



# **Overkoepelend plan van aanpak sociale veiligheid publieke omroep**

naar een andere omgangscultuur

# Inhoudsopgave

1	Inleiding	3
2	Doel en samenvatting	4
3	Uitwerking kernacties en tijdlijnen	14
4	Cultuur & gedrag en effectief bestuur	34
5	Bijlagen	39



# Inleiding

De Onderzoekscommissie Gedrag en Cultuur Omroepen (OGCO) is in december 2022 door de raad van bestuur van de NPO ingesteld om onderzoek te doen naar grensoverschrijdend gedrag binnen de landelijke omroep. De OGCO onderzocht ook de systemische oorzaken van grensoverschrijdend gedrag en heeft concrete aanbevelingen gedaan. Op 1 februari 2024 presenteerde de OGCO het onderzoek.

Een belangrijke conclusie van de OGCO 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.”**

De OGCO concludeerde ook dat de omroepen en de 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.”**

**Wij erkennen dat de publieke omroep niet voor iedereen een sociaal veilige werkomgeving is en zien de urgentie om hard te werken aan het realiseren van een sociaal veilige werkomgeving en een nieuwe omgangscultuur. Dit overkoepelende plan van aanpak is het startpunt van een lerend proces. Dat gaan we samen met al onze medewerkers doen, waarbij we open staan voor nieuwe inzichten en aanbevelingen.**

# Doel plan van aanpak sociale veiligheid publieke omroep

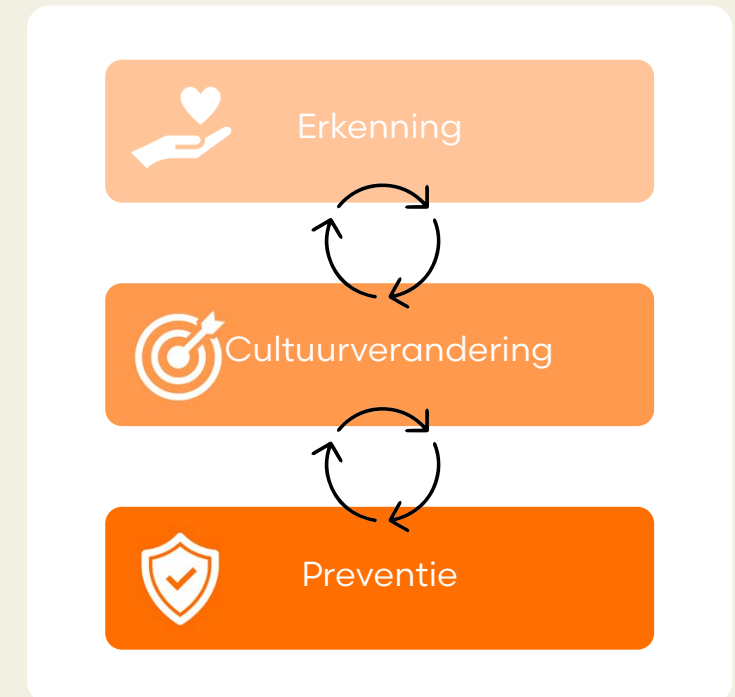
Realiseren van een sociaal veilige werkomgeving bij de publieke omroep door opvolging te geven aan de conclusies en aanbevelingen van het onderzoek van de OGCO

Het realiseren van een veilige werkomgeving vraagt om een plan van aanpak dat drie invalshoeken kent:

- 1 Recht doen aan het **verleden** en te erkennen en doorleven wat er is gebeurd
- 2 Focus op het **heden** door meteen met alle acties te beginnen en een andere cultuur te realiseren
- 3 Te kijken naar de **toekomst** en zorg te dragen voor preventie

Het overkoepelende plan - in samenhang met de individuele plannen van de werkgevers - moet ertoe leiden dat de effecten op de werkvloer daadwerkelijk zichtbaar zijn en er een veilige omgangscultuur ontstaat. Deze omgangscultuur moet samen met alle medewerkers van de publieke omroep tot stand komen. Daarnaast moet dit plan leiden tot een betere organisatiestructuur en een ondersteunend systeem om een sociaal veilige werkomgeving te realiseren.

Het is de verantwoordelijkheid van de gehele publieke omroep om er nu samen alles aan te doen grensoverschrijdend gedrag te voorkomen en een eenduidige visie en beleid te hebben op een sociaal veilige werkomgeving. Het is aan ons allemaal om vanaf nu het juiste gedrag te laten zien en daarin een voorbeeldrol te nemen.



# Doel plan van aanpak sociale veiligheid publieke omroep

Dit overkoepelende plan van aanpak is van de NPO en omroepen gezamenlijk. De conclusies en aanbevelingen van de OGCO zijn vertaald naar kernacties (A tot en met J). Alle kernacties zijn uitgewerkt in deelacties. Het plan is voorzien van een tijdschema voor realisatie en de verantwoordelijkheden zijn duidelijk toegewezen.

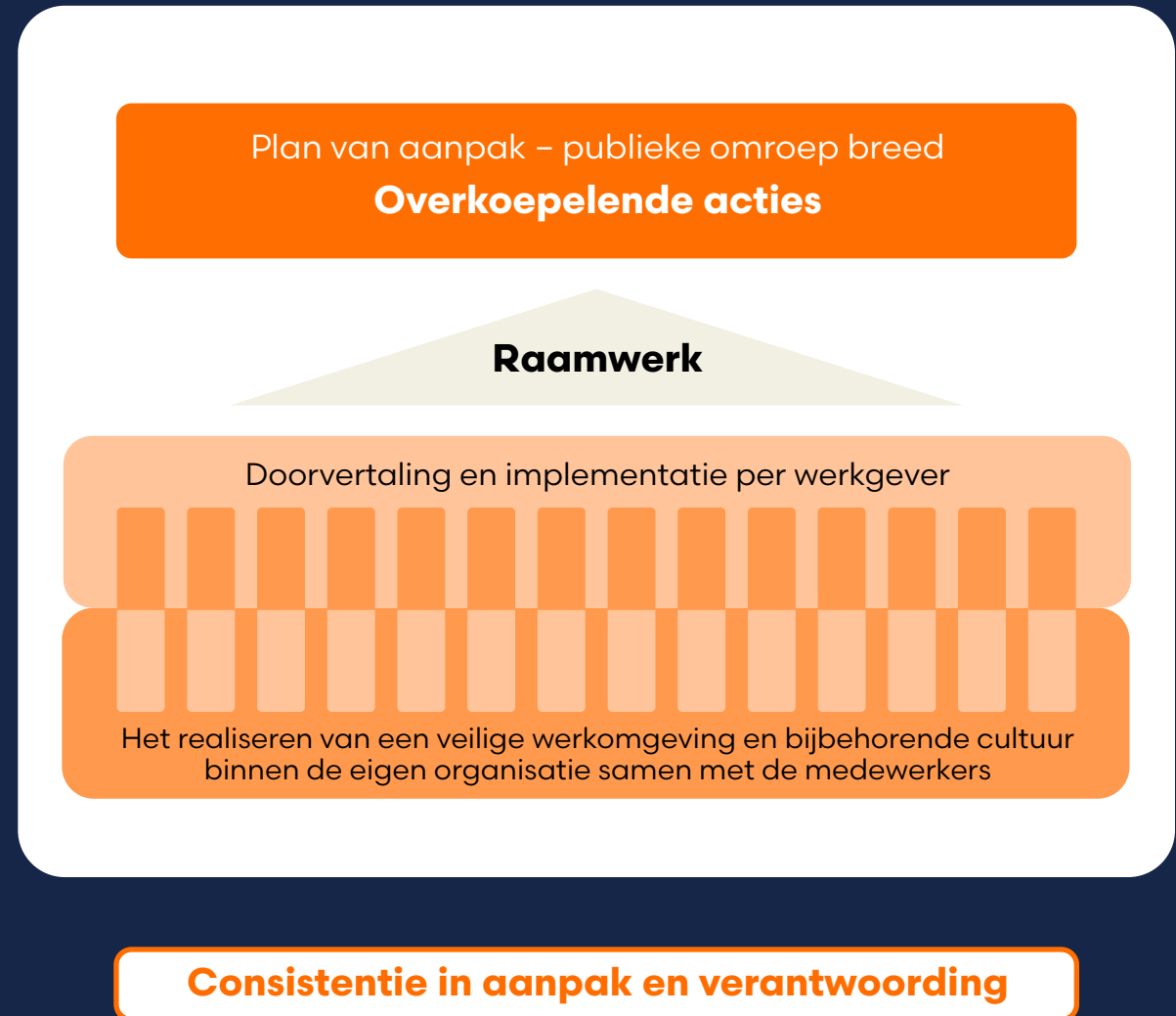
Het plan benoemt de overkoepelende acties die door de publieke omroep gezamenlijk moeten worden gerealiseerd. Tegelijkertijd vormt het plan het raamwerk voor de doorvertaling en implementatie van alle kernacties op niveau van de individuele werkgevers, zodat het effect op de werkvloer ook daadwerkelijk zichtbaar wordt.

De NPO heeft als bestuursorgaan daarbij een verbindende (dat wil zeggen agenderende, stimulerende en faciliterende) rol en ziet toe op de verantwoording over het realiseren van de overkoepelende acties.

Alle werkgevers (omroepen en NPO) zijn verantwoordelijk voor de implementatie van de acties en het realiseren van een veilige werkomgeving en bijbehorende cultuur binnen hun eigen organisatie. Elke werkgever maakt op basis van dit raamwerk een eigen plan van aanpak. De omroepen doen dat vanuit hun eigen pluriformiteit en met behoud van hun eigen autonomie.

# Doorvertaling van het plan van aanpak naar alle werkgevers

- Het overkoepelend plan van aanpak:  
1 benoemt alle overkoepelende acties en  
2 geeft het raamwerk voor doorvertaling en implementatie van alle acties in de eigen organisatie van de werkgever.
- Alle werkgevers maken een **individueel plan van aanpak samen met al hun medewerkers. Bottom up.**
- De werkgevers zijn zelf verantwoordelijk voor het realiseren van een veilige werkomgeving en bijbehorende cultuur binnen de eigen organisatie met behoud van hun **eigen autonomie en vanuit eigen pluriformiteit**. Dit is maatwerk.
- Essentieel is dat de individuele plannen van aanpak een **doorvertaling zijn van het overkoepelende plan van aanpak en dat verantwoording over individuele plannen** op consistente wijze wordt afgelegd - de publieke omroep vormt wel een geheel.



# Kernacties overkoepelend plan van aanpak

## A) Erkenning van slachtoffers en nazorg realiseren



Commissie Nazorg instellen voor alle betrokkenen die geraakt zijn door het rapport en die niet naar hun eigen werkgever kunnen of willen gaan. Ook alle individuele werkgevers zullen een veilige plek instellen waar betrokkenen naartoe kunnen.

Conclusie

## B) Verbindende rol NPO invullen



Neem als NPO een sterke verbindende (agenderende, stimulerende en faciliterende) rol in het borgen van een veilige werkomgeving en bewaken van gemeenschappelijke waarden binnen de publieke omroep. Het CvO wordt daarin steeds door de NPO meegenomen.

Aanbeveling 13

## C) Leiderschap versterken en betere invulling zorgplicht werkgever



Introduceren van een integrale visie op leiderschap en investeren in zekerheid, werktevredenheid en ontwikkeling voor medewerkers.

Aanbeveling 1 - 5

## D) Structuur en opvolging van signalen en meldingen vormgeven



Zorgen voor een eenduidige en consistente aanpak voor een structuur en opvolging van signalen en meldingen.

Aanbeveling 8 - 10

## E) HR-functie versterken



Iedere werkgever ontwikkelt een strategisch personeelsbeleid en HR adviseert, signaleert en agendeert wanneer het beleid onvoldoende wordt nageleefd.

Aanbeveling 6 & 7

# Kernacties overkoepelend plan van aanpak

## F) Zorgplicht NPO uitoefenen



De NPO bewaakt dat concurrentie en samenwerking met elkaar in balans zijn. De NPO geeft de omroepen op voorhand en jaarlijks meer zekerheid t.b.v. hun programmering.

Aanbeveling 14

## G) Bestuursstructuur verbeteren



Verbreden van het perspectief van bestuurders door aandacht voor tegenspraak, bestuurstermijnen en persoonlijke ontwikkeling van bestuurders en sleutelfunctionarissen.

Aanbeveling 11

## H) Versterk het toezicht op sociale veiligheid



Versterken van het toezicht van de raden van toezicht en op de agenda zetten van sociale veiligheid.

Aanbeveling 12

## I) Verantwoording afleggen over sociale veiligheid



De publieke omroep legt verantwoording af over het realiseren van de acties uit dit plan van aanpak en het realiseren van een veilige werkomgeving.

Conclusie

## J) Rol productiehuizen onderzoeken



Onderzoeken van de rol, verantwoordelijkheid voor sociale veiligheid en geldstromen van producenten binnen de driehoek NPO, producenten en omroepen.

Aanbeveling 15

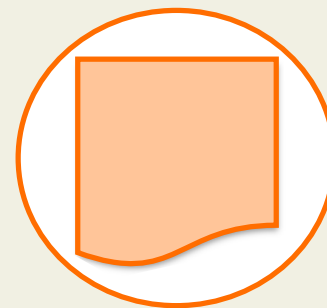


# Specifieke aandacht voor cultuur & gedrag aan de top

Dit overkoepelende plan van aanpak bestaat uit concrete acties (kernacties A tot en met J) met heldere verantwoordelijkheden en tijdslijnen. Daarmee is het overkoepelende plan met name procesmatig en actiegericht. Voor een veilige omgangscultuur is vooral ook een cultuurverandering nodig.

Het doel van dit plan kan dus alleen worden gerealiseerd als er een structurele gedragsverandering ontstaat en samen met alle medewerkers een veilige omgangscultuur tot stand komt. Dat begint met een cultuurverandering en het tonen van leiderschap aan de top van de publieke omroep. De cultuurverandering wordt op korte termijn door alle bestuurders van de omroepen en de NPO structureel opgepakt met een cultuurtraject. Het cultuurtraject begint met het daadwerkelijk doorleven van het onderzoek van de OGCO.

Plan van aanpak van vierkant naar rond – niet alleen concrete acties maar ook cultuur & gedrag aan de top moet structureel veranderen. Alleen dan komt er een veilige omgangscultuur op de werkvloer.

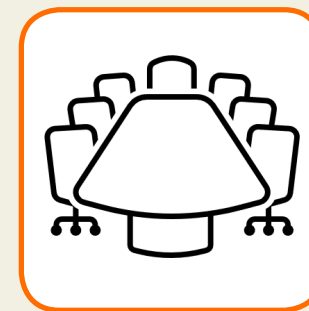


# Specifieke aandacht voor effectief bestuur en toezicht

De conclusie van het onderzoek van de OGCO is dat veel verantwoordelijkheden die waarborging zouden moeten bieden voor een veilige werkomgeving zijn zoekgeraakt of zelfs zoekgemaakt. Dat betekent dat goed moet worden belegd wie wanneer verantwoordelijkheid draagt en erop wordt toegezien dat die verantwoordelijkheid ook daadwerkelijk wordt genomen.

Dit vraagt naast goed leiderschap (kernactie C) ook om goed begrip van effectief bestuur en toezicht. Dat betekent dat er heldere en structurele afspraken moeten worden gemaakt over een goed werkende governance binnen de publieke omroep, zowel op overkoepelend als werkgeversniveau. Een gedeelte van die afspraken is al voorzien met kernacties G en H. Voor een goed werkende governance is van belang dat de afspraken worden nageleefd, goed worden gemonitord en dat er duidelijk toezicht komt.

Verantwoordelijkheid vraagt naast leiderschap tonen ook om effectief bestuur en toezicht – concrete afspraken zijn nodig voor een goed werkende governance.



# Specifieke aandacht voor cultuur & gedrag en bestuur & toezicht

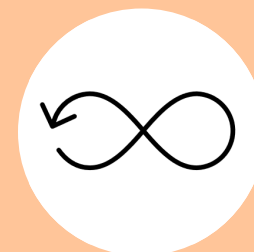
## 1. Cultuur en gedrag aan de top



Cultuur & gedrag aan de top van de publieke omroep moet structureel veranderen, zodat een veilige omgangscultuur tot stand komt en daarmee ook op de werkvloer. Cultuur en gedrag ook laten doorwerken naar individuele plannen van aanpak op basis van een juiste risicoanalyse.

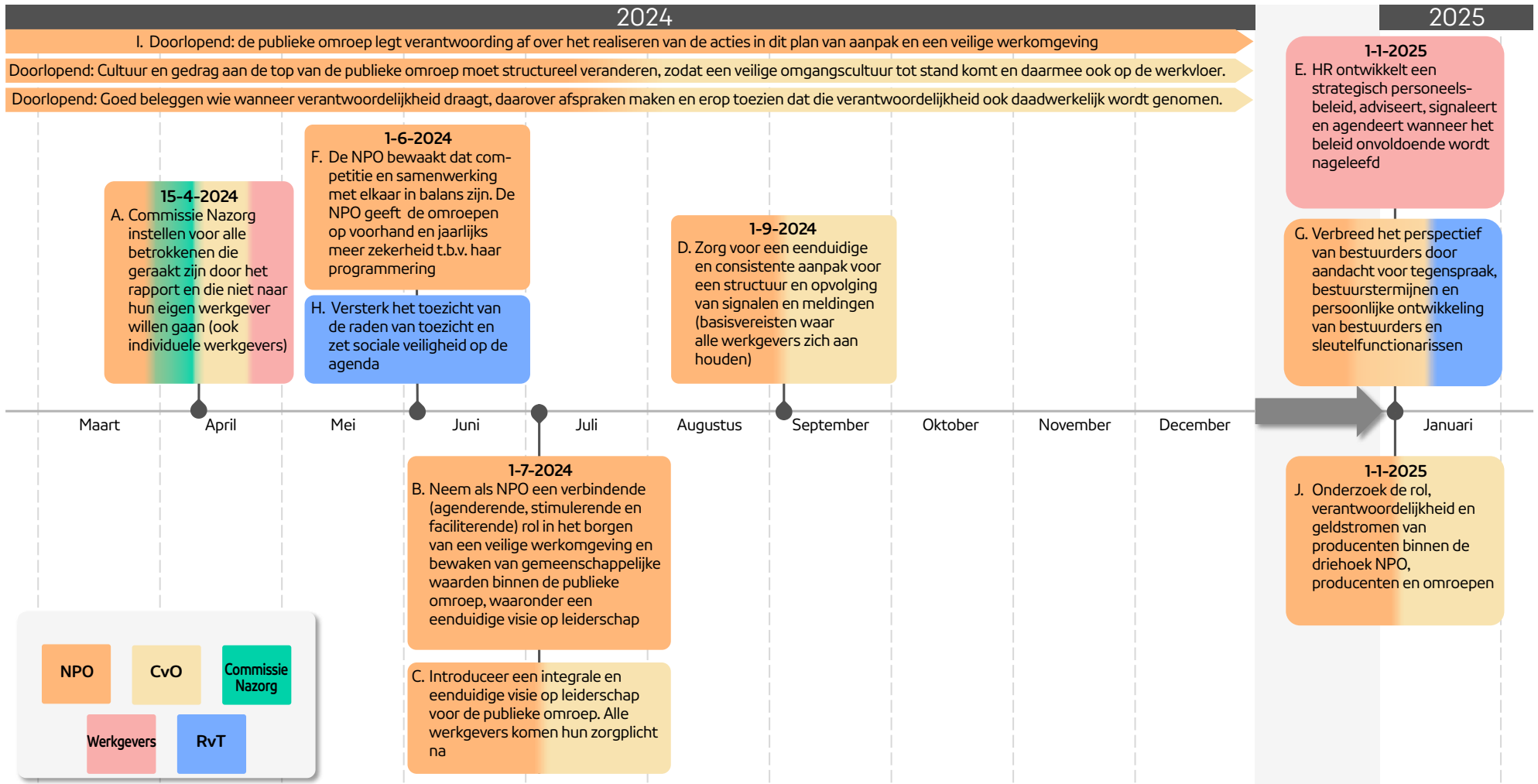


## 2. Effectief bestuur en toezicht



Goed beleggen wie wanneer verantwoordelijkheid draagt, daarover afspraken maken en erop toezien dat die verantwoordelijkheid ook daadwerkelijk wordt genomen.

# Tijdlijn kernacties

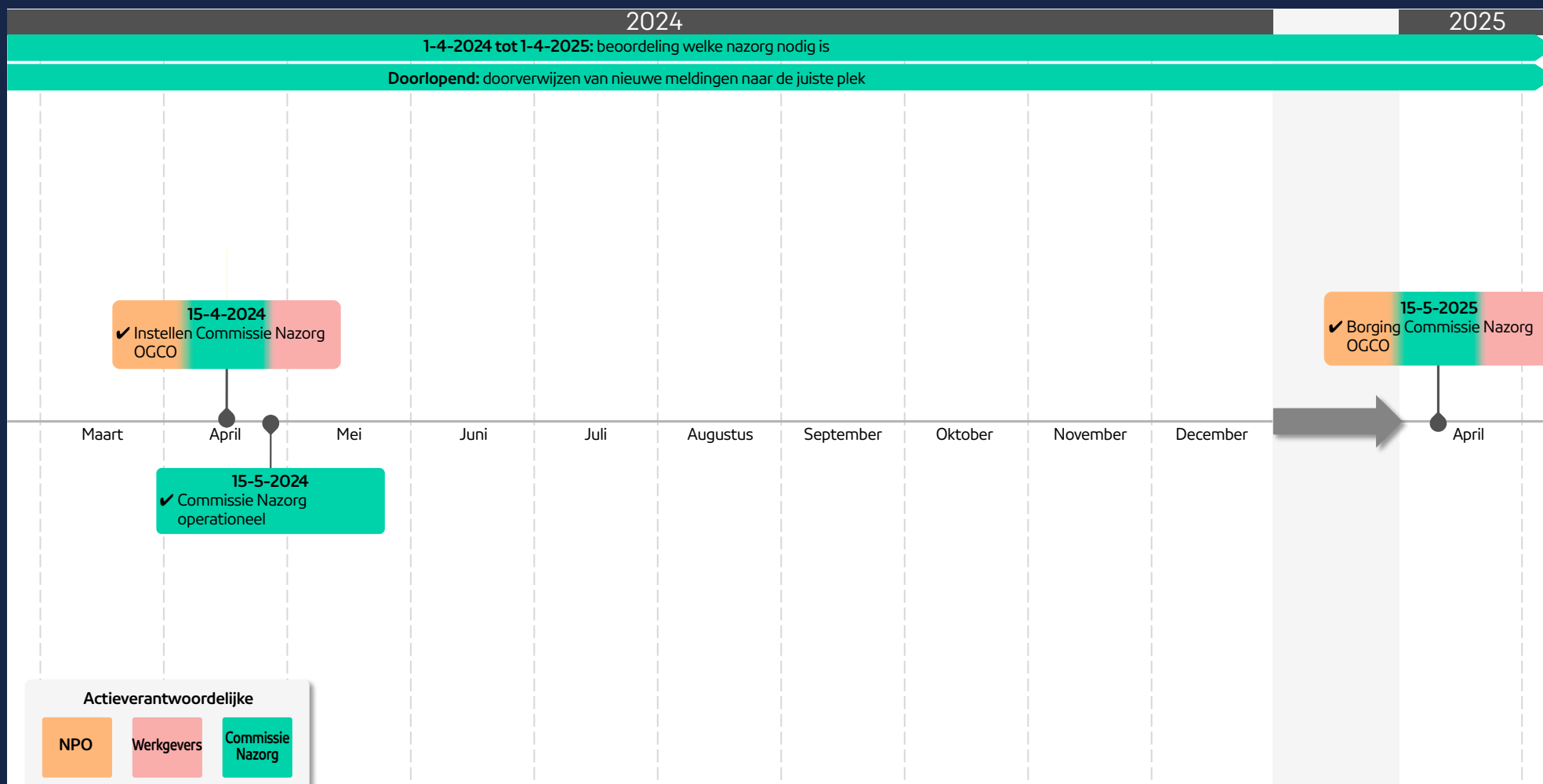


# Kernacties

- A. Erkenning van slachtoffers en nazorg realiseren** | Conclusie  
Commissie Nazorg instellen voor alle betrokkenen die geraakt zijn door het rapport en die niet naar hun eigen werkgever willen gaan.
- B. Verbindende rol NPO invullen** | Aanbeveling 13  
Neem als NPO een sterke verbindende (agenderende, stimulerende en faciliterende) rol in het borgen van een veilige werkomgeving en het bewaken van gemeenschappelijke waarden binnen de publieke omroep.
- C. Leiderschap en zorgplicht werkgever (omroepen en NPO)** | Aanbeveling 1 – 5  
Introduceer een integrale en eenduidige visie op leiderschap voor de publieke omroep. Alle werkgevers komen hun zorgplicht na.
- D. Structuur en opvolging van signalen en meldingen vormgeven** | Aanbeveling 8 – 10  
Zorg voor een eenduidige en consistente aanpak voor een structuur en opvolging van signalen en meldingen (basisvereisten waar alle werkgevers zich aan houden).
- E. HR-functie versterken** | Aanbeveling 6 & 7  
HR ontwikkelt een strategisch personeelsbeleid, adviseert, signaleert en agendeert wanneer het beleid onvoldoende wordt nageleefd.
- F. Zorgplicht NPO uitoefenen** | Aanbeveling 14  
De NPO bewaakt dat competitie en samenwerking met elkaar in balans zijn. De NPO geeft de omroepen op voorhand en jaarlijks meer zekerheid t.b.v. hun programmering.
- G. Bestuursstructuur verbeteren** | Aanbeveling 11  
Verbreed het perspectief van bestuurders door aandacht voor tegenspraak en persoonlijke ontwikkeling van bestuurders en sleutelfunctionarissen.
- H. Toezicht op sociale veiligheid versterken** | Aanbeveling 12  
Versterk het toezicht van de raden van toezicht en zet sociale veiligheid op de agenda.
- I. Verantwoording over sociale veiligheid afleggen** | Conclusie  
De publieke omroep legt verantwoording af over het realiseren van de acties in dit plan van aanpak en het realiseren van een veilige werkomgeving.
- J. Rol productiehuisen onderzoeken** | Aanbeveling 15  
Onderzoek de rol, verantwoordelijkheid voor sociale veiligheid en geldstromen van producenten binnen de driehoek NPO, producenten en omroepen.



# A) Tijdlijn acties Erkenning en Nazorg realiseren

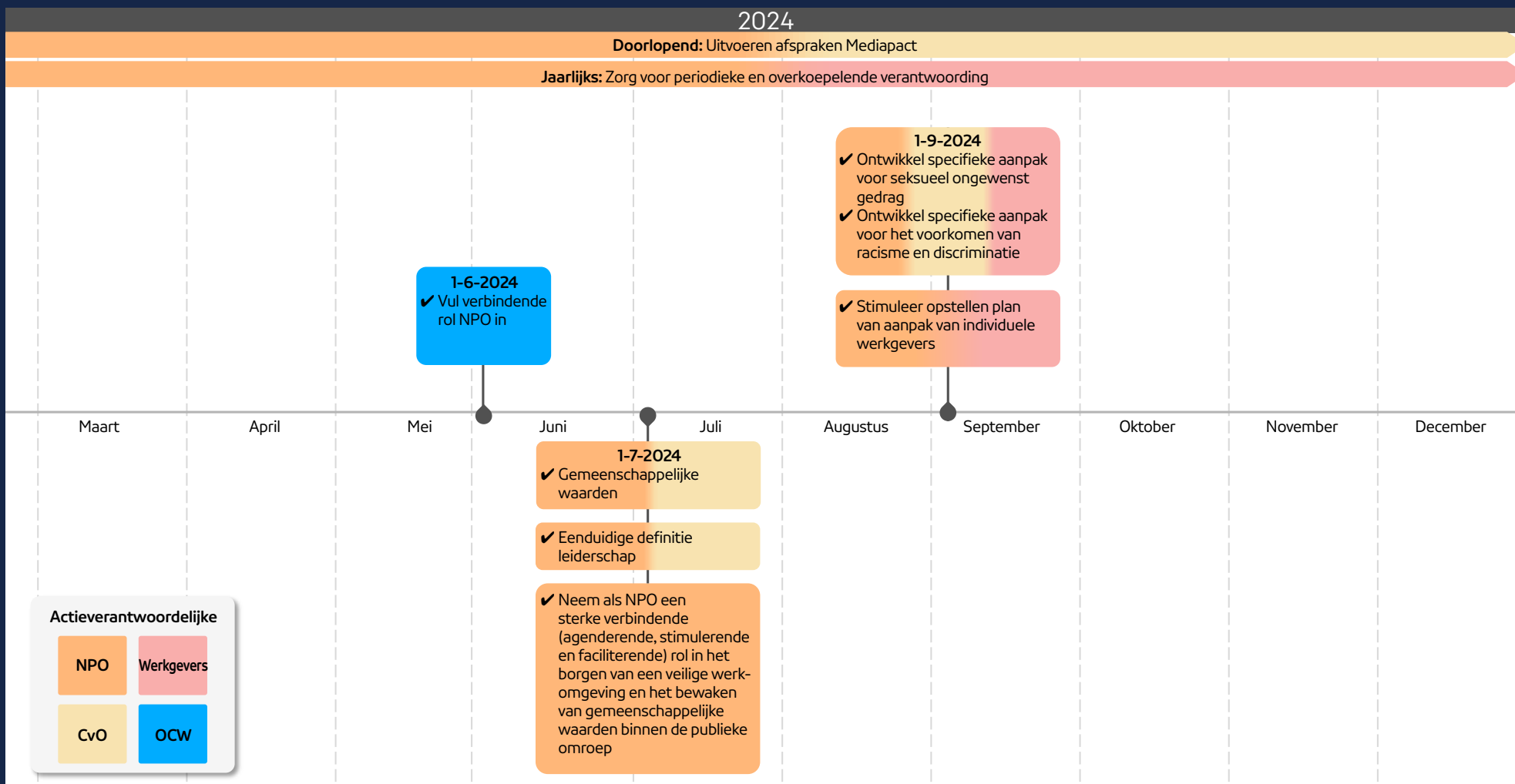


## B) Verbindende rol NPO invullen

Actie	Omschrijving	Opleverdatum	Eigenaar
<b>Acties gezamenlijk plan van aanpak publieke omroep</b>			
Verbindende rol NPO	<b>Neem als NPO een sterke verbindende (agenderende, stimulerende en faciliterende) rol in het borgen van een veilige werkomgeving en bewaken van gemeenschappelijke waarden binnen de publieke omroep. Het CvO wordt daarin steeds door de NPO meegenomen.</b>	1-7-2024	• NPO
1. Invulling verbindende rol NPO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maak de verbindende en coördinerende rol van de NPO op het gebied van sociale veiligheid duidelijk. Welke vaardigheden en middelen zijn er nodig?</li> </ul>	1-6-2024	• OCW • NPO
2. Gemeenschappelijke waarden (toezien op totstandkoming door werkgevers)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gemeenschappelijke gedragscode</li> <li>• Gemeenschappelijke klachtenregeling en klachtencommissie</li> <li>• Gemeenschappelijke externe vertrouwenspersonen (met bijzondere aandacht voor seksisme, seksueel ongewenst gedrag en discriminatie/racisme)</li> <li>• Gemeenschappelijke eenduidige visie op leiderschap</li> </ul>	1-7-2024	• NPO • CvO
3. Stimuleer opstellen plan van aanpak van individuele werkgevers	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alle werkgevers maken voor 1-9 een eigen plan van aanpak om de gemeenschappelijke waarden en alle aanbevelingen die zich tot de werkgever richten te realiseren en operationaliseren (maatwerk en bottom up)</li> <li>• Acties en implementatie worden periodiek in CvO en BO besproken</li> </ul>	1-9-2024	• NPO • Werkgevers
4. Uitvoeren afspraken Mediapact	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voortzetting actieve deelname aan Mediapact door NPO namens publieke omroep</li> </ul>	Doorlopend	• NPO
5. Ontwikkel specifieke aanpak voor seksueel ongewenst gedrag	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zorg voor een specifieke aanpak van seksueel ongewenst gedrag</li> <li>• Zorg voor een eenduidige visie op hoe om te gaan met relaties tussen medewerkers en maak dat onderdeel van de gemeenschappelijke gedragscode</li> <li>• Betrek het kenniscentrum veilige werkomgeving daarbij</li> </ul>	1-9-2024	• NPO • CvO • Werkgevers
6. Ontwikkel specifieke aanpak voor het voorkomen van racisme en discriminatie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zorg voor een specifieke aanpak voor het voorkomen van racisme en discriminatie</li> <li>• Betrek het kenniscentrum veilige werkomgeving daarbij</li> <li>• Monitor en handhaaf het Actieplan D&amp;I</li> </ul>	1-9-2024	• NPO • CvO • Werkgevers
7. Zorg voor periodieke en overkoepelende verantwoording	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Betrek kenniscentrum veilige werkomgeving en de COR daarbij</li> </ul>	Jaarlijks	• NPO • Werkgevers



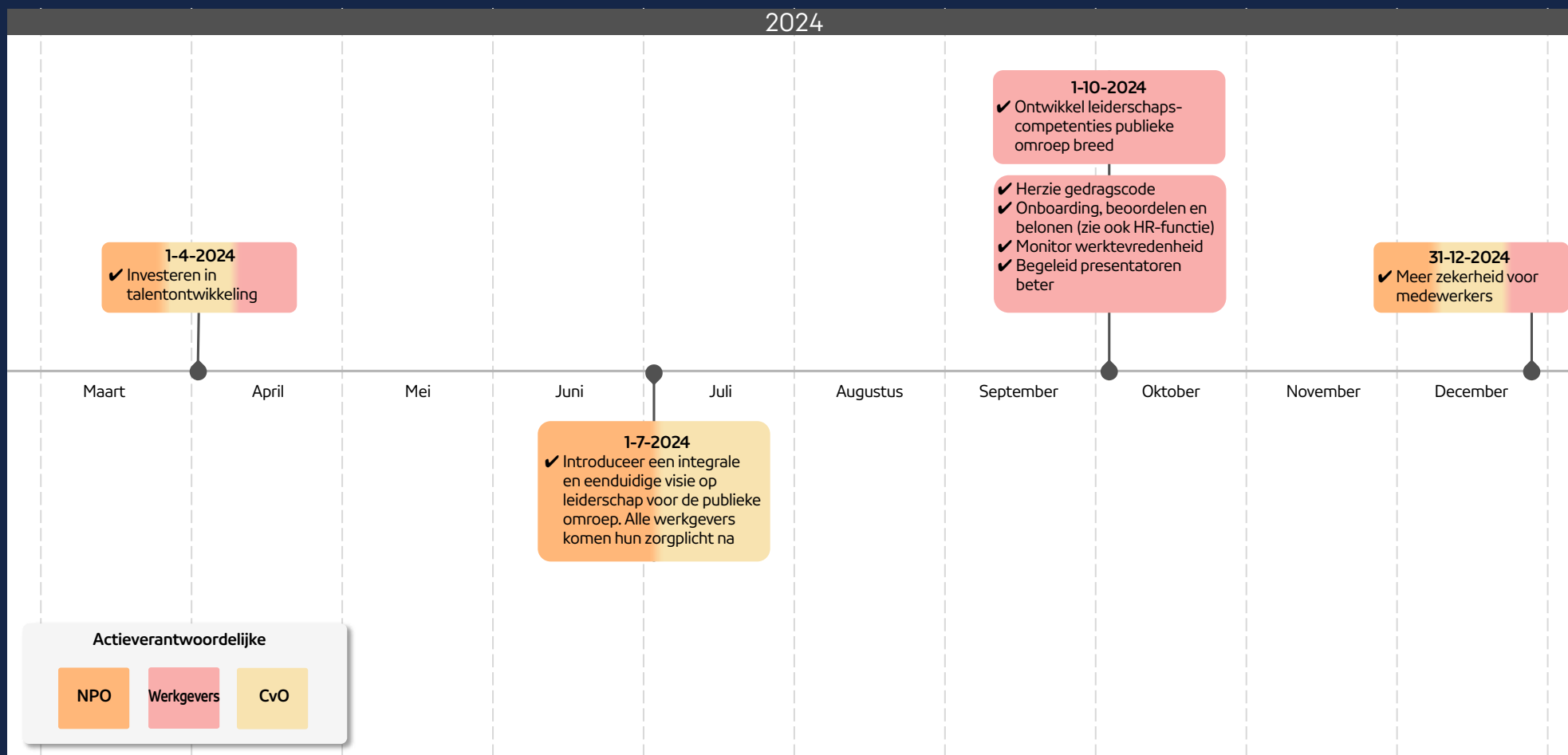
# B) Tijdlijn acties verbindende rol NPO



## C) Leiderschap en zorgplicht (omroepen en NPO)

Actie	Omschrijving	Opleverdatum	Eigenaar
<b>Acties gezamenlijk plan van aanpak publieke omroep</b>			
<b>Leiderschap en zorgplicht werkgever</b>	<b>Introduceer een integrale en eenduidige visie op leiderschap voor de publieke omroep (zie ook B: verbindende rol NPO). Alle werkgevers komen hun zorgplicht na.</b>	1-7-2024	<ul style="list-style-type: none"> <li>• NPO</li> <li>• CvO</li> </ul>
<b>1. Ontwikkel leiderschapscompetenties publieke omroep breed</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ontwikkel consistent selectiebeleid leidinggevenden</li> <li>• Trainen van leidinggevenden in leiderschapscompetenties</li> <li>• Herkennen van signalen van ongewenst gedrag door leidinggevenden</li> <li>• Implementeren door individuele werkgevers in het eigen plan van aanpak met ruimte voor eigen autonomie en maatwerk</li> </ul>	1-10-2024	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Werkgevers (eigen plan van aanpak)</li> </ul>
<b>2. Herzie gedragscode</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Werkgevers herzien – waar nodig – de eigen gedragscode, gebaseerd op de overkoepelende gedragscode</li> <li>• Focus op voorbeeldgedrag en hoe te handelen bij relaties op de werkvloer, ongewenst (seksueel) gedrag, seksisme en het voorkomen van discriminatie en racisme</li> </ul>	1-10-2024	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Werkgevers</li> </ul>
<b>3. Begeleid presentatoren beter</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opnemen in contracten welk voorbeeldgedrag er verwacht wordt van presentatoren (heldere kaders)</li> <li>• Betere en continue begeleiding van ster- en beginnende presentatoren</li> </ul>	1-10-2024	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Werkgevers</li> </ul>
<b>4. Meer zekerheid voor medewerkers</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementatie en monitoring van cao-afspraken rond tijdelijke contracten</li> <li>• Afbouwen van tijdelijke contracten volgens afspraken cao</li> <li>• Afspraken met producenten maken door omroepen</li> </ul>	31-12-2024	<ul style="list-style-type: none"> <li>• NPO</li> <li>• CvO</li> <li>• Werkgevers</li> </ul>
<b>5. Investeren in talentontwikkeling en D&amp;I</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transparante bundeling en verbinding van initiatieven rond talentontwikkelingen binnen de publieke omroep door aan te stellen overkoepelende talentcoördinator</li> <li>• Naleving Actieplan D&amp;I</li> <li>• Toezien op (afgesproken) beleid D&amp;I en talentontwikkeling</li> </ul>	1-4-2024	<ul style="list-style-type: none"> <li>• NPO</li> <li>• CvO</li> <li>• Werkgevers</li> </ul>
<b>6. Onboarding, beoordelen en belonen (zie ook HR-functie)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verzekeren van een goede introductie en begeleiding van (nieuwe) medewerkers</li> <li>• Transparante wijze van beoordelen, belonen en aanspreken van zaken die niet goed gaan</li> </ul>	1-10-2024	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Werkgevers</li> </ul>
<b>7. Monitor werktevredenheid</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meer data (zoals verzuimcijfers) en signalen gebruiken dan alleen werktevredenheid voor reflectie en opvolging verbetering veiligheid werkomgeving</li> <li>• Meet jaarlijks sociale veiligheid bij tevredenheidsonderzoek en handel daarop</li> </ul>	1-10-2024	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Werkgevers</li> </ul>

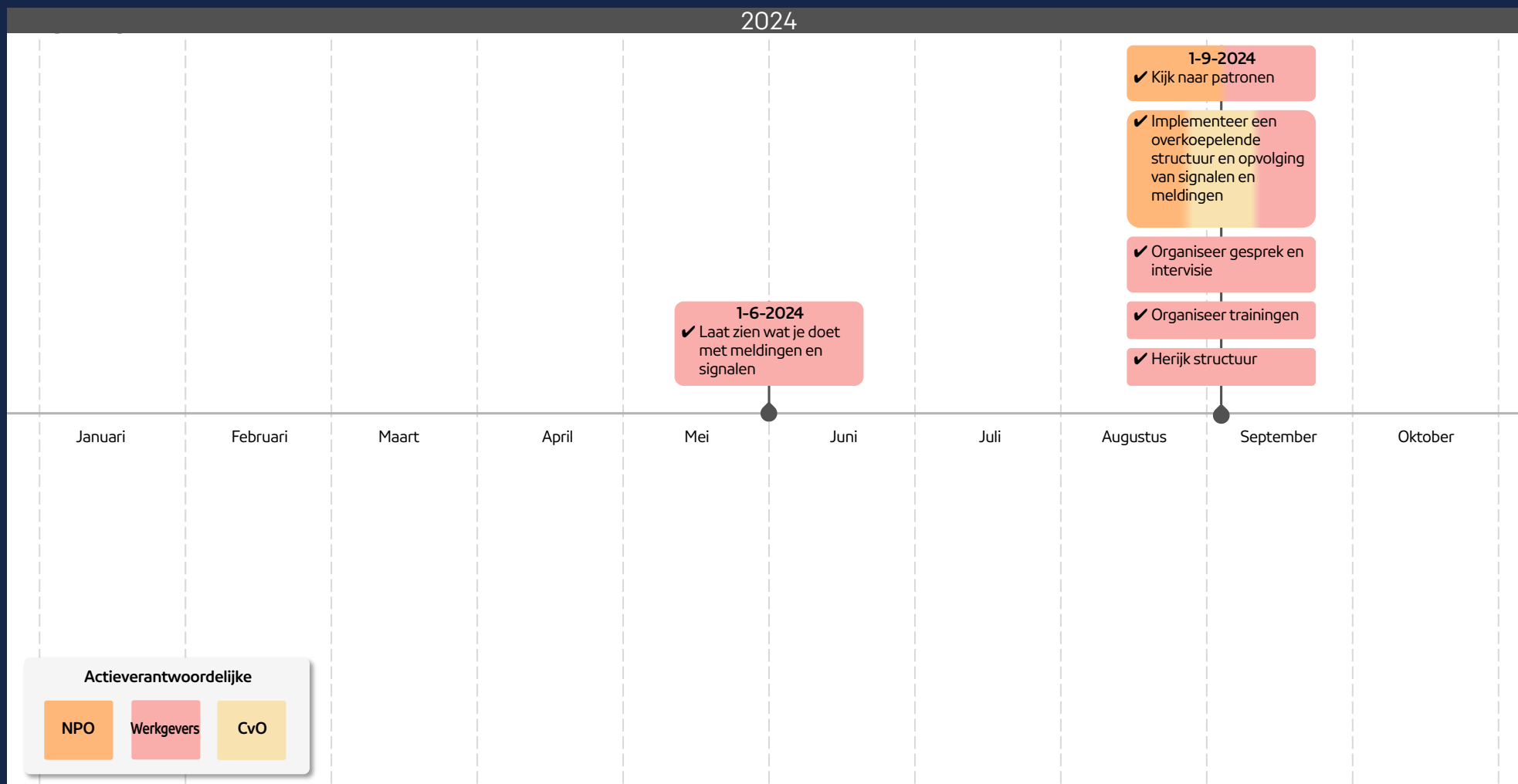
## C) Tijdlijn acties leiderschap en zorgplicht werkgever (omroepen en NPO)



# D) Structuur en opvolging van signalen en meldingen vormgeven

Actie	Omschrijving	Opleverdatum	Eigenaar
<b>Acties gezamenlijk plan van aanpak publieke omroep</b>			
<b>Structuur en opvolging van signalen en meldingen</b>	<b>Zorg voor een eenduidige en consistente aanpak voor een structuur en opvolging van signalen en meldingen (basisvereisten waar alle werkgevers zich aan houden).</b>	1-9-2024	<ul style="list-style-type: none"> <li>• NPO</li> <li>• CvO</li> </ul>
<b>1. Implementeer een overkoepelende structuur en opvolging van signalen en meldingen (zie Verbindende rol NPO)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maak en implementeer een overkoepelende en eenduidige visie voor welke structuur er voor signalen en meldingen moet zijn en hoe deze moeten worden opgevolgd</li> <li>• Leg vast in een overkoepelende handleiding voor de publieke omroep</li> </ul>	1-9-2024	<ul style="list-style-type: none"> <li>• OCW</li> <li>• CvO</li> <li>• Werkgevers</li> </ul>
<b>2. Organiseer trainingen (ook bij zorgplicht werkgever)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organiseer bystanders trainingen</li> <li>• Bied feedback trainingen aan</li> <li>• Zorg dat de e-learning Mediapact aan alle medewerkers wordt aangeboden</li> </ul>	1-9-2024	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Werkgevers</li> </ul>
<b>3. Herijk structuur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zet een structuur op voor omgang met signalen en meldingen en neem daarin op:</li> <li>• Interne en een externe vertrouwenspersoon</li> <li>• Duidelijke en schriftelijke klachtenregeling</li> <li>• Onafhankelijke klachtencommissie</li> <li>• Stel vast of "oude" meldingen en signalen adequate en zorgvuldige opvolging hebben gekregen</li> </ul>	1-9-2024	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Werkgevers</li> </ul>
<b>4. Organiseer gesprek en intervisie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voer geregeld gesprekken in alle redacties en met teams over gewenst gedrag (intervisie)</li> <li>• Ontwikkel mechanisme om elkaar aan te spreken op gedrag en te interveniëren (incl. feedback)</li> </ul>	1-9-2024	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Werkgevers</li> </ul>
<b>5. Laat zien wat je doet met meldingen en signalen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neem medewerkers serieus en betrek medewerkers</li> <li>• Houd regelmatig medewerkersbijeenkomsten over algemeen beleid</li> <li>• Deel uitkomsten van medewerkersonderzoeken</li> <li>• Koppel aan betrokkenen terug wat er met meldingen gebeurt, ook op langere termijn</li> <li>• Laat als leidinggevenden zien dat je ook fouten maakt</li> </ul>	1-6-2024	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Werkgevers</li> </ul>
<b>6. Kijk naar patronen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zorg voor een overleg en intervisie tussen vertrouwenspersonen en tussen HR-medewerkers binnen de publieke omroep. Het kenniscentrum veilige werkomgeving kan hier een rol in spelen, met name om terugkerende patronen en signalen te signaleren</li> </ul>	1-9-2024	<ul style="list-style-type: none"> <li>• NPO</li> <li>• Werkgevers</li> </ul>

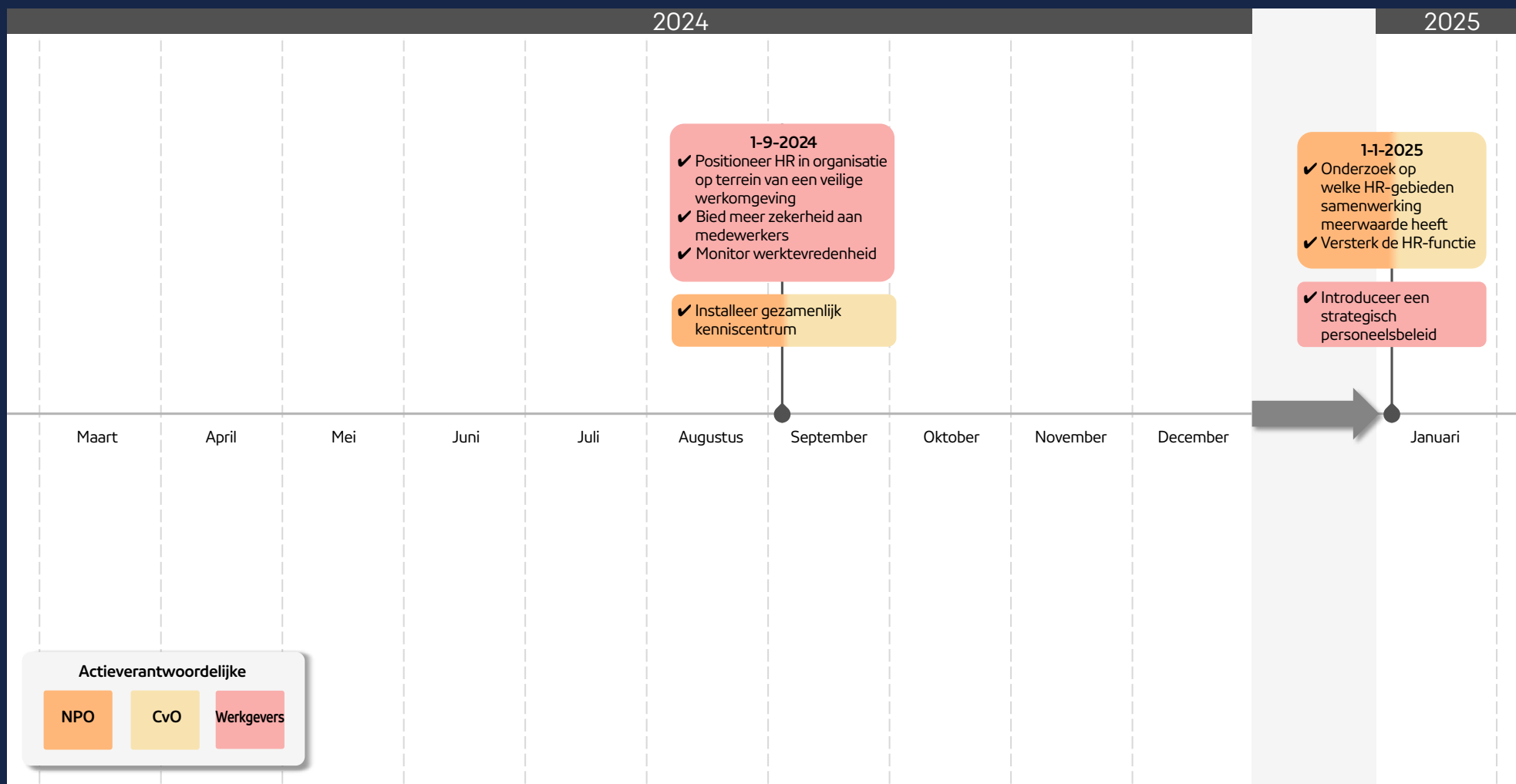
## D) Tijdlijn acties structuur en opvolging van signalen en meldingen



## E) HR-functie versterken

Actie	Omschrijving	Opleverdatum	Eigenaar
<b>Acties gezamenlijk plan van aanpak publieke omroep</b>			
<b>Versterk de HR-functie en meldingen</b>	<b>Iedere werkgever ontwikkelt een strategisch personeelsbeleid en HR adviseert, signaleert en agendeert wanneer het beleid onvoldoende wordt nageleefd.</b>	1-1-2025	<ul style="list-style-type: none"> <li>• NPO</li> <li>• CvO</li> </ul>
<b>1. Installeer gezamenlijk kenniscentrum veilige werkomgeving</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Installeer een gezamenlijk kenniscentrum veilige werkomgeving voor de gehele publieke omroep van HR-medewerkers</li> <li>• Geef het kenniscentrum een signalerende en agenderende rol</li> <li>• Stel een directeur/ coördinator aan vanuit de NPO en CvO en maak het kenniscentrum een gezamenlijke verantwoordelijkheid</li> <li>• Periodiek overleg met NPO en CvO</li> </ul>	1-9-2024	<ul style="list-style-type: none"> <li>• OCW</li> <li>• CvO</li> </ul>
<b>2. Positioneer HR in organisatie op terrein van een veilige werkomgeving</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veilige werkomgeving is herkenbaar onderdeel van HR</li> <li>• Periodiek overleg met eigen directie en leidinggevendenden over veilige werkomgeving</li> <li>• Kennis opdoen bij HR: verschillende vormen van ongewenst gedrag</li> <li>• Kennis opdoen bij HR: begeleiding van medewerkers</li> </ul>	1-9-2024	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Werkgevers (eigen plan van aanpak en implementatie)</li> </ul>
<b>3. Introduceer een strategisch personeelsbeleid</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zorg voor een heldere visie op een gezond personeelsbestand</li> <li>• Ontwikkel heldere kaders voor beoordelingen van medewerkers (performance cyclus)</li> <li>• Eenduidig uit te leggen wijze van beloning van medewerkers</li> <li>• Een goede introductie en begeleiding van (nieuwe) medewerkers</li> <li>• Realiseer een duidelijke feedbackcultuur (aanspreken op gedrag)</li> <li>• Ontwikkel beleid omtrent omgang medewerkers en buitenproducenten</li> </ul>	1-1-2025	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Werkgevers</li> </ul>
<b>4. Bied meer zekerheid aan medewerkers</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maak HR mede-initiator van het afbouwen van tijdelijke en zzp-contracten</li> </ul>	1-9-2024	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Werkgevers</li> </ul>
<b>5. Monitor werktevredenheid</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maak HR medeverantwoordelijk voor het initiëren en opzetten van periodieke tevredenheidsonderzoeken en vervolgacties</li> </ul>	1-9-2024	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Werkgevers</li> </ul>
<b>6. Onderzoek op welke HR-gebieden samenwerking meerwaarde heeft</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Onderzoek of een verdergaande HR-samenwerking in relatie tot een veilige werkomgeving binnen de publieke omroep meerwaarde heeft zonder dat het raakt aan de autonomie van de werkgevers</li> </ul>	1-1-2025	<ul style="list-style-type: none"> <li>• NPO</li> <li>• CvO</li> </ul>

# E) Tijdlijn acties HR functie

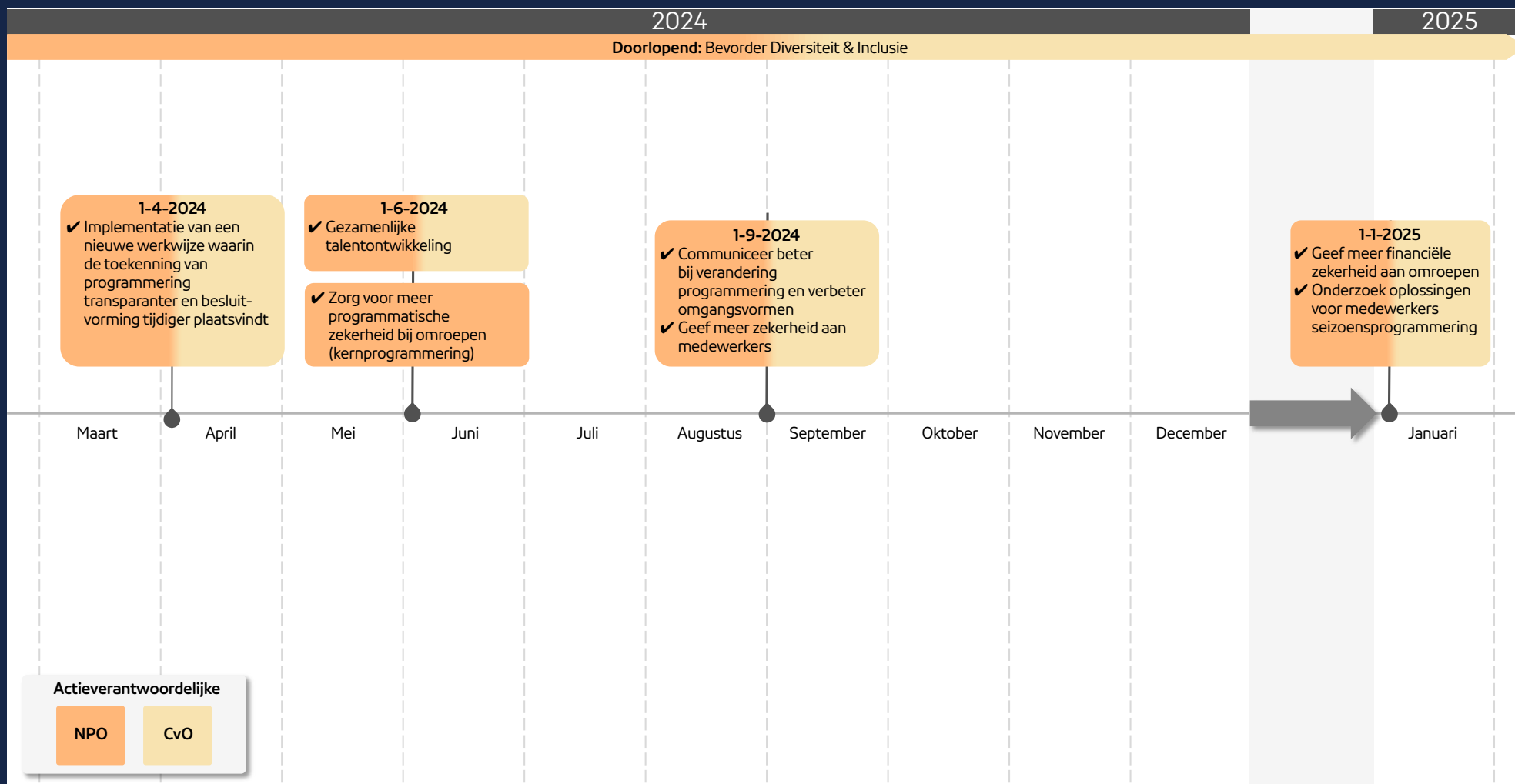


## F) Zorgplicht NPO uitoefenen

Actie	Omschrijving	Opleverdatum	Eigenaar
Acties gezamenlijk plan van aanpak publieke omroep			
Zorgplicht NPO	De NPO bewaakt dat competitie en samenwerking met elkaar in balans zijn. De NPO geeft de omroepen op voorhand en jaarlijks meer zekerheid t.b.v. hun programmering.	1-6-2024	
1. Zorg voor meer programmatische zekerheid voor omroepen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementatie van een nieuwe werkwijze, waarin de toekenning van programmering transparanter en besluitvorming tijdiger plaatsvindt</li> <li>Vaststellen wat onder kernprogrammering valt, te beginnen bij het genre Journalistiek</li> <li>Periodiek overleg over kernprogrammering met individuele omroepen</li> </ul>	1-4-2024	• NPO
		1-6-2024	
2. Communiceer beter bij verandering programmering en verbeter omgangsvormen	<ul style="list-style-type: none"> <li>NPO informeert/bespreekt tijdig met omroep als programmering verandert, waardoor de omroepen medewerkers tijdig kunnen informeren</li> <li>Oplossingen inventariseren ten behoeve van een protocol ter verbetering van de samenwerking tussen de omroepen en NPO</li> <li>Vaststellen samenwerkingscode NPO, omroepen en producenten, waarin afspraken over het borgen van een sociaal veilige werkomgeving staan</li> </ul>	1-9-2024	• NPO • CvO
3. Geef meer financiële zekerheid aan omroepen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Door kernprogrammering omroepen ook meer financiële zekerheid geven</li> <li>In huidige concessieperiode uitwerken hoe meer financiële zekerheid aan omroepen geboden kan worden op ondersteunende functies in samenhang met een gezamenlijke aanpak en beleid op sociale veiligheid en HR</li> </ul>	1-1-2025	• NPO • CvO
4. Geef meer zekerheid aan medewerkers	<ul style="list-style-type: none"> <li>Monitoring van cao-afspraken (sneller en meer vaste contracten)</li> <li>Omroepen stimuleren dat dit ook bij producenten gebeurt</li> </ul>	1-9-2024	• NPO • CvO
5. Onderzoek oplossingen voor medewerkers seizoensprogrammering	<ul style="list-style-type: none"> <li>Oplossing zoeken om seizoenen en onzekerheid voor medewerkers op te vangen</li> </ul>	1-1-2025	• NPO • CvO
6. Gezamenlijke talentontwikkeling	<ul style="list-style-type: none"> <li>Transparante bundeling en verbinding van initiatieven rond talentontwikkelingen binnen de publieke omroep door aan te stellen talentcoördinator</li> <li>Toeziens op het afgesproken gezamenlijk beleid</li> </ul>	1-6-2024	• NPO • CvO
5. Bevorder Diversiteit & Inclusie	<ul style="list-style-type: none"> <li>Actieplan D&amp;I implementeren en toezien op resultaten</li> </ul>	1-6-2024	• NPO • CvO



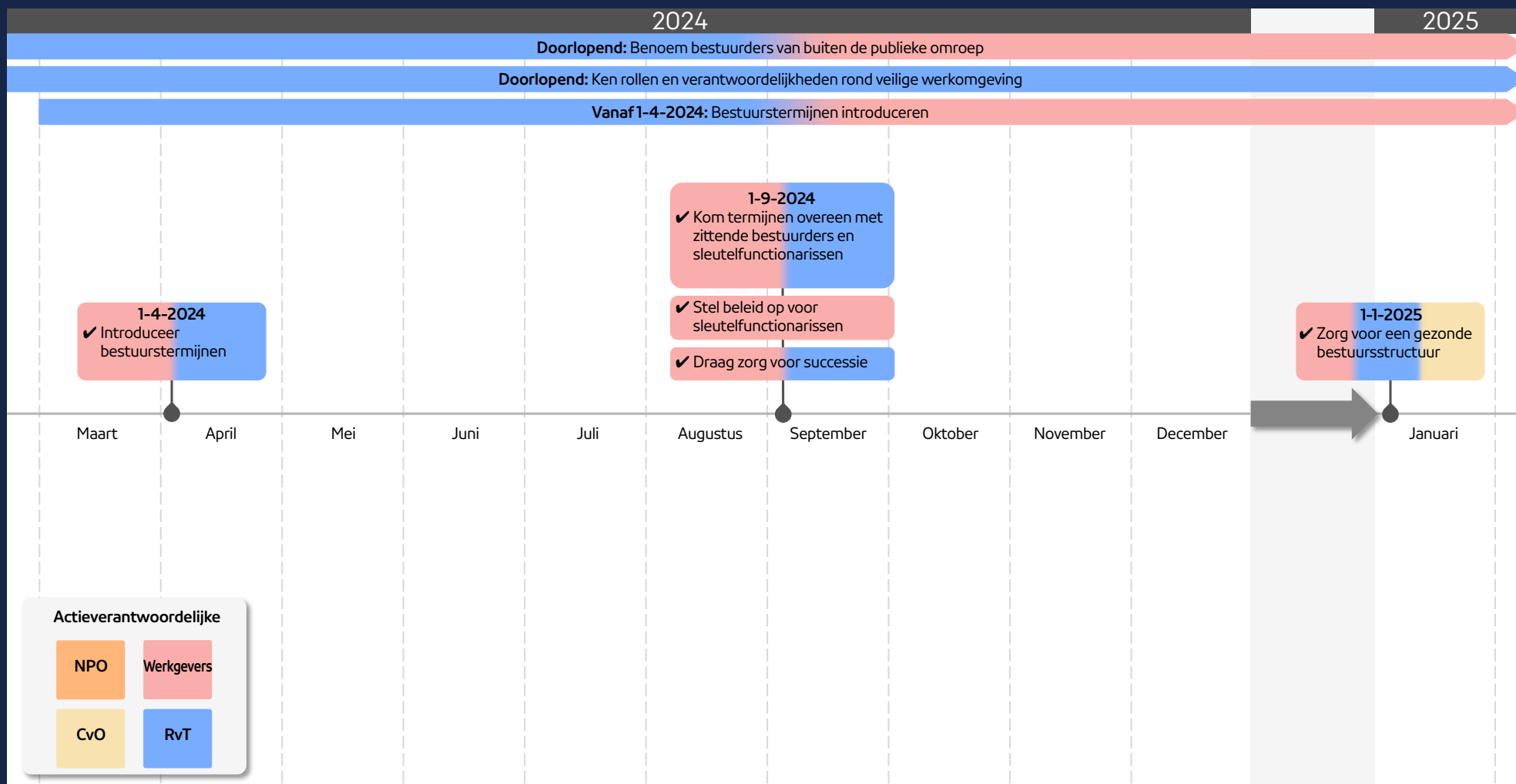
# F) Tijdlijn acties zorgplicht NPO



## G) Bestuursstructuur verbeteren – effectief bestuur en toezicht

Actie	Omschrijving	Opleverdatum	Eigenaar
Acties gezamenlijk plan van aanpak publieke omroep			
Zorg voor een gezonde bestuursstructuur	Verbreed het perspectief van bestuurders door aandacht voor tegenspraak, bestuurstermijnen en persoonlijke ontwikkeling van bestuurders en sleutelfunctionarissen.	1-1-2025	<ul style="list-style-type: none"> <li>• NPO</li> <li>• CvO</li> <li>• RvT</li> </ul>
1. Introduceer bestuurstermijnen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Introduceer bestuurstermijnen bij elke nieuwe benoeming van bestuurders en directeuren. Voor raad van bestuur en directeuren: 2x5 jaar</li> <li>• Stel beleid op voor sleutelfunctionarissen</li> <li>• Kom termijnen overeen met zittende bestuurders en directeuren</li> </ul>	Vanaf 1-4-2024  1-9-2024	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Raden van Toezicht</li> <li>• Werkgevers</li> <li>• Werkgevers</li> </ul>
2. Benoem bestuurders van buiten de publieke omroep	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Heb oog voor benoembare kandidaten van buiten de publieke omroep bij benoemingen</li> </ul>	Doorlopend	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Raden van Toezicht</li> </ul>
3. Draag zorg voor successie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Besteed aandacht aan interne successie en maak een successieplan</li> </ul>	1-9-2024	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Raden van Toezicht</li> <li>• Werkgevers</li> </ul>
4. Ken rollen en verantwoordelijkheden rond veilige werkomgeving toe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geef bestuurders heldere rollen en verantwoordelijkheden m.b.t. een veilige werkomgeving</li> </ul>	Doorlopend	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Raden van Toezicht</li> </ul>

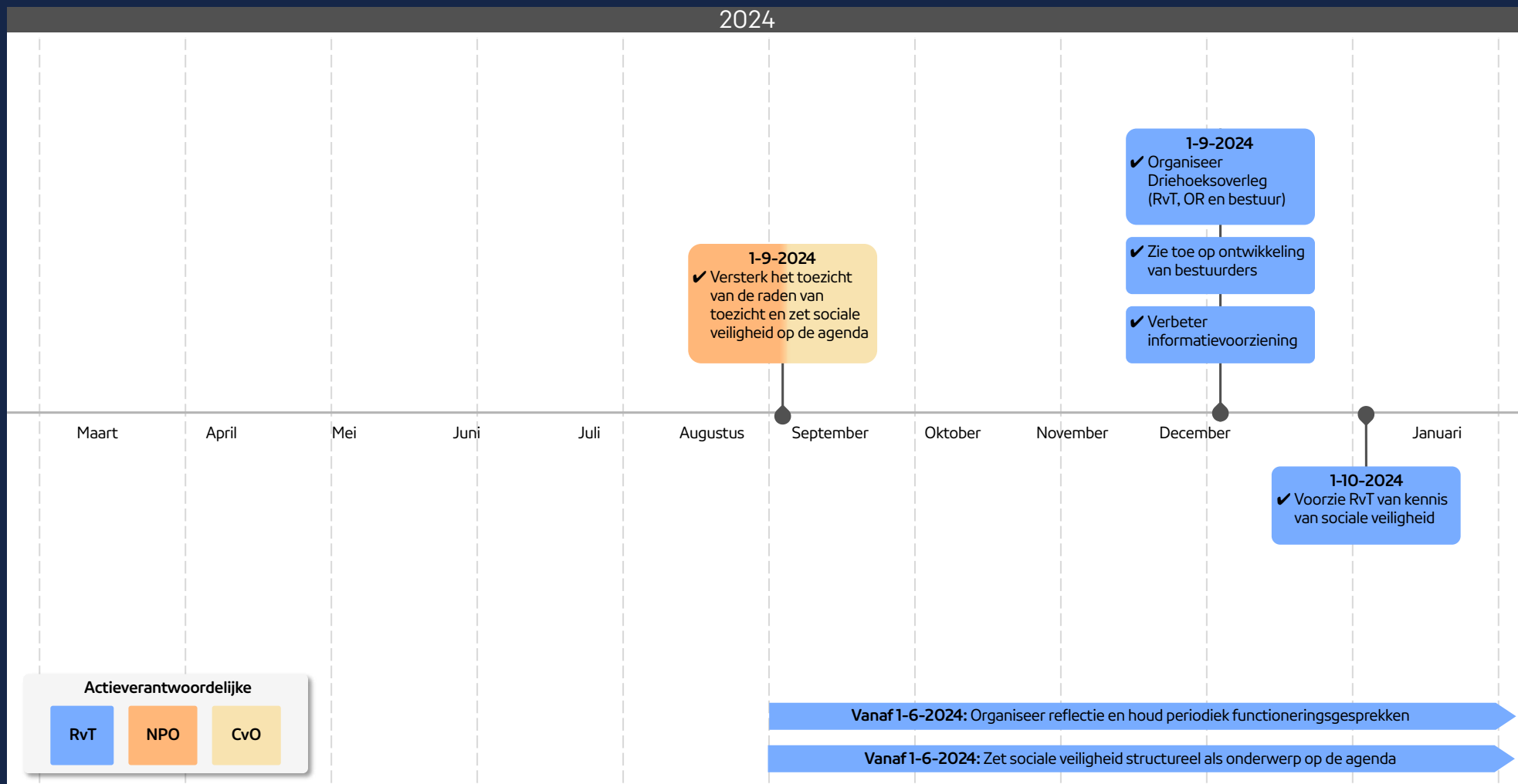
# G) Tijdlijn acties bestuurstructuur



# H) Versterk het toezicht op sociale veiligheid – effectief bestuur en toezicht

Actie	Omschrijving	Opleverdatum	Eigenaar
Acties gezamenlijk plan van aanpak publieke omroep			
Raden van toezicht	Versterk het toezicht van de raden van toezicht en zet sociale veiligheid op de agenda.	1-6-2024	• NPO • CvO
1. Organiseer, reflecteer en houd periodiek functioneringsgesprekken	<ul style="list-style-type: none"> <li>Voer het gesprek met huidige bestuurders waarin zij zelf evalueren of zij in staat zijn om de benodigde veranderingen voor een veiligere werkomgeving door te voeren</li> <li>Houd periodiek een formeel functioneringsgesprek met bestuurders waarin de veilige werkomgeving aan de orde komt</li> </ul>	1-6-2024 Doorlopend	• Raden van Toezicht
2. Zet sociale veiligheid structureel als onderwerp op de agenda	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sociale veiligheid</li> <li>Structuur en opvolging van meldingen</li> <li>Leiderschapsontwikkeling van medewerkers</li> <li>Periodiek overleg met HR en OR</li> </ul>	Vanaf 1-6-2024	• Raden van Toezicht
3. Verbeter informatievoorziening	<ul style="list-style-type: none"> <li>Deel als bestuur hoe wordt omgegaan met opvolging van meldingen</li> <li>Vraag als RvT naar de opvolging van meldingen (actieve houding)</li> </ul>	1-9-2024	• Raden van Toezicht
4. Zie toe op ontwikkeling van bestuurders	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zorg voor ontwikkeling van bestuurders</li> <li>Bespreek sociale veiligheid in de functioneringsgesprekken</li> <li>Werk de meldingsmogelijkheden bij een eventuele onveilige relatie tussen bestuur(der) en RvT helder uit</li> </ul>	1-9-2024	• Raden van Toezicht
5. Voorzie RvT van kennis van sociale veiligheid	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zorg dat raden van toezicht ook voldoende kennis hebben van sociale veiligheid op de werkvloer (permanente educatie en samenstelling RvT)</li> </ul>	1-10-2024	• Raden van Toezicht
6. Organiseer Driehoeksoverleg (OR en bestuur)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conform de WOR, vindt er minstens 1x per jaar een formeel driehoeksoverleg met RvT, OR en bestuur. Bespreek hier als vast agendapunt de sociale veiligheid.</li> <li>Bespreek als RvT periodiek met de OR de sociale veiligheid binnen de organisatie</li> <li>Bespreek als RvT NPO periodiek met de COR de sociale veiligheid binnen de publieke omroep. Organiseer eenmaal per jaar een driehoeksoverleg met de COR</li> </ul>	1-9-2024	• Raden van Toezicht

# H) Tijdlijn acties toezicht



# I) Verantwoording afleggen over sociale veiligheid

Actie	Omschrijving	Opleverdatum	Eigenaar
Acties gezamenlijk plan van aanpak publieke omroep			
Verantwoording en monitoring	De publieke omroep legt verantwoording af over het realiseren van de acties uit dit plan van aanpak en het realiseren van een veilige werkomgeving.	Doorlopend	• NPO
1. Houd periodiek overkoepelend cultuuronderzoek	<ul style="list-style-type: none"> <li>• NPO laat periodiek een overkoepelend cultuuronderzoek uitvoeren met specifieke aandacht voor sociale veiligheid binnen de gehele publieke omroep, bij voorkeur extern</li> <li>• Leg verantwoording af over de uitkomsten van dit onderzoek aan de RvT, OCW en COR</li> </ul>	1-1-2027	• NPO • CvO
2. Neem sociale veiligheid op in de jaarlijkse Terugblik en het jaarverslag	<ul style="list-style-type: none"> <li>• NPO legt in de jaarlijkse Terugblik en het jaarverslag ook verantwoording af over het realiseren van acties uit dit plan van aanpak, en sociale veiligheid in algemene zin</li> <li>• Individuele werkgevers leggen in hun jaarverslag verantwoording af over het realiseren van acties uit dit plan van aanpak, en sociale veiligheid in algemene zin</li> </ul>	Jaarlijks	• NPO • Werkgevers
3. Neem sociale veiligheid op in de prestatieafspraken	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neem in de prestatieafspraken met OCW ook afspraken op over het verbeteren van de veiligheid voor werknemers binnen de publieke omroep en rapporteer hierover</li> </ul>	Jaarlijks	• NPO • OCW
4. Maak duidelijk wie toezicht houdt en waarop	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stel een duidelijk systeem van toezicht vast</li> </ul>	1-9-2027	• OCW
5. Verantwoording door publieke omroep aan verschillende toezichthouders	<ul style="list-style-type: none"> <li>• RvT ziet toe op uitvoering individuele plannen van aanpak</li> <li>• RvT NPO ziet toe op het geheel in het kader van het algemeen belang</li> <li>• CvdM ziet toe als kwaliteitsbewaker op individuele plannen van aanpak</li> <li>• Toetsing door CvdM betreft 3 elementen: reflectie, reparatie en risico analyse - en of de plannen van aanpak uitvoering geven aan het overkoepelende plan van aanpak</li> </ul>	Doorlopend	• RvT • CvO

# I) Tijdslijn acties verantwoording

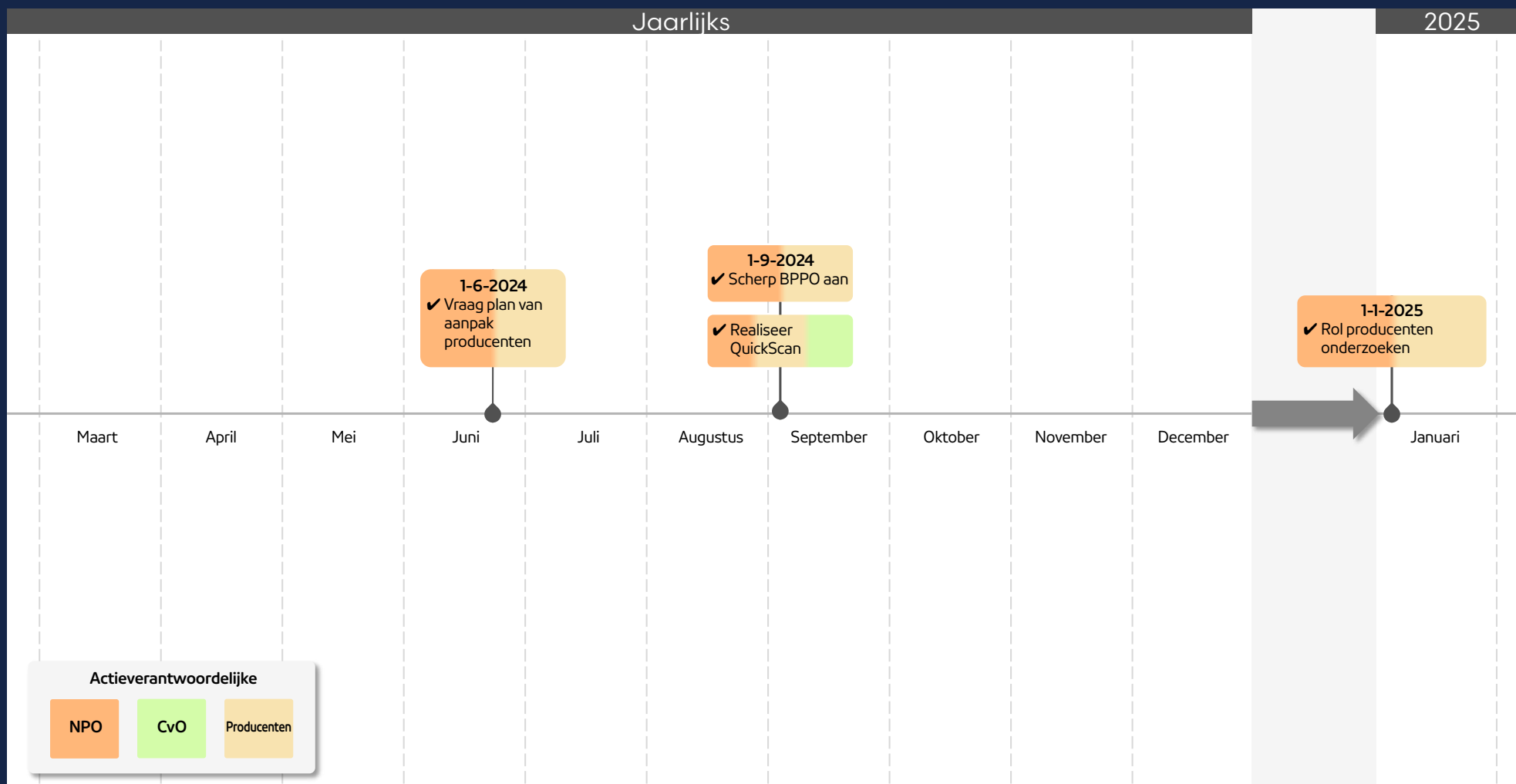


## J) Rol productiehuizen onderzoeken

Actie	Omschrijving	Opleverdatum	Eigenaar
<b>Acties gezamenlijk plan van aanpak publieke omroep</b>			
Rol producenten	<b>Onderzoek de rol, verantwoordelijkheid voor sociale veiligheid en geldstromen van producenten binnen de driehoek NPO, producenten en omroepen.</b>	1-1-2025	<ul style="list-style-type: none"> <li>• NPO</li> <li>• CvO</li> </ul>
1. Vraag plan van aanpak producenten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vraag om plan van aanpak aan producenten voor sociale veiligheid</li> </ul>	1-6-2024	<ul style="list-style-type: none"> <li>• NPO</li> <li>• CvO</li> </ul>
2. Scherp BPPO aan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aanscherping BPPO n.a.v. onderzoek CvdM</li> </ul>	1-9-2024	<ul style="list-style-type: none"> <li>• NPO</li> <li>• CvO</li> </ul>
3. Realiseer QuickScan	<p><b>Onderwerpen QuickScan:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verantwoordelijkheid van producenten om te zorgen voor de sociale veiligheid van medewerkers</li> <li>• Verantwoordelijkheid van producenten om meer zekerheid aan medewerkers te geven</li> <li>• Afhankelijkheid publieke omroep van externe producenten</li> <li>• Exclusieve samenwerking presentatoren en producenten</li> <li>• Particuliere zakelijke belangen presentatoren</li> <li>• Beloningen van presentatoren</li> <li>• Inzage in kosten van producenten (bindende regeling)</li> </ul>	1-9-2024	<ul style="list-style-type: none"> <li>• NPO</li> <li>• CvO</li> <li>• Producenten</li> </ul>



# J) Tijdlijn acties productiehuizen



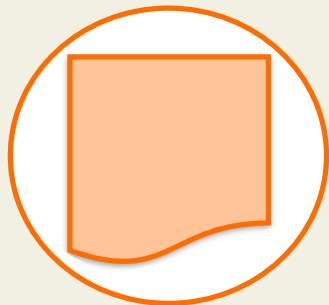
# Specifieke aandacht

- **Cultuur en gedrag aan de top**

Cultuur en gedrag aan de top van de publieke omroep moet structureel veranderen, zodat er ook op de werkvloer een veilige omgangscultuur tot stand komt. Cultuur en gedrag ook laten doorwerken naar individuele plannen van aanpak op basis van een juiste risicoanalyse.

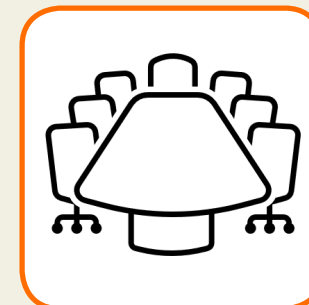
- **Effectief bestuur en toezicht**

Goed beleggen wie wanneer verantwoordelijkheid draagt, daarover afspraken maken en erop toezien dat die verantwoordelijkheid ook daadwerkelijk wordt genomen.



Plan van aanpak van vierkant naar rond – niet alleen concrete acties maar ook cultuur & gedrag aan de top moet structureel veranderen. Alleen dan komt er een veilige omgangscultuur op de werkvloer.

&

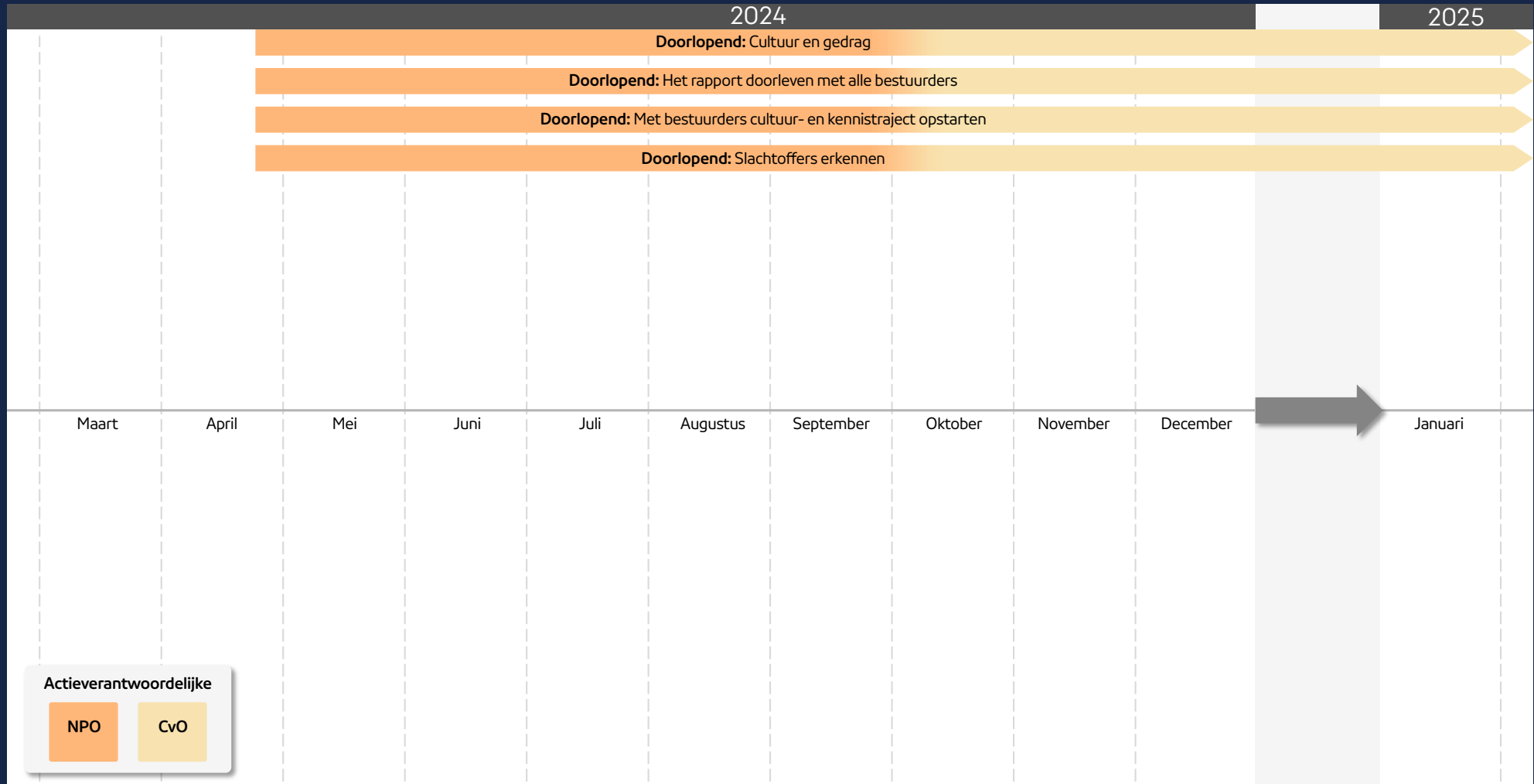


Verantwoordelijkheid vraagt naast leiderschap tonen ook om effectief bestuur en toezicht – concrete afspraken zijn nodig voor een goed werkende governance.

# Cultuur en gedrag aan de top

Actie	Omschrijving	Opleverdatum	Eigenaar
<b>Acties gezamenlijk plan van aanpak publieke omroep</b>			
<b>Cultuur en gedrag</b>	<b>Cultuur en gedrag aan de top van de publieke omroep moet structureel veranderen, zodat er ook op de werkvloer een veilige omgangscultuur tot stand komt. Cultuur en gedrag ook laten doorwerken naar individuele plannen van aanpak op basis van een juiste risicoanalyse.</b>	Doorlopend	• NPO • CvO
<b>1. Het rapport doorleven met alle bestuurders</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 24 april BO o.l.v. OGCO</li> <li>• Gesprek over onderzoek OGCO</li> <li>• Doorleven van ervaringen van betrokkenen</li> <li>• Reflecteer als bestuurder op eigen verantwoordelijkheid en leiderschap</li> </ul>	Doorlopend	• NPO • CvO
<b>2. Met bestuurders cultuur- en kennistraject opstarten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Na 24 april - professionaliseren van bestuurders op het terrein van cultuuromslag en het bieden van de daartoe benodigde kennis</li> <li>• Gezamenlijk cultuurtraject opstarten</li> <li>• Neem voltallige directies van omroepen en directieteam NPO mee</li> <li>• Stel met elkaar vast hoe verandering van cultuur en gedrag aan de top kan doorwerken in eigen organisatie</li> <li>• Toon voorbeeldgedrag (naar elkaar en naar medewerkers)</li> </ul>	Doorlopend	• NPO • CvO
<b>3. Slachtoffers erkennen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Blijf in gesprek met slachtoffers en luister naar slachtoffers</li> <li>• Niet bagatalliseren en verantwoordelijkheid nemen</li> </ul>	Doorlopend	• NPO • CvO

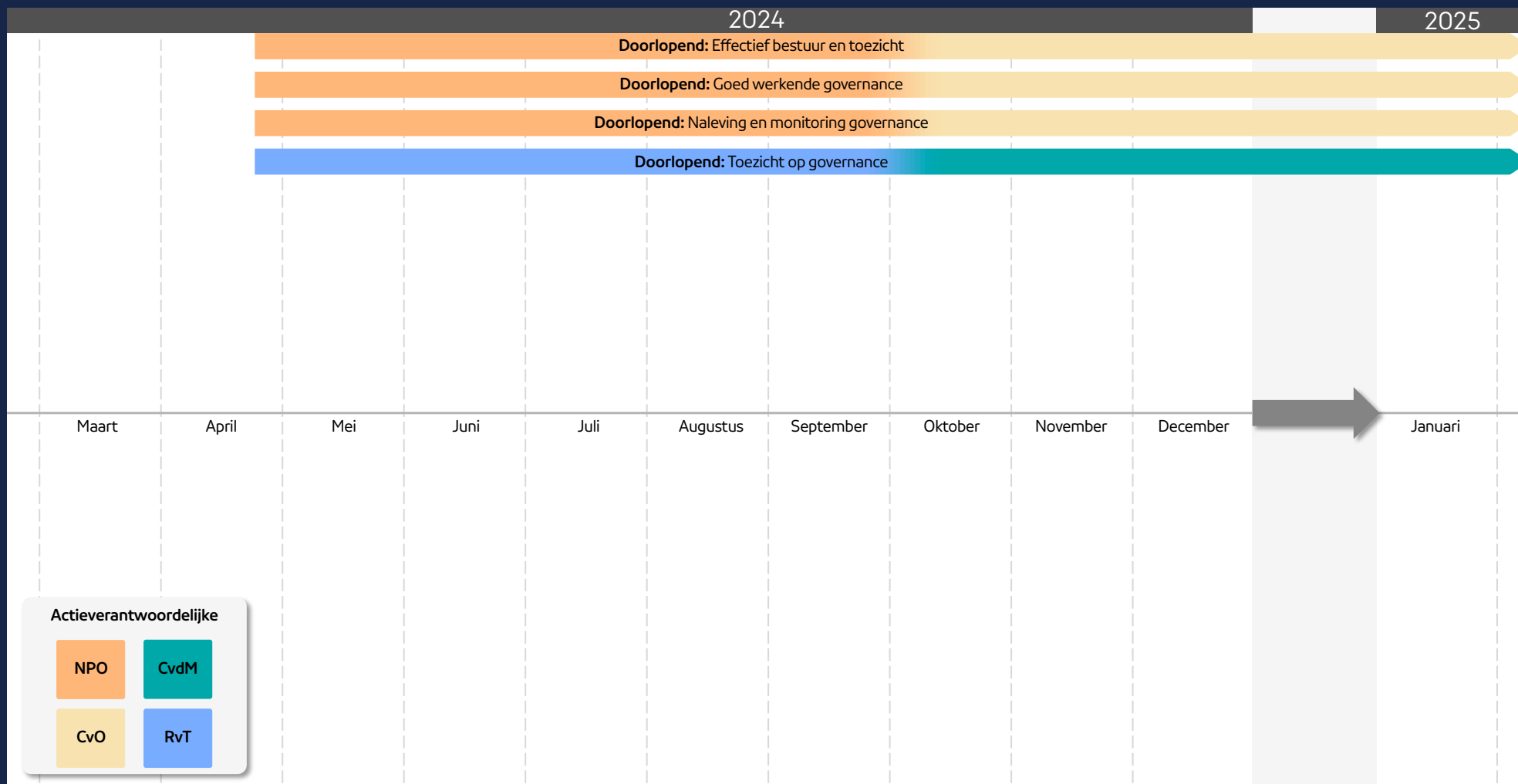
# Tijdslijn cultuur en gedrag aan de top



# Effectief bestuur en toezicht

Actie	Omschrijving	Opleverdatum	Eigenaar
Acties gezamenlijk plan van aanpak publieke omroep			
Effectief bestuur en toezicht	Goed beleggen wie wanneer verantwoordelijkheid draagt, daarover afspraken maken en erop toezien dat die verantwoordelijkheid ook daadwerkelijk wordt genomen.	Doorlopend	<ul style="list-style-type: none"> <li>• NPO</li> <li>• CvO</li> </ul>
1. Goed werkende governance	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gezamenlijk heldere en structurele afspraken maken over goed werkende governance. Op grond van artikel 2.3 Mediawet (goed bestuur) sluitende afspraken maken</li> <li>• Afspraken over effectief bestuur en toezicht opnemen in overkoepelende gedragscode - zie B) Verbindende rol NPO</li> <li>• Herzien bestaande Code Integriteit publieke omroep 2021 op onderdeel van integriteit, meldingen misstanden en BPPPO</li> </ul>	Doorlopend	<ul style="list-style-type: none"> <li>• NPO</li> <li>• CvO</li> </ul>
2. Naleving en monitoring governance	<ul style="list-style-type: none"> <li>• In afspraken bepalen wie aan welke afspraken is gehouden</li> <li>• Vaststellen of monitoring gewenst is - zelfregulering</li> </ul>	Doorlopend	<ul style="list-style-type: none"> <li>• NPO</li> <li>• CvO</li> </ul>
3. Toezicht op governance	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Effectief toezicht door RvT op effectief bestuur en toezicht</li> <li>• Aan CvdM om toezicht te houden op Code Integriteit</li> <li>• Afspraken maken tussen RvT en CvdM om stapeling van toezicht op effectief bestuur te voorkomen</li> </ul>	Doorlopend	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CvdM</li> <li>• RvT</li> </ul>

# Effectief bestuur en toezicht

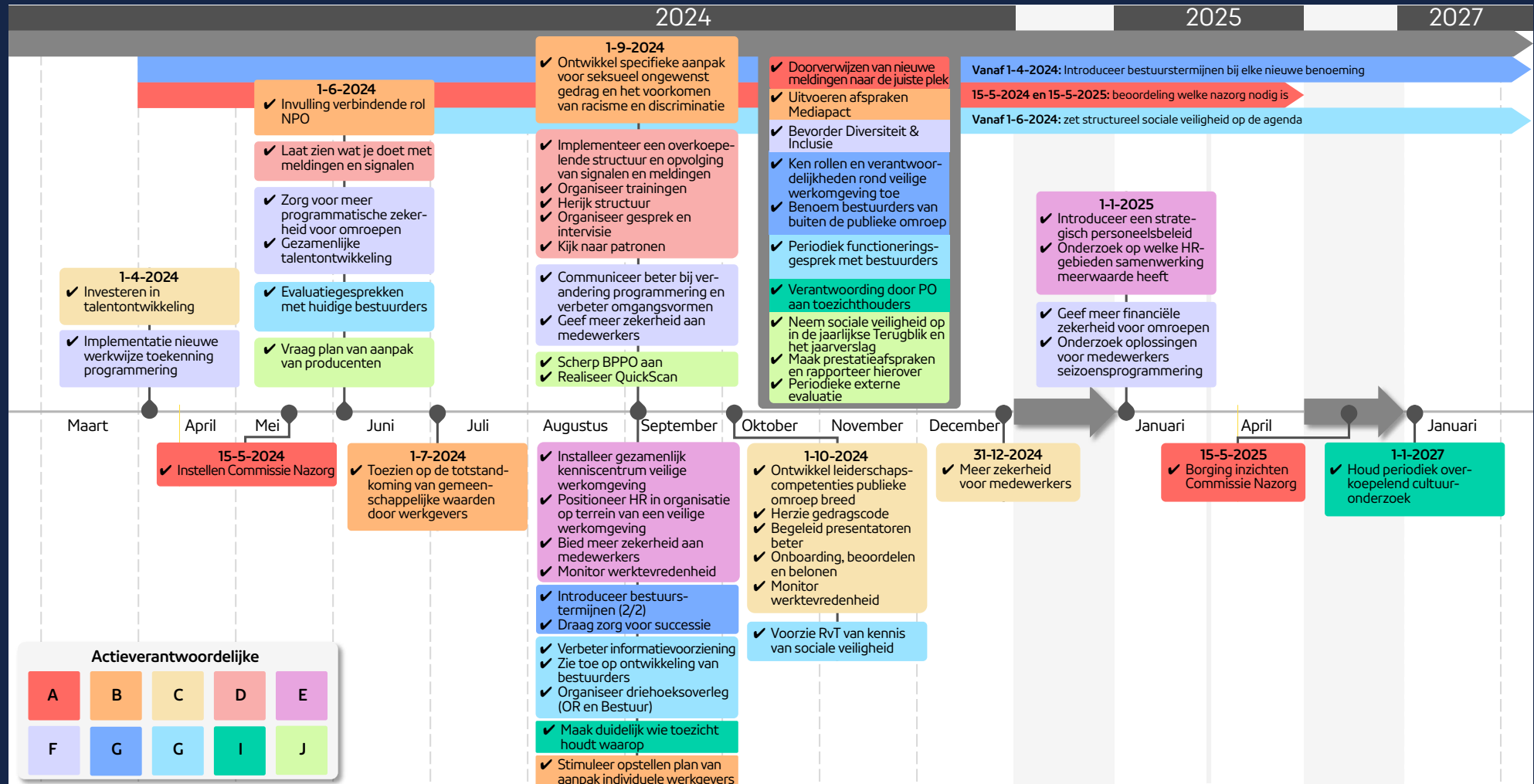




# Bijlagen

# Tijdslijn deelacties per kernactie

# Samenvatting

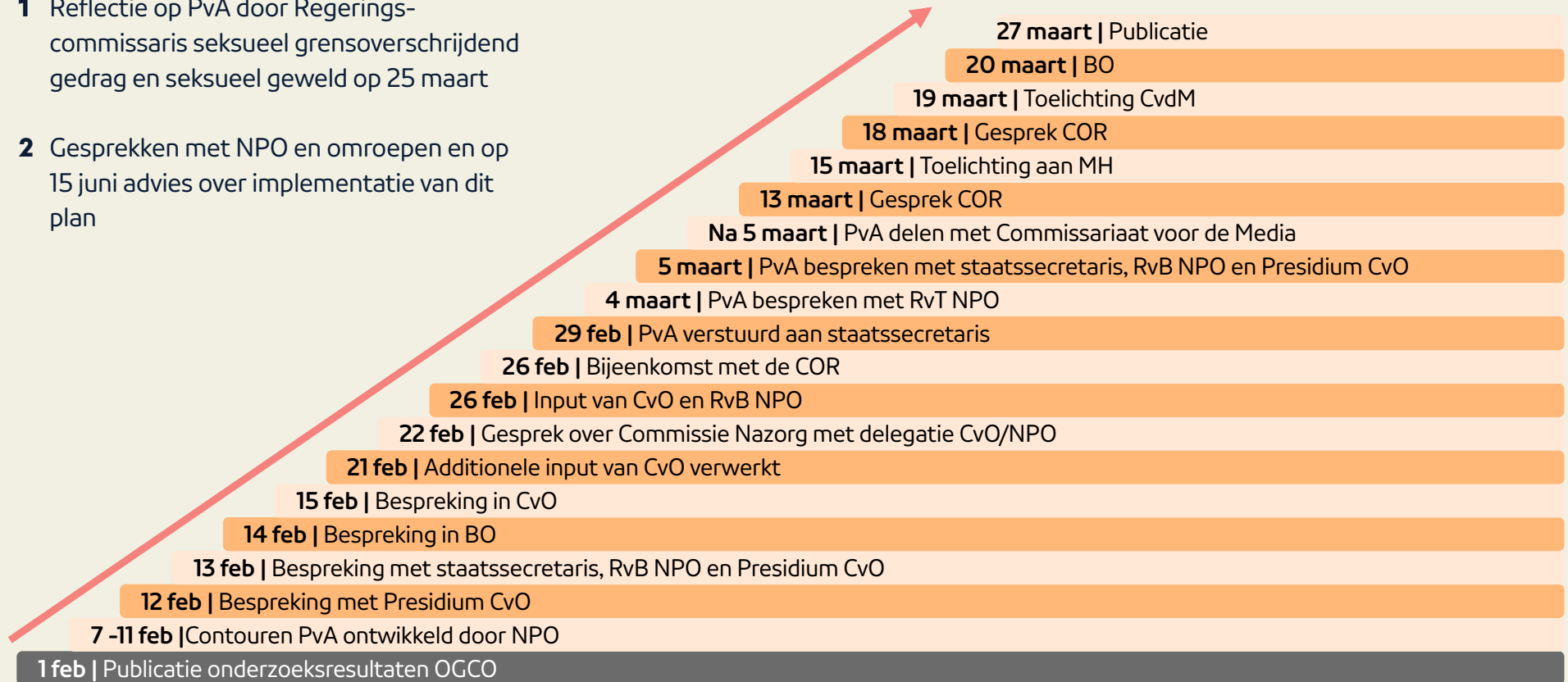




# Totstandkoming plan van aanpak

**1** Reflectie op PvA door Regerings-commissaris seksueel grensoverschrijdend gedrag en seksueel geweld op 25 maart

**2** Gesprekken met NPO en omroepen en op 15 juni advies over implementatie van dit plan



# Opvolging acties op verschillende niveaus

De NPO heeft op basis van de wettelijke structuur als opdrachtgever naar de omroepen een verantwoordelijkheid voor het creëren van een veilige werkomgeving binnen de publieke omroep. **Daarom neemt de NPO in dit gezamenlijke actieplan een verbindende rol.**

De belangrijkste conclusie uit het rapport is dat **verantwoordelijkheden zijn zoekgemaakt**. Daarom wordt per actie vastgesteld wie eigenaar is en op welk niveau sturing en opvolging plaats moet vinden. Dat is op 3 niveaus:

1. **Publieke omroep niveau - hiervan is de NPO eigenaar**
2. **Omroepen niveau - hiervan is het CvO eigenaar**
3. **Organisatie niveau - hiervan is de individuele werkgever eigenaar**

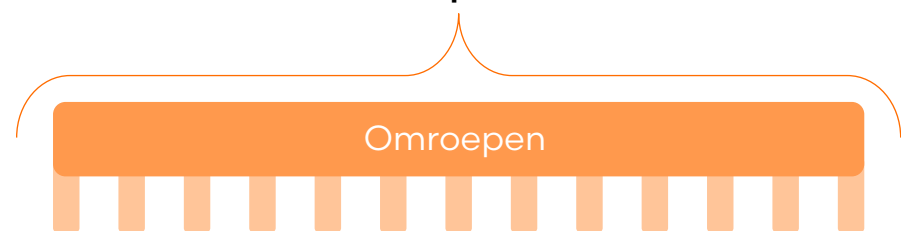
De publieke omroep kent 14 individuele werkgevers met een eigen organisatiecultuur en structuur. Om recht te doen aan alle aanbevelingen is het noodzakelijk dat **alle individuele werkgevers naast dit gezamenlijke actieplan ook met een eigen plan van aanpak komen, waarin ze de gemeenschappelijke waarden vertalen naar hun eigen context en hiermee hun individuele verantwoordelijkheid nemen.**

Tenslotte zijn er nog aanbevelingen die zich richten tot de **individuele raden van toezicht** (aanbeveling 12 OGCO) of waarbij **OCW** ook deels aan zet is (aanbeveling 12 en 13 OGCO).

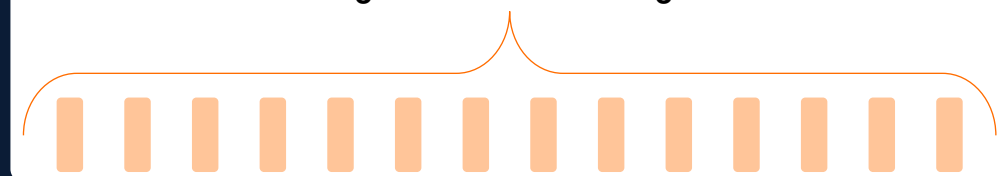
## 1. Publieke omroep - NPO



## 2. Omroepen - CvO



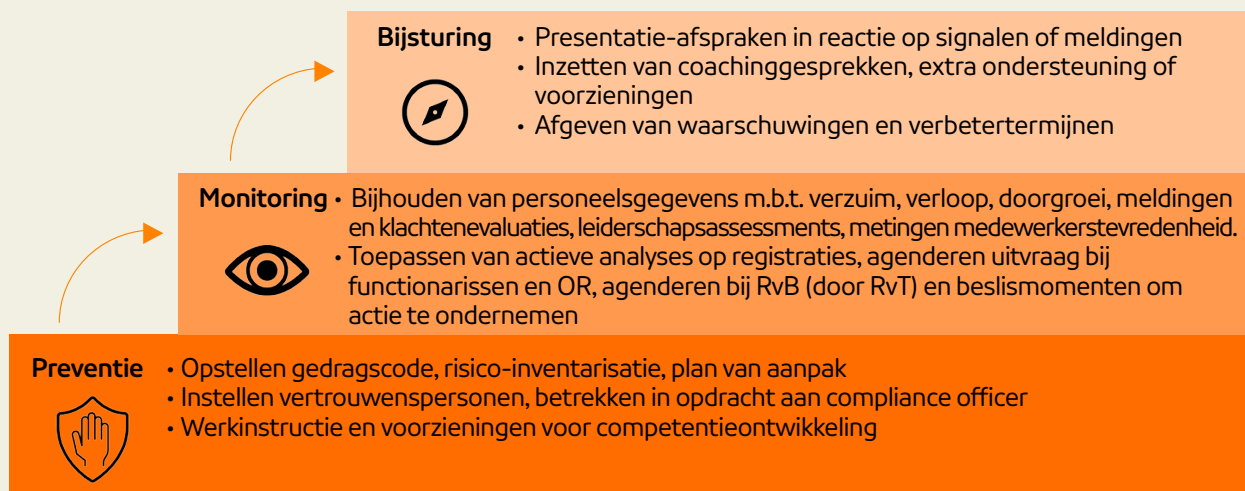
## 3. Organisationsniveau - werkgever



# Belangrijke uitgangspunten bij opvolging rapport OGCO

- **Gezamenlijke verantwoordelijkheid;**  
gehele publieke omroep  
(NPO en omroepen)
- **Focus op aanpak systemische oorzaken;**  
aansluiten bij aanbevelingen OGCO
- **Snelheid vs. zorgvuldigheid;**  
goede balans korte, middellange en lange  
termijn acties
- **Betrek medewerkers bij oplossing;**  
zorg voor brede afspiegeling en creëer  
draagvlak
- **Metten impact;**  
meten effectiviteit en voortgang  
rapportage

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



Bron: rapport OGCO feb 2024

# Aanbevelingen OGCO

## **Bied erkenning en nazorg**

Richt een veilige plek in voor betrokkenen en geef erkenning

## **Maak verantwoordelijkheden duidelijk**

Wie draagt de verantwoordelijkheid en wie ziet erop toe?

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

## **Doe normaal tegen elkaar**