geplaatst bij de vragenlijst. De vragenlijst is bedoeld om een breed beeld te schetsen, maar daarbij wordt ook noodgedwongen getracht om een complexe werkelijkheid te vatten in meer algemene patronen. Met name voor medewerkers die werken of werkten in verschillende functies of projecten, in wisselende teams en soms zelfs voor verschillende omroepen levert dit frustratie op. Zij kunnen hun ervaringen niet goed kwijt in een dergelijke vragenlijst.

Gezamenlijk geven deze signalen een beeld van aan de ene kant de angst en terughoudendheid die heerst onder gesprekspartners en respondenten die wel hebben deelgenomen aan het onderzoek. Tegelijkertijd bieden ze ook inzicht in de mogelijke beweegredenen voor anderen om niet deel te nemen aan het onderzoek. Het lijkt erop dat angst een belangrijke rol speelt, maar ook heerst er veel scepsis wat betreft de opbrengsten van het onderzoek en de bereidwilligheid van de (omroep)organisaties om hier serieus mee aan de slag te gaan. Dit alles leidt tot het vermoeden dat de beschreven ervaringen en patronen geen volledig beeld schetsen van alle situaties die mogelijk relevant zijn voor het onderzoek.



# Bijlage 7: Ervaringen van specifieke groepen medewerkers

Medewerkers van de publieke omroep die afwijken van de norm hebben een andere ervaring dan medewerkers die aan die norm voldoen. Dit geldt bijvoorbeeld voor medewerkers van kleur, medewerkers met een regionaal of internationaal accent, medewerkers met een beperking, medewerkers met een geschiedenis in de GGZ, en medewerkers met een dik of juist mager lichaam. Sommige medewerkers wijken op meerdere manieren af van de norm, en zij hebben op hun beurt weer een unieke ervaring. Ook lijkt er sprake te zijn van specifieke verwachtingen en ervaringen van verschillende groepen medewerkers, bijvoorbeeld op basis van gender of leeftijd.

In hoofdstuk 2 zagen we dat de ervaringen van twee groepen medewerkers in het bijzonder opvielen: medewerkers van kleur en vrouwen. Om de ervaringen van deze groepen medewerkers beter in beeld te brengen gaan we nader in op de resultaten vanuit de vragenlijst, uitgesplitst naar sociaal-culturele achtergrond en naar genderidentificatie. Ten slotte kijken we nogmaals naar de resultaten uit de gesprekken, om uit te lichten wat opvalt uit de ervaringen van deze specifieke groepen medewerkers voor zover dit in hoofdstuk 2 nog niet is belicht. We richten ons hierbij enkel op de vormen van ongewenst gedrag en de gevolgen daarvan voor deze medewerkers, de werkcultuur, en de organisatie.

Ook hier geldt dat we om anonimiteit te kunnen waarborgen niet ingaan op zeer specifieke ervaringen wanneer het aantal medewerkers waar het om gaat zeer klein is. Dit geldt voor de overige vormen van ‘anders zijn’ die hierboven genoemd zijn, maar ook voor ervaringen van intersectionele groepen, zoals bijvoorbeeld die van vrouwen van kleur.

## 7.1 Medewerkers van kleur bij de publieke omroep

### Wat kunnen we over deze groep zeggen

De commissie heeft medewerkers van kleur gesproken van verschillende omroepen.<sup>12</sup> Gedurende het onderzoek werd duidelijk dat deze groep een unieke ervaring heeft als medewerkers van de publieke omroep. Daarom heeft de commissie aanvullend gesproken met enkele personen om deze ervaringen nader te duiden. Deze aanvullende gesprekken zijn *niet* integraal meegenomen in de analyse maar hebben gediend om de bevindingen uit eerdere gesprekken verder in te kleuren.

Kijken we naar de vragenlijst dan zien we dat de overgrote meerderheid van respondenten een Nederlandse of Europese sociaal-culturele achtergrond heeft (bijna 92 procent). Ruim 5 procent heeft een andere, dat wil zeggen niet-Europese, of bi-culturele achtergrond.<sup>13</sup> Het is hierbij belangrijk om te vermelden dat het gaat om zelfidentificatie: het is mogelijk dat er een verschil is tussen de eigen identificatie en de perceptie van collega's op de werkvloer. Dit kan ook van invloed zijn op de gedragingen waarmee de persoon op de werkvloer in aanraking komt.

---

<sup>12</sup> Tijdens de gesprekken is *niet* systematisch gevraagd naar sociaal-culturele achtergrond en dit is dus niet per persoon geregistreerd. Om die reden kunnen we geen aantallen noemen. We beschrijven resultaten op basis van gesprekken waarbij het thema racisme door de medewerker zelf genoemd is.

<sup>13</sup> Om herleidbaarheid te voorkomen zijn de verschillende sociaal-culturele groepen samengevoegd tot twee brede categorieën: ‘Nederlands of Europees’ en ‘Niet-Europees of bi-cultureel’. Om diezelfde reden splitsen we resultaten voor deze groepen niet verder uit naar aanstellingsvorm, functie of omroep.



Over de daadwerkelijke sociaal-culturele samenstelling van het medewerkersbestand bij de publieke omroep hebben wij geen gedetailleerde informatie. We kunnen daarom geen uitspraken doen over hoe de sociaal-culturele samenstelling van de respondentengroep zich verhoudt tot de personeelssamenstelling van de omroepen.

Er is ook een groep respondenten die liever niet mededeelt wat hun sociaal-culturele achtergrond is. Deze groep is opgenomen in de categorie 'Onbekend/ Zeg ik liever niet' (in totaal zo'n 2.5 procent van de respondenten). Het is goed mogelijk dat bij de groep ook personen zijn met een niet-Europese of bi-culturele achtergrond die deze informatie niet hebben willen of durven prijsgeven. Zo is er bijvoorbeeld een aantal personen in deze groep dat aangeeft getuige of doelwit te zijn geweest van discriminatie op grond van etniciteit of huidskleur. Omdat we echter niet met zekerheid uitspraken kunnen doen over de sociaal-culturele samenstelling van deze groep is deze buiten beschouwing gelaten bij het bespreken van de inhoudelijke resultaten op dit thema.

## Ervaringen van medewerkers met een niet-Europese of bi-culturele achtergrond

### Welke vormen van gedrag zijn gerapporteerd in de vragenlijst

Vergeleken met de Nederlandse of Europese vragenlijstrespondenten, geeft een significant groter aandeel van de niet-Europese of bi-culturele medewerkers aan gedurende de afgelopen 12 maanden doelwit of getuige te zijn geweest van discriminatie en van sabotage. Ook voor veel andere vormen van ongewenst gedrag is er een relatief groot aandeel van deze groep respondenten dat aangeeft dat ze hier gedurende het afgelopen jaar direct of indirect mee in aanraking zijn gekomen. Deze verschillen zijn echter niet statistisch significant.<sup>14</sup>

Gemiddeld is het aandeel respondenten met een Niet-Europese of bi-culturele achtergrond dat aangeeft de afgelopen 12 maanden doelwit of getuige te zijn geweest van ongewenst gedrag (77%) niet significant groter dan het aandeel medewerkers met een Nederlandse of Europese sociaal-culturele achtergrond (74%). Wel zien we dat medewerkers met een niet-Europese of bi-culturele achtergrond significant vaker aangeven doelwit of getuige te zijn geweest van belachelijk maken en discriminatie, dit verschil is wel significant. Deze groep is ook meer *frequent* doelwit of getuige van deze vormen van gedrag. Bij discriminatie gaat het daarbij niet in alle gevallen om discriminatie op grond van etniciteit, ook discriminatie op grond van geloofsovertuiging en op grond van nationaliteit worden door ruim 1 op de 10 medewerkers met een Niet-Europese of bi-culturele achtergrond genoemd.

---

<sup>14</sup> Let op: door de vraagstelling kan het ook zijn dat medewerkers met een Nederlandse of Europese achtergrond getuige zijn van gedragingen richting medewerkers met een niet-Europese of bi-culturele achtergrond en vice versa. De getallen corresponderen dan ook niet met het aantal personen dat zelf doelwit is van ongewenst gedrag, maar ze zeggen wel iets over de mate waarop verschillende groepen medewerkers te maken hebben met ongewenst gedrag op de werkvloer.





Tabel 7.1.1: Aandeel respondenten dat aangeeft te maken te hebben gehad met de vier hoofdcategorieën ongewenst gedrag, naar sociaal-culturele achtergrond (excl. 'Onbekend/ Zeg ik liever niet'), vragenlijst 1 (afgelopen 12 maanden).

	Nederlandse of Europese medewerkers (N=1834, 100%)	Niet-Europese of bi-culturele medewerkers (N=115, 100%)
<b>Pestgedrag</b>	72 %	74 %
<b>Roddelen/ kwaadspreken</b>	67 %	63 %
<b>Belachelijk maken</b>	29 %	36 %
<b>Vertrouwelijkheid schenden</b>	20 %	24 %
<b>Sabotage</b>	18 %***	27 %***
<b>Negeren of uitsluiten</b>	16 %	17 %

	Nederlandse of Europese medewerkers (N=1834, 100%)	Niet-Europese of bi-culturele medewerkers (N=115, 100%)
<b>Intimiderend gedrag</b>	28 %	34,8 %
<b>Verbaal geweld</b>	22 %	26 %
<b>Intimidatie</b>	13 %	16 %
<b>Stalken</b>	4 %	N ≤ 10
<b>Lichamelijk geweld</b>	1 %	N ≤ 10

	Nederlandse of Europese medewerkers (N=1834, 100%)	Niet-Europese of bi-culturele medewerkers (N=115, 100%)
<b>Discriminatie</b>	13 %***	29 %***
<p><i>Aan respondenten die hebben aangegeven doelwit en/of getuige van discriminatie te zijn geweest is gevraagd op grond waarvan deze ongelijke behandeling volgens hen plaatsvond. De meeste genoemde gronden van discriminatie onder Nederlandse of Europese medewerkers zijn geslacht (53%), etniciteit of huidskleur (49%) en leeftijd (40%). Voor Niet-Europese of bi-culturele medewerkers zijn de meest genoemde gronden etniciteit of huidskleur (61%), nationaliteit (36%) en geloofsovertuiging (33%).</i></p>		

	Nederlandse of Europese medewerkers (N=1834, 100%)	Niet-Europese of bi-culturele medewerkers (N=115, 100%)
<b>Seksisme</b>	11 %	13 %
<b>Verbale intimidatie van vrouwelijke collega's</b>	11 %	12 %
<b>Fysieke intimidatie van vrouwelijke collega's</b>	2 %	N ≤ 10

\*\*\* p < 0,001, \*\* p < 0,01, \* p < 0,05, significantie getoetst voor verschillen tussen de groep Nederlandse of Europese medewerkers en de groep niet-Europese of bi-culturele medewerkers (excl. 'Onbekend/ Zeg ik liever niet'), binnen vragenlijst 1 (m.b.t. de afgelopen 12 maanden.)



## Ervaringen met racisme op de werkvloer

Ook in de gesprekken zijn de ervaringen van medewerkers van kleur met racisme op de werkvloer soms expliciet besproken. Dit is bij 23 gesprekken het geval. De bevindingen zijn nader ingekleurd door aanvullende informatie op basis van een aantal extra gesprekken met medewerkers van kleur, en de aanvullende omschrijvingen die respondenten hebben gegeven bij open antwoorden in de vragenlijst.

### Racistisch taalgebruik en racistische acties

Mensen van kleur ervaren soms expliciet racisme en afkomst-gerelateerd geweld, zoals het gebruik van het n-woord en structureel gebruik van racistische en kwetsende bijnamen. Soms gebeurt dit in het bijzijn van de medewerker zelf, en soms horen zij dat dit gebeurt wanneer zij zelf niet aanwezig zijn. Ook wordt er veel melding gemaakt van racistische opmerkingen en grappen, ten koste van zwarte mensen, moslims, en mensen uit Marokko, Turkije, het Midden-Oosten, en Zuidoost-Azië. Vrouwen van kleur rapporteren ook geseksualiseerde racistische opmerkingen, en opmerkingen waarin zij op een denigrerende manier als schoonmaker of schreeuwer worden aangeduid. Enkele medewerkers gaven voorbeelden van racistische acties, zoals het verspreiden van racistische karikaturen. Sommige medewerkers van kleur geven aan dat zij niet werden opgenomen in het team of de redactie en in meer of minder mate werden buitengesloten. Zij aten bijvoorbeeld alleen hun lunch of vielen buiten het team.

### Minder serieus genomen in het werk

Medewerkers van kleur worden op verschillende manieren minder serieus genomen in het werk dat zij doen. Dit wordt vaak benoemd in de gesprekken, en komt volgens de gesprekspartners op verschillende manieren tot uiting. Zoals het niet laten uitspreken van mensen van kleur, of het minder serieus nemen van een voorstel of pitch van mensen van kleur. De bijval van witte collega's is naar hun overtuiging vaak nodig om serieus genomen te worden, en zorgt dat een voorstel een grotere kans maakt om in een vergadering goedgekeurd te worden. Managers van kleur ervaren daarnaast soms een lagere status dan witte managers.

Ook melden mensen van kleur dat zij minder serieus worden genomen in hun inhoudelijke expertise en deskundigheid. Hun woord doet er volgens hen minder toe dan dat van anderen. Soms worden ideeën van mensen van kleur afgewezen, terwijl vergelijkbare ideeën van witte collega's wel uitgevoerd worden. Medewerkers van kleur geven aan op een redactie vaker niet-inhoudelijke 'taakjes' toegewezen te krijgen, zoals het bellen van mensen. Zij geven ook voorbeelden van situaties waarin zij pas bij een inhoudelijke bespreking worden betrokken als er vertaald moet worden, of waarin zij niet mogen meepraten over inhoudelijke beslissingen of bijdragen. Soortgelijke voorbeelden en ervaringen zijn overigens gedeeld door medewerkers die niet als journalist of niet theoretisch zijn opgeleid, thuis geen boeken hadden, minder goed of met een accent Nederlands spreken, minder formele woorden gebruiken en uit een lagere sociale klasse komen. Journalisten van kleur worden naar eigen zeggen juist wel vaak ingezet op 'diversiteitsonderwerpen', ook als deze helemaal niet binnen hun interessegebied of expertise liggen.

### Structureel onderschat

Medewerkers van kleur geven aan dat zij vaak structureel worden onderschat. Zij worden bijvoorbeeld neergezet als nieuw talent, in plaats van als volwaardig lid van een redactie. Ook wordt volgens hen verwezen naar het diversiteitsbeleid om te verklaren waarom zij bevorderd worden, in plaats van aan te nemen dat dit het resultaat is van geleverde prestaties. Hierdoor hebben zij het gevoel te worden gezien als iemand die een 'gunst' heeft gekregen, in plaats van als iemand die goed is in het werk en terecht op die plek zit. Deze voorbeelden zijn ook gegeven door medewerkers die al jarenlang in het vak zitten en menen dezelfde merites te hebben als hun witte collega's. Zo geven zij bijvoorbeeld aan dat ervaren medewerkers nog steeds worden aangedragen voor talentprijzen of onbetaalde stages die worden gepresenteerd als een 'kans' om zich te bewijzen. Sommige medewerkers van kleur geven aan dat zij na vele jaren ervaring minder betaald krijgen dan



witte collega's die net beginnen, en bepaalde kansen niet of later te krijgen dan witte collega's. Medewerkers van kleur moeten zich voor hun gevoel keer op keer bewijzen, terwijl er bij witte medewerkers sneller vanuit wordt gegaan dat ze iets wel kunnen en een kans direct verdienen.

### **Twijfel aan objectiviteit**

Medewerkers van kleur geven aan dat hun journalistiek-inhoudelijke bijdragen pas serieus worden genomen als ze het beeld van de status quo bevestigen. Zij ervaren het bijvoorbeeld als gemakkelijker om bijval te krijgen of te worden uitgenodigd om inhoud te maken voor talkshowonderwerpen waarin moslimlanden of 'de eigen cultuur' worden bekritiseerd. In de gesprekken worden voorbeelden gegeven van de manier waarop mensen van kleur uit bepaalde gemeenschappen onder druk worden gezet om negatieve verhalen te maken over de eigen gemeenschap die heersende beeld bevestigen. Hierdoor ontstaat bij hen het beeld dat kritisch zijn op de eigen gemeenschap hen helpt op het werk verder te komen. Andere voorbeelden gaan over situaties waarin een journalist van kleur kritiek heeft op een Westers land, en te maken krijgt met weerstand, omdat de journalistieke bijdrage wordt gezien als gekleurd, niet-objectief en niet-neutraal. Sommige voorbeelden gaan over situaties waarin wordt beweerd of geïnsinueerd dat een journalist van kleur niet objectief naar het Nederlandse nieuws kan kijken vanwege hun achtergrond. Journalisten vertelden bijvoorbeeld over hun ervaringen tijdens een sollicitatiegesprek, waarin hen werd gevraagd of zij wel kritisch kunnen zijn als het om moslim-onderwerpen gaat, of werd gevraagd naar geloofsovertuiging, of werd aangegeven dat niet moslim zijn een pré is.

### **Vooroordelen**

In de gesprekken gaven medewerkers diverse voorbeelden van situaties waarin vooroordelen tot uiting kwamen. Zo werden medewerkers van kleur door hun collega's aangesproken als schoonmaker of stagiair, vroegen collega's zich hardop af hoe zij op een leidinggevende positie terecht waren gekomen, en werd er door collega's van uitgegaan dat hun Nederlands minder goed zou zijn. Sommige voorbeelden van situaties waarin vooroordelen volgens de gesprekspartners tot uiting kwamen betreffen specifieke achtergronden. Zij vertelden dat medewerkers met een Marokkaanse achtergrond worden gezien als onbetrouwbaar, en medewerkers met een Noord-Afrikaanse achtergrond als onkundig, lui of crimineel. Ook wanneer deze vooroordelen zich niet uiten in racistische opmerkingen geven medewerkers van kleur last te hebben van deze beelden die op de werkvloer heersen en de interacties met collega's en leidinggevendenden, en dit beïnvloedt hun functioneren. Ze hebben bijvoorbeeld de indruk dat zij minder snel worden geloofd, sneller op het matje worden geroepen, of zich extra moeten bewijzen. Als gevolg hiervan hebben medewerkers van kleur vaak het gevoel dat ze moeten over-presteren om erbij te mogen horen. Zij vrezen in elk geval negatieve gevolgen wanneer zij dit niet doen, bijvoorbeeld omdat hun contract dan niet verlengd wordt.

### **Oppervlakkige of 'instrumentele' diversiteit**

Volgens veel medewerkers van kleur is er binnen de publieke omroep op een verkeerde manier aandacht voor diversiteit. Zij spreken daarbij van 'cosmetische' of 'instrumentele' diversiteit. Een aspect hiervan is dat diversiteit wordt gezien als een afvinklijstje, een quotum om te vervullen of een vorm van 'window dressing'. Volgens hen worden wel medewerkers van kleur in dienst genomen, maar wordt niet wordt geprobeerd om de organisatie werkelijk inclusiever te maken of de problemen waar mensen van kleur tegenaanlopen op te lossen. Mensen van kleur worden voor hun gevoel vooral ingezet voor de beeldvorming, en niet vanwege hun expertise. Door te laten zien dat er medewerkers van kleur in dienst zijn kan de organisatie 'scoren' op diversiteitsdoelen. Deze voorbeelden zijn gegeven als reden om medewerkers van kleur in te zetten voor werkzaamheden op het scherm of achter de schermen, maar ook als reden voor het uitnodigen van gasten van kleur.

In dit verband benoemen medewerkers tevens dat er het liefst met Nederlandse mensen van kleur wordt gewerkt die geen accent hebben en met de Nederlandse cultuur zijn opgegroeid, of mensen van kleur die een lichtere huidskleur hebben. Soms wordt er volgens hen wel 'divers' talent gezocht voor een diversiteits-gericht



project of afdeling, maar niet voor de reguliere programma's en afdelingen. En soms wordt er volgens de gesprekspartners wel aandacht gegeven aan het onderwerp diversiteit op de werkvloer, maar is er na een eerste bijeenkomst of training geen vervolg. Tegelijkertijd is er volgens de gesprekspartners wel groot verloop is onder de groep medewerkers van kleur, hetgeen volgens hen aangeeft dat zij het gevoel krijgen er niet echt bij te horen.

### Eenzaamheid en gebrek aan ondersteuning

Veel medewerkers benoemen in de gesprekken dat zij de enige persoon met een migratieachtergrond of van kleur zijn of waren binnen hun team, al geven sommigen aan dat dit de afgelopen jaren veranderd is. Het moment waarop deze medewerkers wel een collega van kleur kregen beleefden zij als een verademing.

Ten slotte gaven enkele medewerkers daarnaast aan dat hun organisatie niet genoeg expertise in huis had om hen te begeleiden bij problemen waar zij als persoon van kleur tegenaanlopen. Dit gaat bijvoorbeeld om buitensporige negatieve media-aandacht en negatieve framing voor mensen van kleur die in de media verschijnen, die witte mensen in een vergelijkbare positie niet of minder lijken te ontvangen. Voorbeelden die zijn gedeeld betreffen de impact van de *Black Lives Matter* beweging, het emotioneel belastende werk dat naar aanleiding daarvan werd gedaan door medewerkers van kleur, en het regelmatig geconfronteerd worden met online racistische en seksistische haatberichten. Volgens deze medewerkers realiseerde de organisatie zich niet hoe veel impact dit op hen had, en was er niet voldoende expertise in huis om hen hierin te ondersteunen.

### Gevolgen van ongewenst gedrag voor medewerkers van kleur

#### Werktevredenheid en werkplezier

De algemene werktevredenheid van medewerkers met een Nederlandse of Europese sociaal-culturele achtergrond is met een gemiddeld rapportcijfer van 7,6 significant hoger ( $p < 0,05$ ) dan de beoordeling van medewerkers met een Niet-Europese of bi-culturele achtergrond. Zij scoren werktevredenheid gedurende de afgelopen 12 maanden met een 7,2 gemiddeld.

Tabel 7.1.2 Gemiddelde scores werktevredenheid (0-10) en werkplezier (1-5) naar sociaal-culturele achtergrond van respondenten, vragenlijst 1 (afgelopen 12 maanden)

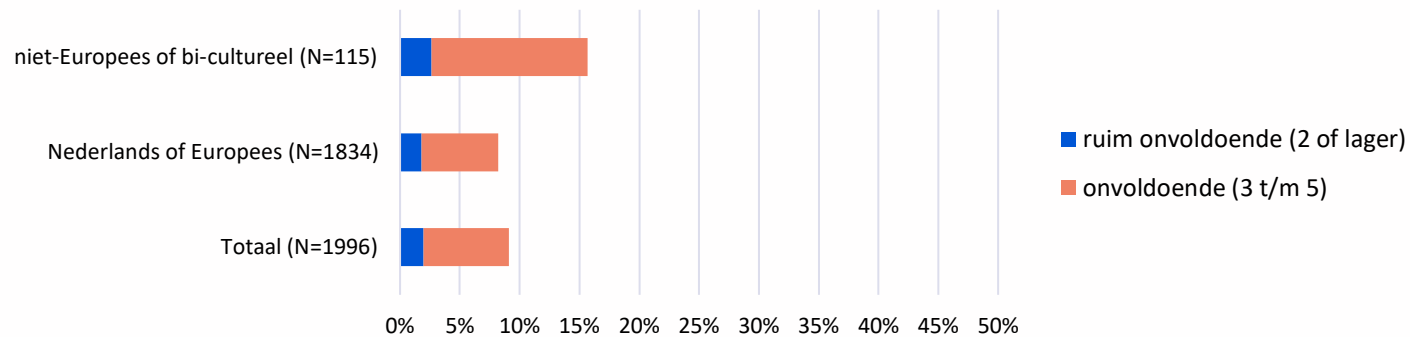
	N	Werktevredenheid (rapportcijfer, 0-10)	Werkplezier (schaal, 1-5)
<b>Nederlands of Europees</b>	1834	7,6*	3,8
<b>Niet-Europees of bi-cultureel</b>	115	7,2*	3,6
<b>Totaal</b>	1996	7,6	3,8

\* $p < 0,05$ , \*\* $p < 0,01$ , \*\*\* $p < 0,001$ , significantie getoetst voor verschil tussen groepen

Zo'n 16 procent van de vragenlijstrespondenten met een niet-Europese of bi-culturele achtergrond geeft diens algemene werktevredenheid een onvoldoende (5 of lager). Dat is twee keer zo veel als de 8 procent onder de medewerkers met een Nederlandse of Europese achtergrond. Tegelijkertijd is het aandeel vragenlijstrespondenten dat zeer tevreden is, en de algemene werktevredenheid met een 8 of hoger beoordeeld is aanzienlijk lager onder medewerkers met een niet-Europese of bi-culturele achtergrond (49%) dan het aandeel medewerkers met een Nederlandse of Europese achtergrond (65%).



Figuur 7.1.1 Aandeel onvoldoendes bij verschillende groepen medewerkers voor werktevredenheid, vragenlijst 1 (afgelopen 12 maanden).



### Gevolgen voor de persoon

Het ervaren van racisme en uitsluiting door collega's leidt volgens medewerkers van kleur tot verdriet, eenzaamheid, en boosheid. Zij voelen zich niet gehoord en niet gezien. Zij twijfelen daarnaast over of ze zich meer moeten aanpassen, of dat ze juist meer zichzelf moeten zijn. Daarnaast voelen medewerkers van kleur zich niet veilig, niet serieus genomen, en machteloos. Deze gevoelens brengen zij in verband met fysieke en mentale klachten die zij ervaren, die leiden tot verzuim en verloop die de organisatie belasten. Dit patroon lijken vooral onder jonge mensen van kleur op te treden. Ook het zelfvertrouwen van mensen van kleur wordt aangetast door hun ervaringen. Gesprekspartners vertellen bijvoorbeeld over het *imposter syndrome*, het gevoel dat zij eigenlijk niet op die plek huishoren omdat zij niet voldoende competent zijn. Dit alles kost deze medewerkers veel energie die zij niet in hun werk en loopbaan kunnen steken. Zo geven zij bijvoorbeeld aan zich in te spannen om collega's te ondersteunen (soms vreemden van een andere afdeling), continu extra goed voorbereid te zijn, en spannen zij zich extra in om te zorgen dat negatieve verwachtingen niet worden bevestigd (bijvoorbeeld door het dubbelchecken van eigen werk, mails, het aanpassen van toon, en nooit te laat komen). Dit alles geeft extra spanning, en emotionele belasting, en kan aanleiding zijn tot een negatieve spiraal waarin ook wantrouwen tegenover de werkgever ontstaat.

### Gevolgen voor collega's en de werkcultuur

Mensen van kleur vertellen dat ze zich op de werkvloer verbinden in *whisper networks*: informele netwerken waarin zij elkaar steunen, waarschuwen voor bepaalde plekken of personen binnen de publieke omroep, en met elkaar plezier hebben. Bekende medewerkers van kleur worden soms op buiten de werkcontext aangesproken door vreemden van kleur die ook bij de publieke omroep werken, en aangeven dat ze daar 'vastlopen'. Ook fungeren medewerkers van kleur soms als een informele vertrouwenspersoon voor collega's.

### Gevolgen voor de organisatie

Volgens veel medewerkers die met de commissie spraken wordt de kwaliteit van het werk slechter bij onveiligheid, en is dit een reden waardoor mensen van kleur voortijdig vertrekken. Er is volgens de gesprekspartners veel verloop onder gemarginaliseerde groepen; zij zien dat veel mensen van kleur snel weer weggaan bij de NPO. Dat geldt volgens hen in het bijzonder vrouwen van kleur, of mensen van kleur die tot andere gemarginaliseerde groepen behoren. Dit wordt vaak benoemd als een *'self-fulfilling prophecy'*: als mensen van kleur vertrekken omdat ze zich niet gehoord of gezien voelen is de reactie: zie je wel, die hoort hier niet, of die kon het niet aan.



In enkele gesprekken kwamen ook arbeidsgeschillen aan de orde, die naar het oordeel van de gesprekspartners waren ontstaan nadat mensen van kleur zich publiekelijk kritisch uit hadden gelaten over (het diversiteitsbeleid bij) de omroepen. Ook ervaren medewerkers van kleur vaak als gevolg van discriminatie dat zij in hun professionele mogelijkheden worden geblokkeerd. Ze vertellen bijvoorbeeld dat hen geen vast contract werd geboden, of dat zij vanwege hun kritische uitingen over de racistische uitspraken van andere collega's werden bestempeld als iemand met wie niet (makkelijk) samengewerkt kan worden.

## 7.2 Vrouwen bij de publieke omroep

Seksisme en de ervaringen van vrouwen bij de publieke omroep zijn al wat uitgebreider besproken in hoofdstuk 2. De 124 vrouwelijke (oud-) medewerkers waarmee de commissie heeft gesproken laten zien dat op sommige vlakken de ervaringen van vrouwen bij de publieke omroep anders zijn dan die van mannen. Daarom kijken we hier aanvullend naar of en hoe deze bevinding zich verhoudt tot de resultaten uit de vragenlijst.

### Wat kunnen we over deze groep zeggen

Kijken we naar de totale responspopulatie dan zien we dat deze voor iets meer dan de helft bestaat uit vrouwen (zo'n 56 procent). Met name de vragenlijst over de periode langer dan 12 maanden geleden is door relatief veel vrouwen ingevuld: ruim 59 procent van de respondenten is hier vrouw. Hoewel er bij de hele publieke omroep ook daadwerkelijk meer vrouwen dan mannen werken is deze representatie ietwat scheef. Kijken we omroep-breed, dan zien we dat er van de hele populatie werkenden bij de publieke omroep (zoals aangegeven in documenten die aan de commissie ter beschikking zijn gesteld) significant meer vrouwen de vragenlijst hebben ingevuld ( $p < 0,001$ ).

Voor alle (omroep)organisaties *behalve NOS en NPO* geldt dat er meer vrouwen dan mannen de vragenlijst hebben ingevuld. Dit komt overeen met de personeelsgegevens van de verschillende omroepen; ook daarbij geldt dat bij NPO en NOS relatief veel mannen werken, terwijl bij alle andere omroepen meer vrouwen dan mannen werken. Daarnaast is bij alle omroepen de *relatieve* respons hoger onder vrouwen. Dat wil zeggen dat een groter percentage van de vrouwen die werkzaam zijn bij de verschillende omroepen en NPO de vragenlijst over de afgelopen 12 maanden heeft ingevuld.

De relatief hoge deelname door vrouwen is een indicatie dat er mogelijk sprake is van een ander ervaringspatroon onder vrouwen, waardoor zij een grotere impuls ervaren om deel te nemen aan de vragenlijst. Dit komt overeen met andere onderzoeken naar ongewenst gedrag en initiatieven voor het verbeteren van sociale veiligheid op de werkvloer.<sup>x</sup> Over het algemeen valt op dat vrouwen oververtegenwoordigd zijn wat betreft hun belangstelling voor dit onderwerp en de motivatie bij te dragen aan een beter werkklimaat. Daarvoor zijn verschillende verklaringen te geven. Ten eerste houdt het verband met het feit dat vrouwen vaker dan mannen slachtoffer zijn van intimidatie, machtsmisbruik, en (seksueel) grensoverschrijdend gedrag, en de negatieve effecten ervan aan den lijve hebben ondervonden. Ten tweede wordt het in de hand gewerkt doordat vrouwen oververtegenwoordigd zijn in de organisatorische functies (vertrouwenspersoon, diversiteitsmanager) en op de afdelingen (personeelszaken) die zich bezighouden met personeelskwesties en monitoring van het gedrag van medewerkers. Ten derde lijken vrouwelijke medewerkers en leidinggevendenden vaker dan hun mannelijke collega's doordrongen van de negatieve gevolgen van grensoverschrijdend gedrag voor de collega's en de organisatie, en het belang van goede relaties op het werk, en zijn ze meer bereid zich daarvoor in te zetten.

Er is tenslotte ook een klein aantal respondenten dat zich noch als man noch als vrouw identificeert, of die deze informatie niet heeft willen of durven delen. Omdat we geen uitspraken kunnen doen over de samenstelling van deze groep is deze buiten beschouwing gelaten bij het bespreken van de inhoudelijke resultaten op dit thema.



## Ervaringen van vrouwen bij de publieke omroep

### Welke vormen van gedrag zijn gerapporteerd in de vragenlijst

Een significant groter aandeel van de vrouwelijke medewerkers is gedurende de afgelopen 12 maanden doelwit of getuige geweest van discriminatie en seksisme. Met name voor verbale seksuele intimidatie geldt dat het verschil vrij groot is: zo'n 13 procent van de vrouwelijke medewerkers is hier doelwit of getuige van geweest, tegenover zo'n 8 procent van de mannen.<sup>15</sup>

Tabel 7.2.1: Aandeel respondenten dat aangeeft te maken te hebben gehad met de vier hoofdcategorieën ongewenst gedrag naar gender (zelfidentificatie), vragenlijst 1 (afgelopen 12 maanden).

	Mannen (N=817, 100%)	Vrouwen (N=1098, 100%)
<b>Pestgedrag</b>	73 %	71 %
<b>Roddelen/kwaadspreken</b>	67 %	66 %
<b>Belachelijk maken</b>	31 %	28 %
<b>Vertrouwelijkheid schenden</b>	21 %	19 %
<b>Sabotage</b>	20 %	18 %
<b>Negeren of uitsluiten</b>	14 %	17 %

a)

	Mannen (N=817, 100%)	Vrouwen (N=1098, 100%)
<b>Discriminatie</b>	12 %*	15 %*
<i>Aan respondenten die hebben aangegeven doelwit en/of getuige van discriminatie te zijn geweest is gevraagd op grond waarvan deze ongelijke behandeling volgens hen plaatsvond. De meeste genoemde gronden van discriminatie onder mannelijke respondenten zijn leeftijd (38%), geslacht (42%) en etniciteit of huidskleur (57%). Dat is ook zo bij vrouwelijke medewerkers: de meest genoemde gronden zijn leeftijd (38%), etniciteit of huidskleur (46%) en geslacht (46%).</i>		

	Mannen (N=817, 100%)	Vrouwen (N=1098, 100%)
<b>Intimiderend gedrag</b>	28 %	29 %
<b>Verbaal geweld</b>	21 %	23 %
<b>Intimidatie</b>	14 %	12 %
<b>Stalken<sup>16</sup></b>	3 %	4 %
<b>Lichamelijk geweld</b>	N ≤ 10	N ≤ 10

	Mannen (N=817, 100%)	Vrouwen (N=1098, 100%)
<b>Seksisme</b>	9 %**	14 %**
<b>Verbale intimidatie van vrouwelijke collega's</b>	8 %***	13 %***
<b>Fysieke intimidatie van vrouwelijke collega's</b>	2 %	2 %

\*\*\* p < 0,001, \*\* p < 0,01, \* p < 0,05, significantie getoetst voor verschillen tussen de groep Nederlandse of Europese medewerkers en de groep niet-Europese of bi-culturele medewerkers (excl. 'Onbekend/ Zeg ik liever niet'), binnen vragenlijst 1 (m.b.t. de afgelopen 12 maanden).

<sup>15</sup> Let wel: door de vraagstelling kan het ook zijn dat mannelijke medewerkers getuige zijn van gedragingen richting vrouwelijke medewerkers en vice versa. De getallen corresponderen dan ook niet met het aantal personen (man of vrouw) dat zelf doelwit is van ongewenst gedrag, maar ze zeggen wel iets over de mate waarop verschillende groepen medewerkers te maken hebben met ongewenst gedrag op de werkvloer.

<sup>16</sup> In de vragenlijst is 'stalking' uitgevraagd als mogelijke vorm van intimidatie. De voorbeelden die in de gesprekken zijn gegeven maken duidelijk dat dit met name gericht is op vrouwelijke collega's.

Discriminatie die vrouwelijke respondenten ervaren is in veel gevallen op basis van geslacht, maar niet exclusief op deze grond. Van de vrouwen die aangeven af en toe of vaker getuige te zijn geweest van discriminatie geeft zo'n 9 procent aan dit gaat om discriminatie op grond van etniciteit of huidskleur. Ook discriminatie op grond van leeftijd is relatief vaak genoemd door vrouwelijke respondenten. Ook is er een aantal vrouwen dat hier specifiek zwangerschaps- of (jong) moederschapsdiscriminatie noemt.

## Gevolgen van ongewenst gedrag voor vrouwen

### Werktevredenheid en werkplezier

De gemiddelde algemene werktevredenheid (rapportcijfer) over de afgelopen 12 maanden ligt voor zowel mannelijke als vrouwelijke vragenlijstrespondenten op een 7,6 gemiddeld.<sup>17</sup> Voor werkplezier zien we ook slechts een zeer minimaal verschil (zie tabel 7.2.2).

*Tabel 7.2.2 Gemiddelde scores werktevredenheid (0-10) en werkplezier (1-5) naar sociaal-culturele achtergrond (zelfidentificatie), vragenlijst 1 (afgelopen 12 maanden).*

	N	Werktevredenheid (rapportcijfer, 0-10)	Werkplezier (schaal, 1-5)
<b>Man</b>	817	7,6	3,9
<b>Vrouw</b>	1098	7,6	3,8
<i>Totaal</i>	<i>1996</i>	<i>7,6</i>	<i>3,8</i>

\*p<0,05, \*\*p<0,01, \*\*\*p<0,001, significantie getoetst voor verschil tussen groepen.

Ook voor deze groep medewerkers geldt dat de ervaringen en beoordelingen over de afgelopen 12 maanden niet homogeen zijn. Jonge vrouwen (onder de 35) scoren bijvoorbeeld significant lager op algemene werktevredenheid (gemiddeld 7,4) dan vrouwen van boven de 35 (gemiddeld 7,7, p<0,01). Ook vrouwen met een niet-Europese of bi-culturele achtergrond scoren significant lager dan vrouwen met een Nederlandse of Europese achtergrond (gemiddeld 7,2 en 7,7 respectievelijk, p<0,05).

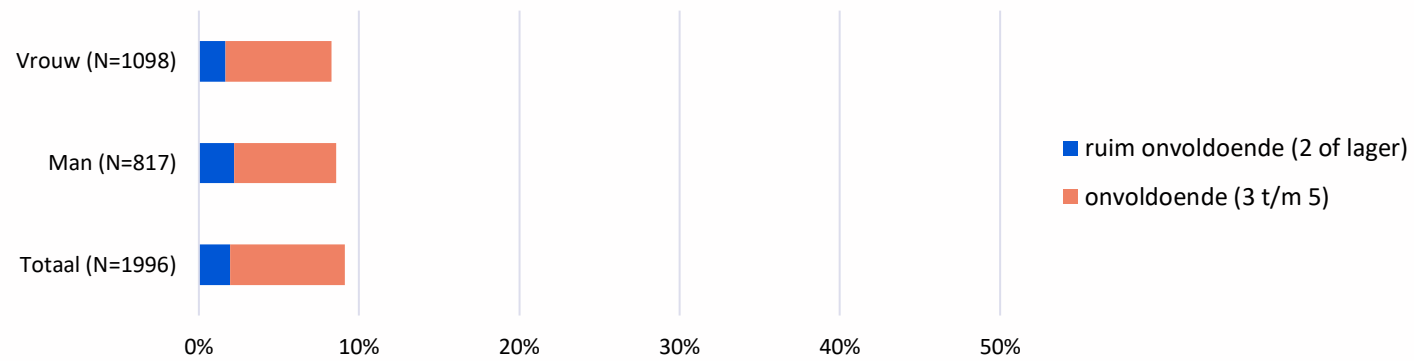
Als we kijken naar het aandeel respondenten dat (zeer) tevreden of ontevreden is zien we geen significante verschillen (zie figuur 7.2.1). Voor zowel vrouwelijke als mannelijke medewerkers geldt dat iets meer dan 8 procent van de respondenten een (ruime) onvoldoende geeft voor de werktevredenheid. Ook het aandeel respondenten dat juist zeer tevreden is over het werk is gelijk voor mannen en vrouwen.

<sup>17</sup> Nemen we de hele responspopulatie in beschouwing (dus inclusief de periodes langer dan 12 maanden geleden) dan is daar wel een klein maar significant verschil te zien: vrouwen geven de algemene werktevredenheid een 7,2 gemiddeld, terwijl mannen algemene werktevredenheid een 7,4 geven (p<0,05). Over de periodes langer dan 12 maanden geleden is het verschil dan ook zeer groot (6,0 voor vrouwen gemiddeld tegenover 6,7 voor mannen). Echter zijn mogelijk de periodes hierbij niet exact gelijk. Ook kan de motivatie voor vrouwelijke en mannelijke oud-medewerkers om de vragenlijst in te vullen verschillen.





Figuur 7.2.1 Aandeel onvoldoendes bij verschillende groepen respondenten voor werktevredenheid, vragenlijst 1 (afgelopen 12 maanden).



<sup>x</sup> Zie bijvoorbeeld: Ellemers, N., Baaijens, F., Dijkstelbloem, H., Erkens, Y., Ghorashi, H., Groeneveld, S., ... & Wise, M. (2022). Sociale veiligheid in de Nederlandse wetenschap-Van papier naar praktijk. KNAW.



# Bijlage 8: Meetinstrumenten werkervaringen

## 8.1 Schaalconstructie

Aan alle respondenten is naast de vragen over ongewenst gedrag ook een aantal vragen en stellingen voorgelegd omtrent de werkervaringen. De gestelde vragen komen voort uit literatuur en zijn gebaseerd op bestaande en gevalideerde instrumenten. Acht cultuur- en systeemkenmerken zijn uitgevraagd met 41 stellingen. Telkens vormen meerdere vragen/stellingen tezamen een inhoudelijk cluster, waarover gemiddelde schaalcores zijn berekend. De afzonderlijke stellingen die op deze manier geclusterd worden zijn steeds uitgevraagd met een 5-punts Likertschaal (helemaal oneens, oneens, neutraal, eens, helemaal eens).

De afzonderlijke stellingen zijn steeds uitgevraagd met een 5-punts Likertschaal (helemaal oneens, oneens, neutraal, eens, helemaal eens). De scores voor enkele items zijn omgekeerd voorafgaand aan de analyse van de gegevens en clustering van stellingen, zodat voor alle schalen geldt dat hoe hoger de score, hoe positiever de beoordeling van dit aspect door respondenten. In totaal zijn acht indicatoren tot stand gekomen van de werkervaringen van respondenten (zie tabel 8.1.1). Elke schaal heeft een score waarop omroeporganisaties en (sub)groepen van respondenten met elkaar vergeleken kunnen worden. Zo kunnen we onderzoeken of werkervaringen samenhangen met bepaalde persoonskenmerken, of functiekenmerken, en kunnen we verbanden leggen tussen algemene ervaringen met het werken bij een bepaalde (omroep)organisatie, en gerapporteerde ervaringen van ongewenst gedrag.

Tabel 8.1.1 Samenstelling schalen met indicatoren van werkervaringen plus gemiddelde score, standaarddeviatie en aantal observaties (totaal vragenlijst 1 en vragenlijst 2).

Schalen werkplezier en werkervaringen	Aantal items behouden <sup>18</sup>	Samenhang (cronbach's alpha)	Gemiddelde	SD	N
Werkplezier	4 van 4	$\alpha = 0,90$	3,00	1,77	2566
Heldere beoordeling	3 van 4	$\alpha = 0,81$	2,77	1,72	2566
Werkklimaat omroep <sup>19</sup>	2 van 4	$\alpha = 0,66$	3,29	1,80	2566
Directie neemt verantwoordelijkheid	5 van 5	$\alpha = 0,92$	2,69	1,78	2566
P&O voor medewerkers	4 van 4	$\alpha = 0,93$	2,63	1,76	2566
Leiderschapskwaliteit	9 van 10	$\alpha = 0,94$	3,11	1,79	2566
Sociale veiligheid in het team	6 van 6	$\alpha = 0,85$	3,01	1,74	2566
Aandacht voor gedrag	4 van 4	$\alpha = 0,82$	2,63	1,90	2566

<sup>18</sup> Zie tabel 8.2.1

<sup>19</sup>In eerste instantie is ook een schaal samengesteld voor 'werkklimaat omroep'. Bij de verkennende analyse bleek deze echter onvoldoende betrouwbaar te zijn gemeten, niet bij te dragen aan het inzicht in andere werkenmerken of werkervaringen. Daarom is gekozen om deze schaal niet verder te betrekken in het onderzoek.



## 8.2 Schaalitems

Om de schalen te kunnen construeren is eerst door middel van (exploratieve en confirmatieve) factoranalyse bevestigd dat de 41 items uiteenvallen in de bedoelde inhoudelijke clusters. Vervolgens is per schaal de interne betrouwbaarheid van het concept getoetst en zijn items die onvoldoende bijdragen aan de betrouwbaarheid uit de schaal verwijderd.

Tabel 8.2.1 Gebruikte items per schaal: factorlading en betrouwbaarheid.

Schaal	Factorlading	Items behouden	Cronbach's alpha
<b>Werkplezier</b>		<b>4 van 4</b>	<b><math>\alpha = 0,90</math></b>
Ik ga met plezier naar mijn werk.	0,77	Ja	
Ik zou anderen aanraden om bij de publieke omroep te gaan werken.	0,80	Ja	
Bij de publieke omroep voel ik mij gerespecteerd als professional.	0,88	Ja	
Bij de publieke omroep kan ik optimaal presteren.	0,87	Ja	
<b>Heldere beoordeling</b>		<b>3 van 4</b>	<b><math>\alpha = 0,81</math></b>
Er is mij duidelijk verteld wat in deze functie mijn taken en verantwoordelijkheden zijn.	0,72	Ja	
Het is mij duidelijk op basis waarvan mijn prestaties beoordeeld worden.	0,93	Ja	
Ik krijg regelmatig feedback op mijn prestaties.	0,67	Ja	
Ik maak me zorgen over mijn toekomst bij de publieke omroep.*		Nee	
<b>Werkklimaat omroep (niet meegenomen in de analyse en rapportage)</b>		<b>2 van 4</b>	<b><math>\alpha = 0,66</math></b>
<i>Bij de (omroep)organisatie waar ik werk wordt verwacht dat medewerkers zich strikt houden aan wettelijke en/of professionele normen en procedures.*</i>		Nee	
<i>Bij de (omroep)organisatie waar ik werk is het ieder voor zich.*</i>	0,70	Ja	
<i>Bij de (omroep)organisatie waar ik werk wordt verwacht dat medewerkers alles doen om de belangen van de omroep na te streven.*</i>		Nee	
<i>Bij de (omroep)organisatie waar ik werk moet je precies doen wat de omroep vraagt om succes te hebben.*</i>	0,70	Ja	
<b>Directie neemt verantwoordelijkheid</b>		<b>5 van 5</b>	<b><math>\alpha = 0,92</math></b>
De directie van mijn omroep communiceert respectvol en luistert echt.	0,89	Ja	
De directie van mijn omroep bewaart vertrouwelijkheid en respecteert de privacy van medewerkers.	0,75	Ja	
De directie van mijn omroep neemt persoonlijke verantwoordelijkheid voor het eigen handelen.	0,86	Ja	
De directie van mijn omroep deelt informatie die voor medewerkers belangrijk is.	0,81	Ja	
De directie van mijn omroep staat open voor standpunten en zorgen van medewerkers.	0,88	Ja	

<b>P&amp;O voor medewerkers</b>		<b>4 van 4</b>	<b><math>\alpha = 0,93</math></b>
De mensen die zich binnen mijn (omroep)organisatie bezighouden met personeelszaken proberen problemen van personeelsleden op te lossen.	0,89	Ja	
De mensen die zich binnen mijn (omroep)organisatie bezighouden met personeelszaken hechten belang aan het welzijn van personeelsleden.	0,92	Ja	
De mensen die zich binnen mijn (omroep)organisatie bezighouden met personeelszaken houden voldoende rekening met de persoonlijke situatie van medewerkers.	0,87	Ja	
De mensen die zich binnen mijn (omroep)organisatie bezighouden met personeelszaken proberen te bemiddelen tussen de belangen van de omroep en de belangen van medewerkers.	0,84	ja	
<b>Leiderschapskwaliteit</b>		<b>9 van 10</b>	<b><math>\alpha = 0,94</math></b>
Mijn dagelijks leidinggevende legt medewerkers uit wat er van hen verwacht wordt.	0,63	Ja	
Mijn dagelijks leidinggevende neemt verantwoordelijkheid voor gemaakte fouten in het team.	0,80	Ja	
Mijn dagelijks leidinggevende houdt zich aan zijn/haar/diens woord.	0,81	Ja	
Mijn dagelijks leidinggevende houdt medewerkers verantwoordelijk voor zaken die buiten hun functieomschrijving vallen.*		Nee	
Mijn dagelijks leidinggevende strijkt de eer op voor andermans successen.*	0,78	Ja	
Mijn dagelijks leidinggevende kleineert publiekelijk medewerkers op de werkvloer.*	0,85	Ja	
Mijn dagelijks leidinggevende herinnert medewerkers aan hun fouten en mislukkingen uit het verleden.*	0,82	Ja	
Mijn dagelijks leidinggevende heeft explosieve uitbarstingen op de werkvloer.*	0,79	Ja	
Mijn dagelijks leidinggevende gedraagt zich alsof hij/zij/die een uitzonderlijk persoon is.*	0,86	Ja	
Mijn dagelijks leidinggevende staat open voor suggesties van ondergeschikten.	0,75	Ja	
<b>Sociale veiligheid in het team</b>		<b>6 van 6</b>	<b><math>\alpha = 0,85</math></b>
In mijn team kunnen problemen en lastige kwesties ter sprake worden gebracht.	0,97	Ja	
In mijn team worden teamleden persoonlijk afgerekend op fouten die ze maken.*	0,64	Ja	
In mijn team is het moeilijk om andere teamleden om hulp te vragen.*	0,66	Ja	
In mijn team wordt geprobeerd kennis te delen en van fouten te leren.	0,79	Ja	
In mijn team zou niemand opzettelijk iets doen om mijn werk te ondermijnen.	0,57	Ja	
In mijn team worden mijn vaardigheden en talenten gewaardeerd en benut.	0,76	Ja	
<b>Aandacht voor gedrag</b>		<b>4 van 4</b>	<b><math>\alpha = 0,82</math></b>
De teamleider moedigt het aan kaarten van ongewenst gedrag aan.	0,73	Ja	
Er wordt binnen het team gesproken over wat gewenst en ongewenst gedrag is.	0,74	Ja	
Ik weet waar ik terecht kan met een melding of klacht over ongewenst gedrag.	0,74	Ja	
Ik heb vertrouwen dat meldingen of klachten goed worden afgehandeld.	0,73	Ja	

\* Itemscores omgekeerd t.b.v. eenduidige interpretatie van gemiddelde schaalscores: een hogere score geeft een positiever oordeel weer.



# Bijlage 9: Tabellen

## 9.1 Tabellen deelnemers/respondenten

Tabel 9.1.1 Respondenten (naar vragenlijstperiode en totaal) en gesprekspartners naar omroep.

(Omroep)organisatie	Vragenlijstrespondenten					
	Vragenlijst 1 afgelopen 12 maanden (N=1996, 100%)		Vragenlijst 2 Langer dan 12 mnd. geleden (N=570, 100%)		Totaal (N=2566, 100%)	
	N	%	N	%	N	%
<b>AVROTROS</b>	167	8%	21	4%	188	7%
<b>BNNVARA</b> <i>Waarvan DWDD</i>	173	9%	92 <sup>b</sup> (69)	16%	265	10%
<b>EO</b>	179	9%	35	6%	214	8%
<b>HUMAN</b>	30	2%	N ≤ 10	< 1%	32	1%
<b>KRO-NCRV</b>	218	11%	27	5%	245	10%
<b>MAX</b>	85	4%	N ≤ 10	< 1%	93	4%
<b>NOS</b> <i>Waarvan NOS Sport</i> <i>Waarvan NOS Nieuws</i>	439 (96) (185)	22%	178	31%	617	24%
<b>NPO</b>	247	12%	18	3%	265	10%
<b>NTR</b>	197	10%	85	15%	282	11%
<b>Kleine omroepen (Omroep Zwart, Ongehoord Nederland, PowNed)</b>	17	< 1%	N ≤ 10	< 1%	22	< 1%
<b>VPRO</b>	158	8%	56	10%	214	8%
<b>WNL</b>	34	2%	N ≤ 10	2%	44	2%
<b>Anders<sup>c</sup>, onbekend of meerdere omroepen</b>	69	3%	38	6%	107	3%

Gesprekken	
<i>Medewerkers</i> (in totaal 190 personen <sup>a</sup> )	<i>Functionarissen</i> (in totaal 48 personen, die op initiatief van de commissie werden gesproken)
10	
79 (66)	17 <sup>d</sup> (8)
N ≤ 10	
N ≤ 10	
13	
N ≤ 10	
33 (17) (16)	7
22	8
25	7
N ≤ 10	
18	5
20	4
N ≤ 10	

<sup>a</sup> Sommige medewerkers hebben ervaringen over meerdere organisaties gedeeld, hierdoor komt het totaal aantal hier hoger uit dan de 190 gesprekken die de commissie met medewerkers heeft gevoerd.

<sup>b</sup> Inclusief medewerkers van BNN of VARA voor de fusie.

<sup>c</sup> Inclusief regio-omroepen en themakanalen.

<sup>d</sup> Bij BNNVARA zijn 9 functionarissen gesproken. In aanvulling hierop zijn 8 voormalig functionarissen gesproken in relatie tot het programma 'De Wereld Draait Door'.

Tabel 9.1.2 Respondenten naar persoonskenmerken, naar vragenlijstperiode en totaal.

	Vragenlijst 1: Afgelopen 12 maanden (N=1996, 100%)		Vragenlijst 2: Langer dan 12 maanden geleden (N=570, 100%)		Totaal (N=2566, 100%)	
	N	%	N	%	N	%
<b>Genderidentificatie</b>						
Vrouw	1098	55%	338	55%	1436	56%
Man	817	41%	210	37%	1027	40%
Anders / Zeg ik liever niet	81	4%	22	4%	103	4%
<b>Sociaal-culturele achtergrond</b>						
Nederlands of Europees	1834	92%	525	92%	2359	92%
Niet-Europees of bi-cultureel	115	6%	29	5%	144	6%
Onbekend / Zeg ik liever niet	47	2%	16	3%	63	2%
<b>Leeftijd</b>						
Jonger dan 25	71	4%	11	2%	82	3%
25-29	219	11%	44	8%	263	10%
30-34	256	13%	71	12%	327	13%
35-39	210	11%	76	13%	286	11%
40-44	241	12%	80	14%	321	13%
45-49	227	11%	70	12%	297	12%
50-54	305	15%	73	13%	378	15%
55-59	253	13%	62	11%	315	12%
60-64	163	8%	39	7%	202	8%
65 en ouder	51	3%	44	8%	95	4%



Tabel 9.1.3. Respondenten naar functiekenmerken, naar vragenlijstperiode en totaal.

	Vragenlijst 1: Afgelopen 12 maanden (N=1996, 100%)		Vragenlijst 2: Langer dan 12 maanden geleden (N=570, 100%)		Totaal (N=2566, 100%)	
	N	%	N	%	N	%
<b>Functiegroep</b>						
Programma-aansturend	509	26%	111	19%	620	24%
Beleid en bedrijfsvoering	502	25%	100	18%	602	24%
Presentatie en verslaggeving	179	9%	60	11%	239	9%
Productie	180	9%	46	8%	226	9%
Programma-inhoudelijk	543	27%	230	40%	773	30%
Anders/Onbekend	83	4%	23	4%	106	4%
<b>Leidinggevende functie</b>						
Heeft of had geen leidinggevende functie	1506	75%	440	77%	1946	76%
Geeft of gaf leiding aan minder dan 5 medewerkers	182	9%	36	6%	218	8%
Geeft of gaf leiding aan 5-15 medewerkers	190	10%	59	10%	249	10%
Geeft of gaf leiding aan meer dan 15 medewerkers	118	6%	35	6%	153	6%
<b>Aanstellingsvorm</b>						
Vast contract met de omroep	1374	69%	236	41%	1610	63%
Tijdelijk contract met de omroep	412	21%	197	35%	609	24%
ZZP, Freelance of Gedetacheerd	175	9%	62	11%	237	9%
Anders/Onbekend	35	2%	75	13%	110	4%
<b>Contracturen</b>						
minder dan 16 uur	129	6%	26	5%	155	6%
16-23 uur	87	4%	18	3%	105	4%
24-31 uur	243	12%	60	11%	303	12%
32-35 uur	364	18%	113	20%	477	19%
36 uur of meer	1172	59%	353	62%	1525	59%
Onbekend	1	0%	0	0%	1	0%
<b>Aantal overuren gemiddeld per week</b>						
Werkt gemiddeld minder dan de contractuele uren	39	2%	N ≤ 10	< 1%	44	2%
Werkt gemiddeld geen overuren	1055	53%	251	44%	1306	51%
Werkt gemiddeld tot 4 uur over	522	26%	111	19%	633	25%
Werkt gemiddeld 5 tot 8 uur over	164	8%	61	11%	225	9%
Werkt gemiddeld 9 tot 16 uur over	167	8%	105	18%	272	11%
Werkt gemiddeld meer dan 16 uur over	48	2%	37	6%	85	3%
Onbekend	1	0%	0	0%	1	0%

## 9.2 Tabellen werkervaringen

Tabel 9.2.1. Gemiddelde werkplezier en werktevredenheid (rapportcijfer) naar ongewenst gedrag, naar vragenlijstperiode en totaal

Periode	Doelwit of getuige geweest van tenminste één van de genoemde vormen van gedrag	Gemiddeld werkplezier (schaal 1-5)	Gemiddeld rapportcijfer werktevredenheid (0-10)	N
<b>Vragenlijst 1:</b> afgelopen 12 maanden	wel te maken met ongewenst gedrag	3,7***	7,4***	1484
	niet te maken met ongewenst gedrag	4,1***	8,1***	512
<b>Vragenlijst 2:</b> Langer dan 12 maanden geleden	wel te maken met ongewenst gedrag	3,0***	6,0***	510
	niet te maken met ongewenst gedrag	4,2***	8,4***	60
<b>Totaal</b>	wel te maken met ongewenst gedrag	3,5***	7,0***	1994
	niet te maken met ongewenst gedrag	4,1***	8,2***	572

\*\*\* p < 0,001, \*\* p < 0,01, \* p < 0,05, voor significantie is steeds gekeken naar het verschil tussen de groep die in deze periode wel te maken had met ongewenst gedrag en de groep die dat *helemaal niet* had.

Tabel 9.2.2. Werktevredenheid (gemiddeld een aandeel (ruim) onvoldoende) en werkplezier naar ongewenst gedrag, aandeel (ruim) onvoldoende, vragenlijst 1 (afgelopen 12 maanden)

Mate waarin respondenten in aanraking is gekomen met ongewenst gedrag	N (totaal, 100%)	Gemiddelde Werkplezier (schaal, 1-5)	Gemiddelde Werktevredenheid (rapportcijfer 0-10)	Aandeel ruim onvoldoende (rapportcijfer 0 t/m 2)		Aandeel onvoldoende (rapportcijfer 3 t/m 5)	
				N	%	N	%
Nooit doelwit of getuige geweest van ongewenst gedrag	512	8,1	4,1	N ≤ 10	< 1%	23	4%
Doelwit of getuige geweest van tenminste één van de genoemde vormen van gedrag	1484	7,4	3,7	36	2%	120	8%
Direct betrokken bij een specifieke gebeurtenis	333	6,5	3,2	26	8%	55	17%
<b>Totaal</b>	<b>1996</b>	<b>7,6</b>	<b>3,8</b>	<b>39</b>	<b>2%</b>	<b>143</b>	<b>7%</b>





### 9.3 Tabellen ongewenst gedrag

Tabel 9.3.1 Aandeel respondenten dat aangeeft te maken te hebben gehad met de vier hoofdcategorieën ongewenst gedrag, naar vragenlijstperiode en totaal.

<b>Hoe vaak bent u [in deze periode] doelwit of getuige geweest van één of meerdere van de onderstaande vormen van gedrag?</b>						
	<b>Vragenlijst 1:</b> Afgelopen 12 maanden (N=1996, 100%)		<b>Vragenlijst 2:</b> Langer dan 12 maanden geleden (N=570, 100%)		<b>Totaal</b> (N=2566, 100%)	
	<b>N</b>	<b>%</b>	<b>N</b>	<b>%</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
<b>Doelwit of getuige geweest van tenminste één van de genoemde vormen van gedrag</b>	1484	74%	510	89%	1994	78%
<i>getuige/doelwit geweest van...</i>						
<b>pestgedrag</b>	<b>1436</b>	<b>72%</b>	<b>495</b>	<b>87%</b>	<b>1931</b>	<b>75%</b>
<i>Roddelen/kwaadspreken</i>	1325	66%	462	81%	1787	70%
<i>Belachelijk maken</i>	592	30%	356	62%	948	37%
<i>Vertrouwelikheden schenden</i>	405	20%	206	36%	611	24%
<i>Sabotage</i>	387	19%	275	48%	662	26%
<i>Negeren of uitsluiten</i>	326	16%	286	50%	612	24%
<b>intimiderend gedrag</b>	<b>585</b>	<b>29%</b>	<b>394</b>	<b>69%</b>	<b>979</b>	<b>38%</b>
<i>Verbaal geweld</i>	450	23%	353	62%	803	31%
<i>Intimidatie</i>	263	13%	235	41%	498	19%
<i>Stalken</i>	78	4%	78	14%	156	6%
<i>Lichamelijk geweld</i>	11	1%	38	7%	49	2%
<b>seksisme</b>	<b>226</b>	<b>11%</b>	<b>187</b>	<b>33%</b>	<b>413</b>	<b>16%</b>
<i>Verbale intimidatie van vrouwelijke collega's</i>	217	11%	182	32%	399	16%
<i>Fysieke intimidatie van vrouwelijke collega's</i>	39	2%	56	10%	95	4%
<b>discriminatie</b>	<b>291</b>	<b>15%</b>	<b>172</b>	<b>30%</b>	<b>463</b>	<b>18%</b>



Tabel 9.3.2 Genoemde gronden van discriminatie door personen die doelwit of getuige zijn geweest van discriminatie, naar vragenlijstperiode en totaal.

<i>Op grond waarvan werd gediscrimineerd? [meerdere antwoorden mogelijk]<sup>a</sup></i>						
	<b>Vragenlijst 1:</b> Afgelopen 12 maanden		<b>Vragenlijst 2:</b> Langer dan 12 maanden geleden		<b>Totaal</b>	
	(N=291, 100%)		(N=172, 100%)		(N=463, 100%)	
	N	%	N	%	N	%
<b>Geslacht</b>	143	49%	98	57%	241	52%
<b>Etniciteit of huidskleur</b>	146	50%	81	47%	227	49%
<b>Leeftijd</b>	111	38%	50	29%	162	35%
<b>Nationaliteit</b>	47	16%	29	17%	79	17%
<b>Geloofsovertuiging</b>	41	14%	38	22%	79	17%
<b>Seksuele geaardheid</b>	44	15%	33	19%	79	17%
<b>Genderidentiteit</b>	38	13%	26	15%	65	14%
<b>Burgerlijke status</b>	52	18%	N ≤ 10	3%	60	13%
<b>Beperking</b>	20	7%	N ≤ 10	6%	28	6%
<b>Neurodiversiteit</b>	20	7%	N ≤ 10	6%	28	6%

<sup>a</sup>gronden van discriminatie die minder dan 10 keer zijn benoemd zijn in deze tabel weggelaten.



Tabel 9.3.3 Aandeel respondenten dat aangeeft te maken te hebben gehad met de vier hoofdcategorieën ongewenst gedrag naar aanstellingsvorm (excl. 'Anders of onbekend'), naar vragenlijstperiode en totaal.

Aanstellingsvorm	Vragenlijst 1: afgelopen 12 maanden				Vragenlijst 2: Langer dan 12 maanden geleden				totaal			
	Vast contract (N=1374, 100%)		Tijdelijk contract/ ZZP, freelance of gedetacheerd (N=587, 100%)		Vast contract (N=236, 100%)		Tijdelijk contract/ ZZP, freelance of gedetacheerd (N=259, 100%)		Vast contract (N=1610, 100%)		Tijdelijk contract/ ZZP, freelance of gedetacheerd (N=846, 100%)	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
<b>Doelwit of getuige geweest van tenminste één van de genoemde vormen van gedrag</b>	1064	<b>77%***</b>	396	<b>67%***</b>	217	92%	225	87%	1281	<b>80%**</b>	621	<b>73%**</b>
<i>getuige/doelwit geweest van...</i>												
<b>pestgedrag</b>	1029	<b>75%***</b>	383	<b>65%***</b>	212	<b>90%*</b>	217	<b>84%*</b>	1241	<b>77%**</b>	600	<b>71%**</b>
<b>Intimiderend gedrag</b>	434	<b>32%**</b>	142	<b>24%**</b>	166	70%	177	68%	600	37%	319	38%
<b>seksisme</b>	168	12%	56	10%	90	<b>38%**</b>	68	<b>26%**</b>	258	16%	124	15%
<b>discriminatie</b>	202	15%	79	13%	80	34%	69	27%	282	18%	148	17%

\*\*\* p < 0,001, \*\* p < 0,01, \* p < 0,05, waarbij steeds is gekeken naar het verschil tussen groepen, per vragenlijst en totaal.



Tabel 9.3.4 Aandeel respondenten dat aangeeft te maken te hebben gehad met de vier hoofdcategorieën ongewenst gedrag naar functiegroep (excl. 'Anders of onbekend'), naar vragenlijstperiode en totaal.

Functiegroep	Vragenlijst 1: afgelopen 12 maanden				Vragenlijst 2: Langer dan 12 maanden geleden				totaal			
	Programma-inhoudelijk, incl. presentatie en verslaggeving (N=722, 100%)		Overig (N=1191, 100%)		Programma-inhoudelijk, incl. presentatie en verslaggeving (N=290, 100%)		Overig (N=257, 100%)		Programma-inhoudelijk, incl. presentatie en verslaggeving (N=1012, 100%)		Overig (N=1448, 100%)	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
<b>Doelwit of getuige geweest van tenminste één van de genoemde vormen van gedrag</b>	553	77%	879	74%	273	<b>94%***</b>	218	<b>85%***</b>	826	<b>82%***</b>	1097	<b>76%***</b>
<i>getuige/doelwit geweest van...</i>												
<b>pestgedrag</b>	541	75%	845	71%	265	<b>91%**</b>	211	<b>82%**</b>	806	<b>80%***</b>	1056	<b>73%***</b>
<b>Intimiderend gedrag</b>	217	30%	348	29%	218	<b>75%**</b>	163	<b>63%**</b>	435	<b>43%***</b>	511	<b>35%***</b>
<b>seksisme</b>	92	13%	129	11%	106	<b>37%*</b>	73	<b>28%*</b>	198	<b>20%***</b>	202	<b>14%***</b>
<b>discriminatie</b>	131	<b>18%**</b>	152	<b>13%***</b>	106	<b>37%***</b>	58	<b>23%***</b>	237	<b>23%***</b>	210	<b>15%***</b>

\*\*\* p < 0,001, \*\* p < 0,01, \* p < 0,05, waarbij steeds is gekeken naar het verschil tussen groepen, per vragenlijst en totaal.



Tabel 9.3.5 Aandeel respondenten dat aangeeft te maken te hebben gehad met de vier hoofdcategorieën ongewenst gedrag naar gender (zelfidentificatie, excl. 'Anders/Zeg ik liever niet'), naar vragenlijstperiode en totaal.

Genderidentificatie	Vragenlijst 1: afgelopen 12 maanden				Vragenlijst 2: Langer dan 12 maanden geleden				totaal			
	Man (N=817, 100%)		Vrouw (N=1098, 100%)		Man (N=210, 100%)		Vrouw (N=338, 100%)		Man (N=1027, 100%)		Vrouw (N=1436, 100%)	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
<b>Doelwit of getuige geweest van tenminste één van de genoemde vormen van gedrag</b>	613	75%	807	73%	185	88%	303	90%	798	78%	1110	77%
<i>getuige/doelwit geweest van...</i>												
<b>pestgedrag</b>	598	73%	776	71%	180	86%	294	87%	778	76%	1070	75%
<b>Intimiderend gedrag</b>	229	28%	321	29%	148	70%	230	68%	377	37%	551	38%
<b>seksisme</b>	72	<b>9%**</b>	148	<b>13%**</b>	57	<b>27%*</b>	123	<b>36%*</b>	129	<b>13%***</b>	271	<b>19%***</b>
<b>discriminatie</b>	98	<b>12%*</b>	168	<b>15%*</b>	57	27%	108	32%	155	<b>15%**</b>	276	<b>19%**</b>

\*\*\* p < 0,001, \*\* p < 0,01, \* p < 0,05, waarbij steeds is gekeken naar het verschil tussen groepen, per vragenlijst en totaal.

Tabel 9.3.6 Aandeel respondenten dat aangeeft te maken te hebben gehad met de vier hoofdcategorieën ongewenst gedrag naar sociaal-culturele achtergrond (zelfidentificatie, excl. 'Onbekend/Zeg ik liever niet'), naar vragenlijstperiode en totaal.

Sociaal-culturele achtergrond	Vragenlijst 1: afgelopen 12 maanden				Vragenlijst 2: Langer dan 12 maanden geleden				totaal			
	Nederlands of Europees (N=1834, 100%)		Niet-Europees of bi-cultureel (N=115, 100%)		Nederlands of Europees (N=525, 100%)		Niet-Europees of bi-cultureel (N=29, 100%)		Nederlands of Europees (N=2359, 100%)		Niet-Europees of bi-cultureel (N=144, 100%)	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
<b>Doelwit of getuige geweest van tenminste één van de genoemde vormen van gedrag</b>	1360	74%	88	77%	465	<b>89%***</b>	29	<b>100%***</b>	778	77%	117	81%
<i>getuige/doelwit geweest van...</i>												
<b>pestgedrag</b>	1315	72%	85	74%	451	<b>86%***</b>	28	<b>97%***</b>	1766	75%	113	78%
<b>Intimiderend gedrag</b>	521	28%	40	35%	366	70%	17	58%	887	38%	57	40%
<b>seksisme</b>	209	11%	15	13%	173	33%	N ≤ 10	31%	382	16%	24	17%
<b>discriminatie</b>	243	<b>13%***</b>	33	<b>29%***</b>	149	<b>28%**</b>	17	<b>59%**</b>	392	<b>17%***</b>	50	<b>35%***</b>

\*\*\* p < 0,001, \*\* p < 0,01, \* p < 0,05, waarbij steeds is gekeken naar het verschil tussen groepen, per vragenlijst en totaal.

Tabel 9.3.7 Tabel werkplezier, rapportcijfer werktevredenheid en schaalscores voor werkervaringen, naar aanstellingsvorm (excl. 'Anders of onbekend'), vragenlijst 1 (afgelopen 12 maanden).

Aanstellings-vorm	Werkplezier (schaal, 1-5)	Werktevredenheid (rapportcijfer, 0-10)	Heldere beoordeling	Directie neemt verantwoordelijkheid	P&O voor medewerkers	Leiderschaps- kwaliteit	Sociale veiligheid in het team	Aandacht voor gedrag	N
Vast Contract	3,8***	7,5***	3,5***	3,4***	3,4***	3,8***	3,8***	3,5***	1610
Tijdelijk contract, ZZP, Freelance of gedetacheerd	3,5***	6,9***	3,3***	3,2***	3,2***	3,7***	3,5***	3,0***	846
Totaal	3,7	7,3	3,4	3,4	3,3	3,8	3,7	3,3	2566

\*\*\*p < 0,001, \*\*p < 0,01, \*p < 0,05, verschillen tussen groepen

Tabel 9.3.8 Tabel werkplezier, rapportcijfer werktevredenheid en schaalscores voor werkervaringen, naar functiegroep (excl. 'Anders of onbekend'), vragenlijst 1 (afgelopen 12 maanden).

Aanstellings-vorm	Werkplezier (schaal, 1-5)	Werktevredenheid (rapportcijfer, 0-10)	Heldere beoordeling	Directie neemt verantwoordelijkheid	P&O voor medewerkers	Leiderschaps- kwaliteit	Sociale veiligheid in het team	Aandacht voor gedrag	N
Programma- inhoudelijk, incl. presentatie en verslaggeving	3,5***	6,9***	3,3***	3,2***	3,1***	3,6***	3,5***	3,0***	1012
Overig (excl. 'Anders of onbekend')	3,8***	7,5***	3,5***	3,5***	3,4***	3,9***	3,8***	3,5***	1448
Totaal	3,7	7,3	3,4	3,4	3,3	3,8	3,7	3,3	2566

\*\*\*p < 0,001, \*\*p < 0,01, \*p < 0,05, verschillen tussen groepen



## 9.4 Tabellen specifieke gebeurtenissen en meldingen

Tabel 9.4.1 Specifieke gebeurtenissen, het doen van meldingen en tevredenheid over (eventuele) melding, naar vragenlijstperiode en totaal.

	Vragenlijst 1: afgelopen 12 maanden		Vragenlijst 2: Langer dan 12 maanden geleden		totaal	
	N	%	N	%	N	%
Aantal respondenten (N) dat een specifieke gebeurtenis meemaakt <sup>20</sup>	537 (100%)		268 (100%)		805 (100%)	
Aantal respondenten dat gebeurtenis heeft gemeld	345	64%	158	59%	503	62%
Gemiddeld rapportcijfer (0-10) tevredenheid over afhandeling van de melding	4,0		2,6		3,6	

Tabel 9.4.2 Bij wie is melding gedaan (alle perioden), alleen voor personen die melding hebben gedaan van een specifieke gebeurtenis (N=503), totaal vragenlijst 1 en 2.

	Totaal vragenlijst 1 en vragenlijst 2	
Aantal respondenten (N) dat een specifieke gebeurtenis meemaakt.	503 (100%)	
<b>Waar is gemeld:</b>	N	%
Bij de commissie (OGCO)	N ≤ 10	< 1%
Bij de vertrouwenspersoon	42	8%
Bij de directie	27	5%
Bij de afdeling personeelszaken	35	7%
Bij mijn leidinggevende	124	25%
Bij iemand anders	62	12%
Bij meerdere personen / op meerdere plekken	210	42%

<sup>20</sup> Respondenten van vragenlijst 1 konden ook een specifieke gebeurtenis noemen uit een periode langer dan 12 maanden geleden. Het gaat hier dus niet per definitie om een recente gebeurtenis en/of melding.

## 9.5 Tabellen naar omroep

Tabel 9.5.1 Werkplezier, werktevredenheid en schaalscores voor werkervaringen naar omroep (NPO, NTR, WNL), vragenlijst 1 (afgelopen 12 maanden)

Groep	N	Werkplezier (schaal, 1-5)	Werktevredenheid (rapportcijfer, 0-10)	Heldere beoordeling	Directie neemt verantwoordelijkheid	P&O voor medewerkers	Leiderschaps- kwaliteit	Sociale veiligheid in het team	Aandacht voor gedrag
NPO	247	3,8	7,4	3,5	3,3***	3,4	3,9	3,9	3,7***
Sector excl. NPO	1749	3,8	7,6	3,6	3,5***	3,5	4,0	3,8	3,5***
NTR	197	3,5***	7,1***	3,4*	3,2***	3,2***	3,8*	3,6***	3,3***
Sector excl. NTR	1799	3,9***	7,6***	3,6*	3,6***	3,5***	4,0*	3,9***	3,6***
WNL	34	3,2***	6,4***	2,9***	2,6***	2,9***	3,6***	3,5*	3,0*
Sector excl. WNL	1962	3,8***	7,6***	3,6***	3,5***	3,5***	4,0***	3,9***	3,6*
<b>Totaal</b>	1996	3,8	7,6	3,5	3,5	3,4	4,0	3,8	3,5

\*\*\* p < 0,001, \*\* p < 0,01, \* p < 0,05, waarbij steeds is gekeken naar het verschil tussen score van de betreffende omroep tegenover het gemiddelde van de rest van de sector.

Tabel 9.5.2 Gemiddelde score Directie neemt verantwoordelijkheid voor medewerkers met en zonder leidinggevende rol naar omroep, vragenlijst 1 (afgelopen 12 maanden)

Groep	N	Medewerker heeft <u>niet</u> een leidinggevende rol	Medewerker heeft <u>wel</u> een leidinggevende rol
WNL	34	2,8**	2,2**
NPO	247	3,4**	3,2**
NTR	197	3,2***	3,1***
<b>Totaal alle omroepen en NPO</b>	1996	3,5	3,6

\*\*\* p < 0,001, \*\* p < 0,01, \* p < 0,05, waarbij steeds is gekeken naar het verschil tussen score van de groep binnen de omroep tegenover het gemiddelde van diezelfde groep in de rest van de sector.





Tabel 9.5.3 Aandeel respondenten dat aangeeft te maken te hebben gehad met de vier hoofdcategorieën ongewenst gedrag naar omroep (NPO, NTR, WNL), vragenlijst 1 (afgelopen 12 maanden).

Groep	N (100%)	Doelwit of getuige geweest van tenminste één van de genoemde vormen van gedrag		pestgedrag		intimiderend gedrag		seksisme		discriminatie	
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
<b>NPO</b>	247	200	<b>81%**</b>	195	<b>79%**</b>	92	<b>37%**</b>	30	12%	32	13%
<b>Sector excl. NPO</b>	1749	1284	<b>73%**</b>	1241	<b>71%**</b>	493	<b>28%**</b>	196	11%	259	15%
<b>NTR</b>	197	144	73%	142	72%	66	34%	22	11%	38	19%
<b>Sector excl. NTR</b>	1799	1340	74%	1294	72%	519	29%	204	11%	253	14%
<b>WNL</b>	34	32	<b>94%***</b>	32	<b>94%***</b>	13	38%	N ≤ 10		N ≤ 10	
<b>Sector excl. WNL</b>	1962	1452	<b>74%***</b>	1404	<b>72%***</b>	572	29%	11%		15%	
<b>Totaal alle omroepen en NPO</b>	1996	1484	74%	1436	72%	585	29%	226	11%	291	15%

\*\*\* p < 0,001, \*\* p < 0,01, \* p < 0,05, voor significantie is steeds gekeken naar het verschil tussen score de betreffende omroep tegenover die van de rest van de sector.

Tabel 9.5.4 Werktevredenheid naar omroep (NPO, NTR, WNL), aandeel (ruim) onvoldoende, vragenlijst 1 (afgelopen 12 maanden)

Groep	N (100%)	Aandeel onvoldoende werktevredenheid (rapportcijfer 5 of lager)	
		N	%
<b>NPO</b>	247	31	13%
<b>Sector excl. NPO</b>	1749	151	9%
<b>NTR</b>	197	33	<b>17%***</b>
<b>Sector excl. NTR</b>	1799	149	<b>8%***</b>
<b>WNL</b>	34	N≤10	<b>29%*</b>
<b>Sector excl. WNL</b>	1962		<b>9%*</b>
<b>Totaal alle omroepen en NPO</b>	1996	182	9%

\*\*\* p < 0,001, \*\* p < 0,01, \* p < 0,05, voor significantie is steeds gekeken naar het verschil tussen score de betreffende omroep tegenover die van de rest van de sector.



## 9.6 Tabellen bij casuïstiek

Tabel 9.6.1 DWDD: Aandeel respondenten dat aangeeft te maken te hebben gehad met de vier hoofdcategorieën ongewenst gedrag, vragenlijst 2 (langer dan 12 maanden geleden).

Groep	N (100%)	Doelwit of getuige geweest van tenminste één van de genoemde vormen van gedrag		pestgedrag		intimiderend gedrag		seksisme		discriminatie	
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
DWDD	69	64	93%	62	90%	62	90%	20	29%	19	28%
Sector excl. DWDD	501	446	89%	433	86%	332	66%	167	33%	153	27%

Tabel 9.6.2 DWDD: Werkplezier, werktevredenheid en schaalscores voor werkervaringen, vragenlijst 2 (langer dan 12 maanden geleden).

Groep	N	Werkplezier (schaal, 1-5)	Werktevredenheid (rapportcijfer, 0-10)	Heldere beoordeling	Directie neemt verantwoordelijkheid	P&O voor medewerkers	Leiderschaps- kwaliteit	Sociale veiligheid in het team	Aandacht voor gedrag
DWDD	69	2,9	5,7	3,1	2,3	2,4	2,5	2,7	1,9
Sector excl. DWDD	501	3,1	6,3	3,1	2,8	2,8	3,2	3,1	2,5



Tabel 9.6.3 NOS: Aandeel respondenten dat aangeeft te maken te hebben gehad met de vier hoofdcategorieën ongewenst gedrag, vragenlijst 1 (afgelopen 12 maanden).

Groep	N (100%)	Doelwit of getuige geweest van tenminste één van de genoemde vormen van gedrag		pestgedrag		intimiderend gedrag		seksisme		discriminatie	
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
NOS Sport	96	82	85%	82	85%	54	56%	22	23%	22	23%
NOS Nieuws	185	156	84%	153	83%	72	39%	24	13%	42	23%
NOS Overig	156	113	72%	111	71%	48	31%	15	10%	29	19%
Sector excl. NOS	1557	1131	73%	1088	70%	409	26%	165	11%	198	13%

Tabel 9.6.4 NOS: Werkplezier, werktevredenheid en schaalscores voor werkervaringen, vragenlijst 1 (afgelopen 12 maanden).

Groep	N	Werkplezier (schaal, 1-5)	Werktevredenheid (rapportcijfer, 0-10)	Heldere beoordeling	Directie neemt verantwoordelijkheid	P&O voor medewerkers	Leiderschaps- kwaliteit	Sociale veiligheid in het team	Aandacht voor gedrag
NOS Sport	96	3,8	7,4	2,9	3,4	3,3	3,5	3,4	3,3
NOS Nieuws	185	3,9	7,5	3,4	3,2	3,3	3,9	3,7	3,5
NOS Overig	156	3,9	7,8	3,6	3,6	3,6	4,1	3,8	3,7
Sector excl. NOS	1557	3,8	7,6	3,6	3,5	3,5	4,0	3,9	3,6



# Bijlage 10: Aanpak regressieanalyse

## 10.1 Aanpak en uitkomsten

In hoofdstuk 5 zijn verschillende regressieanalyses besproken. De aanpak en uitkomsten van deze analyses worden hier toegelicht.

Er zijn twee analyses uitgevoerd: één om de frequentie van ongewenst gedrag te verklaren, en één om de aandacht voor gedrag op de werkvloer te verklaren. Er is een *stepwise* regressie uitgevoerd waarbij steeds mogelijke voorspellers zijn toegevoegd, beginnend bij de sterkste voorspeller. Als beslisregel is hierbij aangehouden dat het regressie-model steeds is uitgebreid tot het punt waarbij de toegevoegde verklaarde variantie van een aanvullende voorspeller lager is dan 2%. Onderstaande variabelen zijn als mogelijke voorspellers meegenomen:

<b>Werkervaringen (schalen)</b>	<b>Persoonskenmerken<sup>21</sup></b>	<b>Functiekenmerken<sup>21</sup></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Heldere beoordeling</li> <li>• Directie neemt verantwoordelijkheid</li> <li>• P&amp;O voor medewerkers</li> <li>• Leiderschapskwaliteit</li> <li>• Sociale veiligheid in het team</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Genderidentificatie (man of vrouw)</li> <li>• Leeftijd</li> <li>• Sociaal-culturele achtergrond (Nederlands/Europees of niet-Europees of bi-cultureel)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aantal uren werkzaam per week</li> <li>• (Percentage) overuren gemiddeld per week</li> <li>• Aantal jaren werkzaam bij de publieke omroep</li> <li>• Aantal jaren werkzaam in deze functie</li> <li>• Contractvorm (vast of tijdelijk/zzp)</li> <li>• Functiecategorie (programma-inhoudelijk of overig)</li> </ul>

Voor beide te verklaren variabelen leidt dit tot een model met dezelfde drie voorspellers: 'leiderschapskwaliteit', 'sociale veiligheid in het team', en 'directie neemt verantwoordelijkheid' (zie tabellen). De voorspelkracht van het model voor de frequentie van ongewenst gedrag is 46% en voor aandacht voor gedrag is dit 54%.

Tabel 10.1.1 Resultaten regressieanalyse voor frequentie van ongewenst gedrag

Voorspellers	Te verklaren variabele: <b>Frequentie van ongewenst gedrag</b>					
	Model 1		Model 2		Model 3	
	$\beta$ (std.)	t	$\beta$ (std.)	t	$\beta$ (std.)	t
<b>Leiderschapskwaliteit</b>	-0,63***	-39,27	-0,40***	-18,06	-0,33***	-14,26
<b>Sociale veiligheid in het team</b>			-0,32***	-14,22	-0,26***	-11,34
<b>Directie neemt verantwoordelijkheid</b>					-0,19***	-9,87
<i>F</i>		1542,47***		937,96***		683,31***
<i>R<sup>2</sup> (adj.)</i>		0,40		0,44		0,46
<i>Residuen</i>		306,30		282,14		270,95
<i>Residuensom</i>		506,50		506,50		506,50
<i>Vrijheidsgraden</i>		2361		2361		2361
N	2362		2362		2362	

\*p<0,05; \*\*p<0,01; \*\*\*p<0,001

<sup>21</sup> Bij persoons- en functiekenmerken zijn steeds de opties 'anders of onbekend' niet meegenomen. Hierdoor is het totale aantal observaties iets lager dan het totale aantal respondenten.

Tabel 10.1.2 Resultaten regressieanalyse voor aandacht voor gedrag op de werkvloer

Voorspellers	Te verklaren variabele: Aandacht voor gedrag op de werkvloer					
	Model 1		Model 2		Model 3	
	$\beta$ (std.)	t	$\beta$ (std.)	t	$\beta$ (std.)	t
Leiderschapskwaliteit	0,66***	42,46	0,45***	25,04	0,29***	13,56
Directie neemt verantwoordelijkheid			0,34***	18,91	0,28***	15,30
Sociale veiligheid in het team					0,28***	13,55
<i>F</i>		1803,23***		1216,79***		935,14***
<i>R</i> <sup>2</sup> (adj.)		0,43		0,51		0,54
Residuen		1224,22		1063,01		986,25
Residuensom		2159,62		2159,62		2159,62
Vrijheidsgraden		2361		2361		2361
N	2362		2362		2362	

\* $p < 0,05$ ; \*\* $p < 0,01$ ; \*\*\* $p < 0,001$

### Regressieanalyses voor respondenten van NPO, NTR en WNL

Voor de drie omroepen die in hoofdstuk 5 zijn uitgelicht is een aparte regressieanalyse uitgevoerd. Er is wederom gekeken naar de voorspellers van de te verklaren variabelen 'frequentie van ongewenst gedrag' en 'aandacht voor gedrag op de werkvloer'. Opvallend is dat bij de analyse voor frequentie van ongewenst gedrag het oordeel over de **directie** als eerste voorspeller naar voren komt, en dat leiderschapskwaliteit *niet* als voorspeller in het model wordt opgenomen (zie tabel 10.1.3).

Tabel 10.1.3 Resultaten regressieanalyses voor frequentie van ongewenst gedrag voor respondenten bij WNL, NTR en NPO (N=519).

Voorspellers	Te verklaren variabele: Frequentie van ongewenst gedrag			
	Model 1		Model 2	
	$\beta$ (std.)	t	$\beta$ (std.)	t
Directie neemt verantwoordelijkheid	-0,58***	-16,26	-0,40***	-10,61
Sociale veiligheid in het team			-0,36***	-9,59
<i>F</i>		264,32***		201,41***
<i>R</i> <sup>2</sup> (adj.)		0,34		0,44
Residuen		75,03		63,69
Residuensom		113,40		113,40
Vrijheidsgraden		518		518
N	519		519	

\* $p < 0,05$ ; \*\* $p < 0,01$ ; \*\*\* $p < 0,001$

Bij de analyse voor aandacht voor gedrag wijkt de analyse voor de subgroep WNL-, NTR- en NPO-respondenten niet af van de analyse op de gehele publieke omroep. Hier komen 'leiderschapskwaliteit', 'sociale veiligheid in het team', en 'directie neemt verantwoordelijkheid' als sterkste voorspellers naar voren (zie tabel 10.1.4).<sup>22</sup>

Tabel 10.1.4 Resultaten regressieanalyses voor aandacht voor gedrag voor respondenten bij WNL, NTR en NPO (N=519).

<u>Voorspellers</u>	<u>Te verklaren variabele: Aandacht voor gedrag op de werkvloer</u>					
	<b>Model 1</b>		<b>Model 2</b>		<b>Model 3</b>	
	$\beta$ (std.)	t	$\beta$ (std.)	t	$\beta$ (std.)	t
<b>Leiderschapskwaliteit</b>	0,62***	17,72	0,39***	8,51	0,26***	5,40
<b>Sociale veiligheid in het team</b>			0,33***	7,23	0,29***	6,55
<b>Directie neemt verantwoordelijkheid</b>					0,26***	6,39
<i>F</i>		313,90***		198,61***		156,21***
<i>R<sup>2</sup> (adj.)</i>		0,38		0,43		0,47
<i>Residuen</i>		313,44		284,64		263,75
<i>Residuensom</i>		503,75		503,75		503,75
<i>Vrijheidsgraden</i>		518		518		518
N	519		519		519	

\*p<0,05; \*\*p<0,01; \*\*\*p<0,001

## 10.2 Beperkingen van de regressieanalyses

In de regressieanalyses zijn als predictoren zowel categorische of binaire variabelen (zoals leeftijd, genderidentificatie dichotoom, contractvorm dichotoom, aan jaren werkzaam bij de publieke omroep in categorieën), als continue variabelen (de gemiddelde schaalscores op uitgevraagde werkervaringen) meegenomen. Daarnaast merken we op dat zowel de uitgevraagde werkervaringen als een van de te voorspellen variabelen (frequentie van ongewenst gedrag) is gemeten door middel van zelfrapportages in vragenlijst. Met name de geconstrueerde uitkomstvariabele 'frequentie van ongewenst gedrag' is niet normaal verdeeld; hierop zijn geen transformaties toegepast. Dit geeft enkele statistische beperkingen en kanttekeningen die we hier bespreken.

### Causaliteit

Hoewel we de predictoren in de tekst omschrijven als 'voorspellers' om voor niet-specialisten duidelijk te maken wat het doel is van deze analyse, willen we hier benadrukken dat het gaat om *statistische* voorspellers. We toetsen hier de onderlinge samenhang tussen gegevens die op hetzelfde moment in de tijd met dezelfde vragenlijst zijn verzameld. Op basis hiervan kunnen we geen uitspraken doen over causale relaties, alleen over sterkere en minder sterke samenhang tussen variabelen.

### Multicollineariteit

<sup>22</sup> Aanvullend komt hier ook de aanstellingsvorm (vast contract vs. tijdelijk contract (incl. ZZP/Freelance)) als vierde voorspeller naar voren die nog 5% extra variantie verklaart.

De werkervaringen hebben inhoudelijk betrekking op verschillende aspecten van het werk, en zijn ook afkomstig uit verschillende theoretische benaderingen en eerder gevalideerde schalen, die volgens de factor analyse in de bedoelde clusters uiteenvallen. Niettemin zijn ze relatief hoog met elkaar gecorreleerd. Dit maakt het moeilijker precies te schatten wat de unieke bijdrage van elk element van werkervaring is aan het regressiemodel. Tegelijkertijd merken we op dat de onderlinge samenhang tussen werkervaringen inhoudelijk relevant is, en geen statistisch artefact: we veronderstellen bijvoorbeeld ook op inhoudelijke gronden dat de leiderschapskwaliteit gerelateerd is aan de sociale veiligheid in het team. Bovendien is het niet ons doel om precieze schattingen te maken van bepaalde verbanden, maar vooral om een onderscheid te maken tussen belangrijkste en minder belangrijke predictoren, en om aanwijzingen te krijgen over veranderingen in de bedrijfsvoering of aansturing van mensen waarmee de grootste effecten op ervaringen met gedrag op de werkvloer te verwachten zijn.

### **Mono-method bias**

Omdat de meeste werkervaringen zijn uitgevraagd in vergelijkbare schalen, kunnen we niet uitsluiten dat hierin een algemene antwoordtendens ('algemene werktevredenheid') doorklinkt. Om deze reden hebben we voorafgaand aan de regressieanalyse met een exploratieve factoranalyse vastgesteld dat de schaalitems uiteenvallen in de bedoelde clusters; vervolgens is met een confirmatieve factoranalyse de samenhang tussen de items binnen de schalen gemeten, en op basis van de betrouwbaarheidsanalyse zijn items verwijderd (zie ook bijlage 8). Bovendien merken we op dat in de regressieanalyse ook variabelen zijn opgenomen die op een geheel andere wijze zijn uitgevraagd. Dat geldt bijvoorbeeld voor de meting van de afhankelijke variabele: frequentie van ongewenst gedrag. Deze variabele is een gemiddelde van de in categorieën (0=nooit t/m 4=dagelijks) uitgevraagde frequentie van 12 soorten ongewenst gedrag. Ten slotte merken we op dat sommige variabelen die op precies dezelfde manier zijn uitgevraagd (zoals 'P&O voor medewerkers') *niet* als voorspellers naar voren komen in het regressiemodel. Dit alles maakt het minder waarschijnlijk dat de gevonden verbanden simpelweg naar voren komen omdat veel concepten op dezelfde manier zijn uitgevraagd.

### **Interactie-effecten**

We merken nadrukkelijk op dat we hier alleen hoofdeffecten van afzonderlijke predictoren hebben getoetst en geen interactie-effecten hebben onderzocht. Ook hiervoor is de belangrijkste reden dat het niet ons doel was om een zo precies mogelijk regressiemodel op te stellen. We gebruiken de regressieanalyse louter om na te gaan in hoeverre (naast categorische en binaire persoonskenmerken en functie-kenmerken als achtergrond variabelen) de verschillende soorten ervaringen op de werkvloer samenhangen met het ervaren van ongewenst gedrag, en met de manier waarop medewerkers oordelen over 'aandacht voor gedrag' op de werkvloer.



# Bijlage 11: Onderzoeksinstrumenten

## 11.1 Vragenlijst

Onderstaande vragenlijst betreft de vragenlijst met betrekking tot de afgelopen 12 maanden. Personen die een rechtstreekse uitnodiging hebben ontvangen voor deze vragenlijst werden in de gelegenheid gesteld om direct óók de vragenlijst over een periode langer geleden in te vullen.

In de vragenlijst over de periode langer dan 12 maanden geleden werden grotendeels dezelfde vragen gesteld. De vragen zijn voor deze vragenlijst waar nodig herformuleerd naar verleden tijd.

Bij de vragenlijst over de periode langer dan 12 maanden geleden is een aantal aanvullende vragen gesteld. Zo hebben respondenten aan het begin van de vragenlijst zelf aangegeven over welke periode ze de vragenlijst invulden (beginjaar tot eindjaar).

### Introductie

#### Welkom bij de vragenlijst van de Onderzoekscommissie Gedrag en Cultuur Omroepen

De Onderzoekscommissie Gedrag en Cultuur Omroepen (OGCO) doet onderzoek naar de werkcultuur binnen de publieke omroep. We kijken daarvoor niet alleen naar bepaalde gebeurtenissen of programma's. We willen ook weten wat de algemene gang van zaken en werkwijze binnen de omroepen was. We kijken naar wat er wel en niet goed ging, om hiervan te kunnen leren. Door de vragenlijst in te vullen kunt u hieraan bijdragen.

#### Waar gaat deze vragenlijst over?

- De vragenlijst gaat over uw eigen ervaringen en uw persoonlijke mening.
- De vragen hebben betrekking op de situatie op de werkvloer gedurende de afgelopen twaalf maanden.
- Aan het eind van de vragenlijst kunt u ervoor kiezen om een tweede vragenlijst in te vullen, over de periode daarvoor.
- Als u een specifieke melding wilt doen van ongewenst gedrag, dan kunt u terecht bij de Onderzoekscommissie, via [www.ogco.nl](http://www.ogco.nl).

De vragenlijst bestaat uit verschillende onderdelen. Eerst stellen we enkele vragen over uw huidige functie en werkzaamheden. Daarna vragen we naar uw ervaringen met collega's en leidinggevendenden op het werk gedurende de afgelopen 12 maanden. Ten slotte vragen we u enkele achtergrondgegevens te vermelden, die ons helpen uw antwoorden goed te interpreteren. Aan het eind van de vragenlijst is ook ruimte om opmerkingen over andere en eerdere ervaringen te delen.

#### Hoe lang duurt deze vragenlijst?

Het invullen van de vragenlijst kost ongeveer 20 minuten. Om een zo compleet mogelijk beeld te krijgen, vragen we u op alle vragen een antwoord te geven en geen vragen over te slaan.

#### Vertrouwelijkheid

Uw deelname is volledig anoniem. Het e-mailadres waarop u deze vragenlijst heeft ontvangen is niet verbonden aan de antwoorden die u geeft. Wij garanderen dat we vertrouwelijk met de antwoorden om zullen gaan. In het onderzoeksrapport zullen we mede op basis van deze vragenlijst algemene patronen beschrijven. U hoeft nergens uw naam of contactgegevens in te vullen.





### **Wat gebeurt er met de uitkomsten?**

De uitkomsten van de vragenlijst worden verwerkt in een rapport van de commissie. De uitkomsten kunnen ook worden gebruikt voor wetenschappelijke doeleinden.

### **Uw toestemming voor deelname:**

- Ik heb voorgaande informatie goed gelezen en begrepen. Ik neem uit vrije wil deel aan het onderzoek, en geef toestemming voor het gebruik van mijn antwoorden door de commissie (OGCO), zoals hierboven is aangeven.

## *Deel 1: Achtergrondinformatie (professioneel)*

### **Achtergrondkenmerken over uw aanstelling**

Allereerst willen we graag wat meer weten over uw huidige aanstelling bij de publieke omroep.

Degenen die de afgelopen twaalf maanden niet bij de publieke omroep hebben gewerkt, maar daarvoor wél, die kunnen deze vragenlijst over het afgelopen jaar overslaan en direct door naar *deze vragenlijst over langer dan 12 maanden geleden* [[link](#)]<sup>23</sup>.

Als u beide vragenlijsten wilt beantwoorden, klik dan op **Volgende**

#### **1. Hoe lang bent u in totaal werkzaam bij de publieke omroep?**

Indien u meerdere periodes bij de publieke omroep heeft gewerkt kunt u deze periodes bij elkaar optellen.

- Minder dan 1 jaar
- 1 jaar
- ...
- 60 jaar
- meer dan 60 jaar

#### **2. Bij welke omroep werkt u op dit moment**

Indien u voor meerdere omroepen werkt, beantwoord deze vragen dan met betrekking tot de omroep waar u de commissie over wilt informeren.

- AVROTROS
- BNNVARA
- EO
- HUMAN
- KRO-NCRV
- MAX
- NOS

---

<sup>23</sup> Voor een aantal omroepen zijn ook oud-medewerkers rechtstreeks uitgenodigd. Via deze routing kunnen zij rechtstreeks door naar de vragenlijst over een periode langer dan 12 maanden geleden.



- NTR
- Ongehoord Nederland
- PowNed
- Ster
- VPRO
- WNL
- Zwart
- Anders, namelijk: *[open]*

**3. Sinds wanneer werkt u hier?**

*[menu: jaartal]*

**4. Bij welk programma werkt u?**

Als u niet verbonden bent aan een specifiek programma of bijvoorbeeld werkzaam bent bij NPO, dan kunt u deze vraag overslaan. Indien u voor meerdere programma's werkt, beantwoord deze vragen dan met betrekking tot de omroep waar u de commissie graag over wilt informeren.

*[open]*

**Functie en contract**

De onderstaande vragen gaan over uw huidige functie en contract

**5. Wat is de contractvorm van uw huidige aanstelling bij *[geselecteerde omroep]***

- Tijdelijk contract met de omroep
- Vast contract met de omroep
- Tijdelijk contract met de omroep
- Vast contract met de omroep
- Opdrachtovereenkomst rechtstreeks met de omroep (ZZP)
- Uitzendovereenkomst
- Gedetacheerd bij de omroep als zelfstandige (via een derde)
- Gedetacheerd bij de omroep als medewerker van een ander bedrijf (geen uitzending)
- Anders, namelijk: *[open]*

**6. Hoeveel uren per week werkt u op dit moment volgens uw contract voor *[geselecteerde omroep]***

*[open]*

**7. Hoeveel uren per week werkt u in de praktijk gemiddeld voor *[geselecteerde omroep]* (inclusief overuren)?**

*[open]*

### **Algemene werktevredenheid en welzijn op het werk**

De volgende vragen gaan over uw algemene ervaringen op het werk, gedurende de afgelopen 12 maanden bij *[geselecteerde omroep]*

#### **1. Hoe tevreden bent u over het algemeen met uw werk bij *[geselecteerde omroep]*?**

Geef u mening aan met een rapportcijfer tussen 1 en 10 door de slider te bewegen

totaal niet tevreden  zeer tevreden

#### **2. Heeft u een leidinggevende positie?**

- Nee
- Ja, ik geef leiding aan minder dan 5 medewerkers
- Ja, ik geef leiding aan 5-15 medewerkers
- Ja, ik geef aan meer dan 15 medewerkers

#### **3. Welke omschrijving past het best bij uw huidige functie?**

- Verslaggever
- Technische ondersteuning (camera, geluid, etc).
- Facilitair
- Redacteur
- Presentator
- Regisseur
- Producer
- Anders, namelijk: *[open]*

#### **4. Hoe lang bent u in totaal werkzaam in uw huidige functie?**

Indien u meerdere periodes in dezelfde functie heeft gewerkt kunt u deze periodes bij elkaar optellen.

- Minder dan 1 jaar
- 1 jaar
- ...
- 60 jaar
- meer dan 60 jaar

#### **5. In hoeverre bent u het eens met de volgende stellingen**

*[Bij de volgende stellingen is steeds een antwoord gegeven op een 5-punt schaal: helemaal oneens – oneens – neutraal – eens – helemaal eens]*

##### **5.1. Ik ga met plezier naar mijn werk.**

- 5.2. Ik zou anderen aanraden om bij de publieke omroep te gaan werken.
- 5.3. Bij de publieke omroep voel ik mij gerespecteerd als professional.
- 5.4. Bij de publieke omroep kan ik optimaal presteren.

#### **Beoordeling en besluitvorming**

De volgende vragen gaan over de beoordeling en besluitvorming ten aanzien van uw werk, gedurende de afgelopen 12 maanden bij [geselecteerde omroep]

#### **6. In hoeverre bent u het eens met de volgende stellingen**

[Bij de volgende stellingen is steeds een antwoord gegeven op een 5-punt schaal: helemaal oneens – oneens – neutraal – eens – helemaal eens]

- 6.1. Er is mij duidelijk verteld wat in deze functie mijn taken en verantwoordelijkheden zijn.
- 6.2. Het is mij duidelijk op basis waarvan mijn prestaties beoordeeld worden.
- 6.3. Ik krijg regelmatig feedback op mijn prestaties.
- 6.4. Ik maak me zorgen over mijn toekomst bij de publieke omroep

#### **Werkklimaat**

De volgende vragen gaan over de manier van werken bij [geselecteerde omroep]. We vragen uw mening over de gang van zaken gedurende de afgelopen 12 maanden.

We maken onderscheid tussen **de omroep** waar u werkt, **de directie** van de omroep, en de manier waarop **HR** de zorg voor medewerkers vormgeeft.

#### **7. Geef aan wat van toepassing is op [geselecteerde omroep], op basis van uw ervaringen in de afgelopen 12 maanden.**

[Bij de volgende stellingen is steeds een antwoord gegeven op een 5-punt schaal: helemaal oneens – oneens – neutraal – eens – helemaal eens]

Bij de omroep waar ik werk:

- 7.1. ...wordt verwacht dat medewerkers zich strikt houden aan wettelijke en/of professionele normen en procedures.
- 7.2. ...is het ieder voor zich.
- 7.3. ...wordt verwacht dat medewerkers alles doen om de belangen van de omroep na te streven.
- 7.4. ...moet je precies doen wat de omroep vraagt om succes te hebben.

#### **8. Geef aan welk beeld u van de directie heeft, op basis van u ervaringen in de afgelopen 12 maanden.**

[Bij de volgende stellingen is steeds een antwoord gegeven op een 5-punt schaal: helemaal oneens – oneens – neutraal – eens – helemaal eens]

De directie van mijn omroep:



- 8.1. ...communiceert respectvol en luistert echt.
- 8.2. ...bewaart vertrouwelijkheid en respecteert de privacy van medewerkers.
- 8.3. ...neemt persoonlijke verantwoordelijkheid voor het eigen handelen.
- 8.4. ...deelt informatie die voor medewerkers belangrijk is.
- 8.5. ...staat open voor standpunten en zorgen van medewerkers.

9. Geef aan welk beeld u heeft - op basis van uw ervaringen in de afgelopen 12 maanden - van de HR-afdeling van uw omroep, of van de mensen die zich binnen uw omroep bezighouden met personeelszaken.

*[Bij de volgende stellingen is steeds een antwoord gegeven op een 5-punt schaal: helemaal oneens – oneens – neutraal – eens – helemaal eens]*

De mensen die zich binnen *[geselecteerde omroep]* bezighouden met personeelszaken:

- 9.1. ...proberen problemen van personeelsleden op te lossen.
- 9.2. ...hechten belang aan het welzijn van personeelsleden.
- 9.3. ...houden voldoende rekening met de persoonlijke situatie van medewerkers.
- 9.4. ...proberen te bemiddelen tussen de belangen van de omroep en de belangen van medewerkers.

#### **Leidinggevende en team**

De volgende vragen gaan over diegene die de leiding heeft over uw dagelijkse werkzaamheden en het team waarin u werkte in de afgelopen 12 maanden. Indien u meerdere leidinggevendens heeft (gehad), beantwoord de vragen dan over degene die in de praktijk de leiding heeft over uw dagelijkse werkzaamheden. Als u in meerdere teams werkt of heeft gewerkt, beantwoord de vragen dan over de groep collega's waarmee u op dagelijkse basis samenwerkt.

10. Is de persoon die uw dagelijkse werkzaamheden aanstuurt en beoordeelt (uw dagelijks leidinggevende) ook formeel uw leidinggevende?

- Ja
- Nee
- Weet ik niet
- Niet van toepassing

11. In hoeverre bent u het eens met de volgende stellingen over uw dagelijks leidinggevende?

*[Bij de volgende stellingen is steeds een antwoord gegeven op een 5-punt schaal: helemaal oneens – oneens – neutraal – eens – helemaal eens]*

Mijn dagelijks leidinggevende:



- 11.1. ...legt medewerkers uit wat er van hen verwacht wordt.
- 11.2. ...neemt verantwoordelijkheid voor gemaakte fouten in het team.
- 11.3. ...houdt zich aan zijn/haar/diens woord.
- 11.4. ...houdt medewerkers verantwoordelijk voor zaken die buiten hun functieomschrijving vallen.
- 11.5. ...strijkt de eer op voor andermans successen.
- 11.6. ...kleineert publiekelijk medewerkers op de werkvloer.
- 11.7. ...herinnert medewerkers aan hun fouten en mislukkingen uit het verleden.
- 11.8. ...heeft explosieve uitbarstingen op de werkvloer.
- 11.9. ...gedraagt zich alsof hij/zij/die een uitzonderlijk persoon is.
- 11.10. ...staat open voor suggesties van ondergeschikten.

**12. In hoeverre zijn de volgende stellingen van toepassing op uw team?**

*[Bij de volgende stellingen is steeds een antwoord gegeven op een 5-punt schaal: helemaal oneens – oneens – neutraal – eens – helemaal eens]*

In mijn team:

- 12.1. ...kunnen problemen en lastige kwesties ter sprake worden gebracht.
- 12.2. ...worden teamleden persoonlijk afgerekend op fouten die ze maken.
- 12.3. ...is het moeilijk om andere teamleden om hulp te vragen.
- 12.4. ...wordt geprobeerd kennis te delen en van fouten te leren.
- 12.5. ...zou niemand opzettelijk iets doen om mijn werk te ondermijnen.
- 12.6. ...worden mijn vaardigheden en talenten gewaardeerd en benut.

*Deel 3: Eigen ervaringen met ongewenst gedrag en het melden daarvan*

**Eigen ervaringen**

De volgende vragen gaan over uw eigen ervaringen met ongewenst gedrag op de werkvloer, en hoe de omroep omgaat met ongewenst gedrag en meldingen. We vragen hierbij apart naar uw ervaringen van de afgelopen 12 maanden en uw ervaringen voor die tijd. Vul al deze vragen in voor het programma waar u de afgelopen 12 maanden het meeste heeft gewerkt. Indien u ervaringen wilt delen van langer dan 12 maanden terug over een ander programma, dan kunt u hiervoor een andere vragenlijst invullen, waarvoor u een link krijgt aan het einde van deze vragenlijst.

**1. Hoe vaak bent u in de afgelopen 12 maanden doelwit of getuige geweest van één of meerdere van de onderstaande vormen van gedrag?**

*[Bij de volgende stellingen is steeds een antwoord gegeven op een 5-punt schaal: nooit – af en toe – maandelijks – wekelijks - dagelijks]*

- 1.1. Belachelijk maken, bijvoorbeeld met kleinerende opmerkingen over uiterlijk, achtergrond, persoonlijke meningen, of privéleven.
- 1.2. Vertrouwelijkheid schenden, bijvoorbeeld door persoonlijke berichten te lezen, of door vertrouwelijke informatie bekend te maken
- 1.3. Pesten, bijvoorbeeld door iemand te negeren of uit te sluiten van sociale activiteiten
- 1.4. Sabotage, bijvoorbeeld door iemand expres tegen te werken, belangrijke informatie bij iemand weg te houden, of geen antwoord te geven op vragen
- 1.5. Roddelen, bijvoorbeeld door achter iemands rug geruchten te verspreiden, of negatief te spreken over prestaties



- 1.6. Discriminatie, bijvoorbeeld door oneerlijke behandeling vanwege persoonlijke kenmerken
- 1.7. Intimidatie, bijvoorbeeld door te dreigen met een negatieve beoordeling of iemand onder druk te zetten om iets te doen dat tegen de regels ingaat of niet-integer is
- 1.8. Lichamelijk geweld, bijvoorbeeld duwen, slaan, schoppen, spugen, vastgrijpen, verwonden, fysiek hinderen, vernielen van voorwerpen
- 1.9. Verbaal geweld, bijvoorbeeld schreeuwen, schelden, iemand steeds onderbreken of de mond snoeren
- 1.10. Stalken, bijvoorbeeld door buiten werktijd iemand lastig te vallen
- 1.11. Verbale seksuele intimidatie, bijvoorbeeld seksuele opmerkingen, ongewenste seksuele aandacht of het maken van seksuele grappen
- 1.12. Fysieke seksuele intimidatie, bijvoorbeeld ongewenste aanraking

2. U heeft aangegeven dat u doelwit of getuige bent geweest van discriminatie in de afgelopen 12 maanden. Op grond waarvan werd gediscrimineerd?  
Er zijn meerdere antwoorden mogelijk

*[ROUTING: deze vraag is alleen gesteld aan respondenten die bij 1.6 van de voorgaande vraag geen 'nooit' als antwoord hebben gegeven]*

Er werd gediscrimineerd op basis van:

- Geslacht
- Genderidentiteit
- Huidskleur of etniciteit
- Nationaliteit
- Geloofsovertuiging
- Beperking
- Seksuele geaardheid
- Leeftijd
- Burgerlijke staat
- Neurodiversiteit (bijvoorbeeld autisme of ADHD)
- Iets anders, namelijk: [open]

### **Omgang met ongewenst gedrag en meldingen**

De volgende vraag gaat over hoe de organisatie omging met ongewenst gedrag en meldingen, gedurende de afgelopen 12 maanden. Vul de vragen in voor het programma waar u in deze periode het meest heeft gewerkt.



### 3. In hoeverre bent u het eens met de volgende stellingen?

[Bij de volgende stellingen is steeds een antwoord gegeven op een 5-punt schaal: helemaal oneens – oneens – neutraal – eens – helemaal eens]

- 3.1. De teamleider moedigt het aankaarten van ongewenst gedrag aan.
- 3.2. Er wordt binnen het team gesproken over wat gewenst en ongewenst gedrag is.
- 3.3. Ik weet waar ik terecht kan met een melding of klacht over ongewenst gedrag.
- 3.4. Ik heb vertrouwen dat meldingen of klachten goed worden afgehandeld.

#### Deel 4: Persoonskenmerken

##### Achtergrondinformatie

Ten slotte stellen we u nog wat vragen over u als persoon. Met deze informatie gaan we vertrouwelijk om en ook hiervoor geldt dat uw antwoorden niet worden gekoppeld aan uw persoonlijke e-mailadres of uw naam. Ook in de rapportage zal informatie niet te herleiden zijn naar individuele personen.

##### 1. Wat is uw leeftijd?

- Jonger dan 18
- 18 – 24
- 25 – 29
- 30 – 34
- 35 – 39
- 40 – 44
- 45 – 49
- 50 – 54
- 55 – 59
- 60 – 64
- 65 – 69
- Ouder dan 70

##### 2. Hoe identificeert u zich?

- Man
- Vrouw
- Ik identificeer mij als: [open]
- Zeg ik liever niet

##### 3. Wat is uw sociaal-culturele achtergrond?

- Nederlands of Europees
- Turks of Koerdisch
- Marokkaans





- Surinaams of Antilliaans
- Afrikaans
- Hindoestaans
- Aziatisch
- Anders, namelijk: [open]
- Zeg ik liever niet

#### Deel 5: Specifieke gebeurtenissen en meldingen daarvan

##### 1. Zijn er specifieke gebeurtenissen die u wilt benoemen in het kader van sociale veiligheid op de werkvloer?

Geef hierbij aan over welke periode, omroep en programma het gaat.

- Nee
- Ja, in de afgelopen 12 maanden, namelijk: [open]
- Ja, langer dan een jaar geleden, namelijk: [open]

*[ROUTING: de volgende vragen in dit deel zijn alleen gesteld indien bij de voorgaande vraag het antwoord 'ja' is gegeven]*

##### 2. Heeft u over deze gebeurtenis(sen) melding gedaan?

- Nee
- Ja, bij de directie
- Ja, bij de HR-afdeling
- Ja, bij mijn leidinggevende
- Ja, bij de vertrouwenspersoon
- Ja, bij de commissie (OGCO)
- Ja, bij iemand anders

##### 3. Hoe tevreden bent u met de manier waarop is omgegaan met deze melding?

totaal niet tevreden  zeer tevreden

#### Slot

##### 1. Heeft u nog vragen of opmerkingen over deze vragenlijst? U kunt dit hier aangeven.

Let op: voor vragen of opmerkingen over het gehele onderzoek of voor het doen van een melding kunt u contact opnemen met de commissie [[link](#)] (opent in nieuw tabblad).

##### 2. Dit is het einde van de vragenlijst

Door op 'volgende' te klikken, worden uw antwoorden verstuurd. De vragen in deze vragenlijst hadden betrekking op de situatie op de werkvloer over de afgelopen 12 maanden. Als u ook uw ervaring wilt delen over uw tijd bij een programma of omroep langer dan 12 maanden terug dan is daarvoor een tweede vragenlijst. Wilt u deze vragenlijst ook invullen?



Indien u ‘ja’ selecteert wordt u direct doorgestuurd naar deze vragenlijst. Als u de vragenlijst (nu) niet wilt invullen selecteert u ‘nee’. Als u de vragenlijst later alsnog wilt invullen is deze ook beschikbaar via de website van de commissie.

- Ja, ik wil de vragenlijst ook invullen over een periode langer dan 12 maanden geleden (u wordt doorgestuurd zodra u op ‘volgende’ klikt)
- Nee, dit wil ik niet

Als u meer wilt weten over het onderzoek, of als u een specifieke melding wilt doen van ongewenst gedrag kunt u terecht bij de [Onderzoekscommissie Gedrag en Cultuur Omroepen](#) [link].

[ROUTING: respondenten die het antwoord ‘ja’ geven worden direct doorgeleid naar de tweede vragenlijst]

**Aanvullende vragen** (alleen voor de vragenlijst over de periode langer dan 12 maanden geleden).

Onderstaande vragen zijn alleen gesteld aan respondenten van de vragenlijst over de periode langer dan 12 maanden geleden. Deze vragen zijn toegevoegd aan het begin van de vragenlijst.

#### **Uw huidige situatie en de voor u relevante periode**

Allereerst willen we graag weten of u momenteel nog werkzaam bent bij de publieke omroep, en over welke periode u deze vragenlijst wilt invullen.

##### **I. Bent u momenteel werkzaam bij de publieke omroep?**

- Ja
- Nee
- Zeg ik liever niet

##### **II. Heeft u de andere vragenlijst met betrekking tot de afgelopen 12 maanden ingevuld?**

Medewerkers van de publieke omroep hebben per mail en uitnodiging ontvangen voor het invullen van een vergelijkbare vragenlijst met betrekking tot hun ervaringen gedurende de afgelopen 12 maanden.

- Ja, maar ik wil in deze vragenlijst ook mijn ervaringen delen met betrekking tot een periode langer dan 12 maanden geleden
- Nee, maar ik ben dit wel van plan
- Nee, ik wil de vragenlijst met betrekking tot de afgelopen 12 maanden niet invullen

##### **III. Over welke periode wilt u deze vragenlijst invullen?**

U kunt hier zelf een – voor u relevante – periode aangeven waarin u werkzaam was bij de publieke omroep en waarover u de vragenlijst zou willen invullen. We vragen u om bij het beantwoorden van de volgende vragen steeds deze periode in acht te nemen.



Ik vul de vragenlijst in met betrekking tot de periode van

[*menu: jaartal*] tot [*menu: jaartal*]

*De rest van de vragenlijst over de periode langer dan 12 maanden geleden is identiek aan de eerste vragenlijst. Alleen de vragen zijn waar nodig herformuleerd naar verleden tijd. Aan het eind van de vragenlijst is nog een oproep gedaan aan actuele medewerkers die geen uitnodiging hebben ontvangen voor de vragenlijst over de afgelopen 12 maanden om zich alsnog te melden (zie onderstaand)*

### **Dit is het einde van de vragenlijst**

Door op **Volgende** te klikken worden uw antwoorden verstuurd.

De vragen hadden betrekking op de situatie op de werkvloer gedurende een periode langer dan 12 maanden geleden. Als u (ook) uw ervaring wilt delen over uw ervaringen in de afgelopen 12 maanden dan kunt hierover u een andere vragenlijst invullen. Medewerkers van de publieke omroep hebben een uitnodiging voor deze vragenlijst ontvangen. Indien u deze uitnodiging niet heeft ontvangen, neem dan contact op via het mailadres: [contactpunt@ogco.nl](mailto:contactpunt@ogco.nl).

Als u een melding wilt doen van ongewenst gedrag kunt u terecht bij de Onderzoekscommissie Gedrag en Cultuur Omroepen.

## **11.2 Gespreksleidraad**

Personen die zich via het contactpunt aangemeld hebben zijn uitgenodigd voor een gesprek. Bij deze gesprekken is gebruikgemaakt van een thematische gespreksleidraad (zie onder). Deze diende ter ondersteuning van de gesprekken, maar de inbreng van gesprekspartners kreeg te allen tijde voorrang. De ervaringen die zij met ons wilden delen stonden centraal. De gesprekken hebben hierdoor het karakter gekregen van semigestructureerde interviews.

### **Welkom**

- Introductie door interviewer
- Kort voorstellen
- Aanleiding en doel
- Akkoord opname

### **Introductie & Achtergrond**

- (Voormalige) arbeidspositie binnen de publieke omroep (functie, programma, taken, etc.)
- Aanstellingsvorm

### **Ervaren of geobserveerd gedrag**

- Wie, wat en wanneer
- Incidenteel of structuur, en over welke periode
- Betrokken personen en omstanders

### **Omgang met het ervaren/geobserveerde gedrag**

- Reacties: eigen/omstanders/organisatie

Bijlage 11: Onderzoeksinstrumenten



- Melding en eventuele reactie daarop door de organisatie

#### **Cultuur en systeem**

- Werkbeleving en werkplezier
- (Eigen) verklaringen voor (oorzaken van) gedrag

#### **Gevolgen**

- Persoonlijke gevolgen
- Gevolgen voor het werk
- Gevolgen voor de arbeidsrelatie

b)

c) Afronding

- Wil je nog iets kwijt?
- Hartelijk dank voor je deelname

