

# **Rapport Intern Onderzoek**

## **Dossier Ritueel Misbruik Argos**



**Yael de Haan & Kees Tukker**

**Oktober 2024**

## Aanleiding

Zaterdag 10 december 2023 werd het dossier rondom Ritueel Misbruik van Argos, offline gehaald door de hoofdredactie van VPRO/HUMAN. Een dossier waar de redactie van Argos diepgravend onderzoek naar deden en vanaf 2018 tot 2021 tot meerdere uitzendingen en artikelen leidde.

De uitzendingen zorgden voor veel commotie, zowel intern als extern: van lovende reacties en brieven tot kritische mails en mensen die ermee aan de haal gingen op social media. Het leidde ook tot Tweede Kamervragen en een commissie die werd ingesteld om onderzoek te doen naar de aard en omvang van georganiseerd sadistisch misbruik van kinderen. Ook de ombudsman van de publieke omroepen verdiepte zich na een klacht van een luisteraar in de materie.

De reden van de hoofdredactie om het offline te halen was tweeledig, zoals verwoord in een statement dat online werd geplaatst:

*“Op 8 december 2023 is zij hiervoor door de rechtbank veroordeeld wegens smaad. Dit vonnis, in combinatie met de kritische blik van nu waarmee de hoofdredactie van HUMAN en VPRO tegen de afleveringen aankijkt, heeft ons doen besluiten om de uitzendingen over ritueel misbruik en het bijbehorende dossier volledig offline te halen. Met de wijsheid van nu hadden we, ondanks de overtuigende getuigenverklaringen in deze uitzending, hogere eisen moeten stellen aan hard bewijs.”*

Dit besluit leidde tot veel interne discussie, waarna de Redactieraden van HUMAN en VPRO aan het bestuur van de twee omroepen gevraagd hebben een onderzoek in te stellen naar de eind- en hoofdredactionele besluitvorming in dit dossier.

De directies namen dit verzoek over en als gevolg hiervan ligt hier nu dit onderzoeksverslag. Conform de opdracht geeft het geen oordeel over de inhoudelijke kwaliteit. Het is uitsluitend gericht op kwaliteit van de interne werkprocessen, waaronder die van eind- en hoofdredactie.

## Onderzoekers

Yael de Haan, lector en hoogleraar journalistiek, was bereid dit onderzoek te doen. Daarbij heeft ze nadrukkelijk gevraagd naar een klankbord aan haar zijde met ruime ervaring in de (omroep)journalistieke praktijk op alle niveaus en met tegelijk voldoende afstand tot de organisatie en de medewerkers van Argos. Kees Tukker, oud-eindredacteur van Netwerk, was bereid deze taak op zich te nemen.

Yael is lector journalistiek aan de Hogeschool Utrecht en bijzonder hoogleraar aan de Rijksuniversiteit Groningen. Ze leidt een groep onderzoekers die onderzoek doet naar veranderende nieuwsgedragingen en de invloed daarvan op journalistieke organisaties. Yaels proefschrift ging over journalistieke kritiek en verantwoording. Ze was acht jaar lid van de Raad voor de Journalistiek en heeft daarnaast 20 jaar ervaring als docent; ook was ze projectleider van een nieuw curriculum voor de School voor

Journalistiek aan de Hogeschool Utrecht. In 2019 heeft ze de functie van ombudsman voor de publieke omroepen geëvalueerd en in 2022 schreef ze mee aan de Code Journalistiek Handelen voor de Publieke Omroepen. Ze is lid van het bestuur van het Stimuleringsfonds voor de Journalistiek en lid van de Raad van Toezicht van Stichting Beeld en Geluid.

Kees Tukker werkte bij de AVRO als programmaleider, hoofd Informatieve Programma's, eindredacteur, samensteller, en bij de NOS/NTR als redacteur en verslaggever voor radio en televisie. Hij ontwikkelde verschillende nieuwe programma's, waaronder Hoge Bomen, stond met anderen aan de basis van de actualiteitenrubriek Netwerk (AVRO/KRO/NCRV), waarin met KRO Reporter werd samengewerkt, richtte portals op voor klassieke muziek en gezondheidsinformatie, en ontwikkelde met Jean Mentens Goedemorgen Nederland (KRO/AVRO) en met Klaas Samplonius EenVandaag. Hij doceerde journalistiek in Utrecht en verzorgde postdoc-cursussen televisie-journalistiek aan de Rijksuniversiteit Groningen. Tussen 2011 en 2017 was hij lid van de Raad van Toezicht van Oxfam Novib. In 2018 publiceerde hij na jarenlange research het non-fictieboek *De Voedselcommissaris* bij Ambo|Anthos.

### **Werkwijze**

De onderzoekers hebben alle producties beluisterd en gelezen ter voorbereiding op de interviews. Yael de Haan heeft van juni tot september 2024 twintig gesprekken gevoerd met betrokkenen, inclusief makers, (online) redacteurs, presentatoren, eindredacteurs, hoofdredacteurs, de directie en de ombudsman van de publieke omroepen. Daarnaast heeft zij documentatie ingezien die is aangeleverd door de geïnterviewden. Dit varieerde van emailcorrespondentie, notulen van bijeenkomsten tot artikelen van vakgenoten. Na elke stap in het proces (documentatie lezen en luisteren, interviews, eerste bevindingen, conceptrapport en eindrapport) hebben Yael en Kees overleg gehad om een zo scherp mogelijke analyse te kunnen maken van de interne factoren die een rol speelden bij de totstandkoming van de uitzendingen, en de interne en externe gevolgen ervan.

Dit rapport is geenszins een reconstructie van de interne en externe gebeurtenissen, maar presenteert conclusies over verantwoordelijkheden in functies en rollen, werkprocessen en de journalistieke redactiecultuur in de desbetreffende casus. Om de conclusies goed te kunnen begrijpen, hier eerst in het kort de casus Ritueel Misbruik bij Argos.

## De casus

Argos is een radioprogramma met een zaterdagmiddaguitzendingen op NPO radio 1. De programmasite biedt de nodige achtergrondinformatie in de vorm van artikelen, video's en podcasts. Vanaf 2022 worden er ook televisie-uitzendingen gemaakt.

Argos is een samenwerking tussen HUMAN en VPRO. Deze omroepen zijn sinds 2022 officieel een samenwerkingsomroep en zijn ieder sinds 2018 voor de helft financieel verantwoordelijk voor Argos. HUMAN kreeg met ingang van 2022 een volwaardige erkenning voor de concessieperiode 2022-2026 onder voorwaarde een samenwerkingsomroep te vormen met een bestaande omroep. HUMAN heeft sinds 2023 een redactieraad.

De redactie van Argos staat sinds 2018 onder leiding van twee hoofdredacteuren, iedere hoofdredacteur vertegenwoordigt een omroep. Lang bestond de Argos-redactie uit een redactie van 6-7 mensen die wekelijkse radio-uitzendingen maakte. Vanaf 2020 werd aan Argos meer middelen toegekend om te bouwen aan een crossmediale redactie met naast radio-uitzendingen, ook diverse multimediale uitzendingen. De redactie van Argos verdubbelde in omvang.

De eerste uitzending rondom dit dossier is in december 2018 uitgezonden onder de titel "Het verhaal van Lisa", gemaakt door een redacteur, onder nauwe begeleiding van de eindredacteur. Later volgden nog 6 radio-uitzendingen en meer dan 15 online publicaties. Deze varieerden van een Q&A met makers tot interviews met Nederlandse en buitenlandse experts. De laatste uitzending dateert van 27 juni 2020 onder de titel 'Glasscherven en duistere rituelen'. Op 11 september 2020 buigt de ombudsman van de publieke omroep zich over een bij haar binnengekomen klacht. Volgens klager zouden de makers te makkelijk mee zijn gegaan met hun bronnen. De ombudsman concludeert dat er gedegen onderzoek is gedaan, maar ze maakte wel een kanttekening over de vaagheid van generieke beschuldigingen in de uitzending.

In oktober 2020 onthullen de redacteuren van Argos dat de Landelijke Expertisegroep Bijzondere Zedenzaken (LEBZ), die onder andere politieaangiftes analyseert met kenmerken van ritueel misbruik, zich heeft bemoeid met de zorgstandaard Dissociatieve Stoornissen, die behandelaars van mensen met zulke stoornissen richtlijnen geeft hoe verklaringen over misbruik van deze patiënten geduid kunnen worden. Hierop werden in december 2020 twee moties ingediend: een motie voor onderzoek naar de werkwijze van LEBZ en een motie om een onafhankelijk onderzoek te laten uitvoeren naar georganiseerd sadistisch misbruik van kinderen. Het Wetenschappelijk Onderzoeks- en Documentatiecentrum (WODC) kreeg deze laatste onderzoeksvraag voorgelegd, en concludeerde dat zo'n onderzoek 'niet op een methodologische verantwoorde manier kan gebeuren, en dat de uitkomsten daarom van onvoldoende wetenschappelijke kwaliteit zullen zijn'<sup>1</sup>. Zij zag van de opdracht af.

---

<sup>1</sup> <https://www.vpro.nl/argos/lees/onderwerpen/artikelen/2021/wodc-geeft-onderzoeksopdracht-georganiseerd-sadistisch-misbruik-terug.html>

Daarna wordt in 2021 door Minister van Justitie en Veiligheid de tijdelijke onderzoekscommissie Hendriks ingesteld. Doel is om onderzoek te doen naar de aard en omvang van georganiseerd sadistisch misbruik van kinderen. De uitzending 'Glasscherven en duistere rituelen' van Argos was de aanleiding voor dit onderzoek. De commissie concludeert dat 'georganiseerd misbruik van minderjarigen bestaat. Ongeacht of de verhalen van slachtoffers kloppen, is het waarschijnlijk dat zij slachtoffers zijn van indringende traumatische ervaringen'<sup>2</sup>. Ook stellen zij dat de LEBZ zorgvuldig heeft gehandeld.

Argos reageert op 22 december 2022 op deze conclusies in een online publicatie:

"Hoewel in de uitzending niet de conclusie wordt getrokken dat georganiseerd ritueel kindermisbruik bestaat, zou je dit er wel uit op kunnen maken. Reflecterend op de uitzending, ziet Argos in dat, ondanks grondig onderzoek, op bepaalde punten beter onderscheid had moeten worden aangebracht tussen getuigenissen en feiten. Hier hadden we in dit dossier scherper op moeten zijn, dat zijn we aan de luisteraar verplicht."

In 2023 is er een rechtszaak tegen Marlies van Muiswinkel. Zij is de moeder van het minderjarige meisje dat in de uitzending 'Het Verhaal van Lisa' als slachtoffer van ritueel seksueel misbruik aan bod komt, en was voor deze uitzending de belangrijkste bron van Argos. Dezelfde rechtszaak richt zich ook tegen complotdenker, Huig Plug. De moeder en hij zouden samen namen van veronderstelde daders online hebben geplaatst. In december 2023 worden zij beiden veroordeeld voor smaad, wegens het online openbaar maken van deze namen.

Direct daarna publiceert de Volkskrant op 9 december 2023 een artikel onder de titel 'Een geheim pedofielenetwerk hoeft niet te bestaan om slachtoffers te maken'. De twee hoofdredacteuren van Argos worden hierin geïnterviewd over het hele dossier. Daarin stelden zij dat zij ondanks dat complotdenkers met de aflevering 'Glasscherven en duistere rituelen' aan de haal gingen, geen redenen zagen de uitzending terug te trekken<sup>3</sup>.

Een dag later wordt na opdracht van de hoofdredacteuren het hele dossier met de uitzendingen en online publicaties offline gehaald, tot ontsteltenis van de twee makers.

---

<sup>2</sup> <https://open.overheid.nl/documenten/ronl-8910af043977be5f54da54653af4271ce0fdef23/pdf>

<sup>3</sup> <https://www.volkskrant.nl/binnenland/een-geheim-pedofielenetwerk-hoeft-niet-te-bestaan-om-slachtoffers-te-maken~b55aaaaa/>

## Resultaten

Uit de verklaringen van, en gesprekken met directie van VPRO en HUMAN, hoofdredacteuren, (eind)redacteuren en redacteuren van Argos komen een paar constanten naar voren:

Ten eerste, er is veel *onduidelijkheid ervaren over taak- en rolverdeling* onder de verschillende functies die verantwoordelijk zijn voor Argos: directie, hoofdredactie, eindredactie en redactiemedewerkers.

Ten tweede, en een gevolg van de eerste conclusie, is dat *verantwoordelijkheden* binnen de verschillende functies onvoldoende genomen worden.

Ten derde, er heerst een *matige reflectiecultuur*: inhoudelijke checks en balances zijn lopende het productieproces en binnen de redactionele organisatie onvoldoende structureel ingevuld en bewaakt.

Tot slot, het *welzijn van medewerkers* in verschillende lagen van de Argos-redactie wordt onvoldoende gewaarborgd.

Dit alles kan grote gevolgen hebben voor de kwaliteit van het werk, de professionaliteit van de redactie en het werkplezier van de medewerkers.

We lichten deze conclusies verder toe aan de hand van de verschillende functies en verantwoordelijkheden die invloed hebben op de inbedding, cultuur en kwaliteit van Argos. We doen dat in de overtuiging dat elke creatieve en journalistieke organisatie spelregels en afspraken nodig heeft die medewerkers de ruimte en veiligheid bieden te excelleren binnen hun specifieke verantwoordelijkheden. De organisatie met haar verschillende lagen en bijbehorende afspraken biedt daar het geraamte voor; de manier waarop het wordt ingevuld leidt tot een bepaalde omroep- of programma-specifieke cultuur.

### Directie

De directies van zowel HUMAN als VPRO zijn verantwoordelijk voor het waarborgen van de kwaliteit van het werk van de medewerkers van Argos. De directies staan op gepaste afstand van de dagelijkse werkzaamheden op de redactie en laten zich informeren door de hoofdredacteuren, in het algemeen, en uiteraard specifiek als escalatie nodig is. In de woorden van het redactiestatuut: *“Het Bestuur vertegenwoordigt, bestuurt en stelt het strategische-, operationele- en Programmabeleid op van HUMAN/VPRO en coördineert alle processen die de resultaten en kwaliteit van de werkzaamheden van de vereniging dienen.”* (Redactiestatuut HUMAN en VPRO).

Het bestuur is dus het hoogste orgaan in de organisatie en legt verantwoording af aan de Raad van Toezicht.

Hoewel Argos wordt gedragen door beide omroepen, laat de praktijk van deze casus zien dat met name de directie van VPRO betrokken is geweest. Betrokken in die zin dat de directie geïnformeerd is over het aanvragen van juridisch advies voor de uitzending, over intimidatie en bedreigingen richting de makers, over onenigheid binnen de redactie over de uitzendingen en over ontevredenheid van medewerkers in hun werk. De directie van HUMAN was tot eind 2022 hiervan minder op de hoogte, totdat de directeur VPRO eind 2022 uitviel.

Hoewel hoofdredacteuren en eindredacteur verantwoordelijk zijn voor de inhoud dienen directieleden verantwoordelijkheid te nemen voor het waarborgen van de kwaliteit van het werk en de werknemers. Ondanks de signalen die zij kregen, zij het niet van de hoofdredacteuren maar van de makers zelf, is dit onvoldoende gebeurd. Onderwerpen als bedreigingen van buitenaf, het beschermen van medewerkers, de snelle wisselingen van eindredacteuren, en mogelijke juridische, ethische en journalistieke gevolgen voor het offline halen van een dossier zijn volgens de betrokkenen onvoldoende door de directie geadresseerd.

Er is onduidelijkheid over de rolverdeling tussen de twee omroepen en waar de verantwoordelijkheden belegd zouden moeten worden als het gaat om het gezamenlijke programma Argos. Er heerst een cultuur dat afspraken op hoofd- en eindredactieniveau worden belegd terwijl de directie ook verantwoordelijkheid dient te dragen, zeker op momenten van escalatie.

## **Hoofdredactie**

In het redactiestatuut staat dat:

*“De hoofdredacteuren zijn, met inachtneming van het vastgestelde Programmabeleid, verantwoordelijk voor het vaststellen van de programmatische randvoorwaarden, de inhoud en vorm van het Media-aanbod en bewaken de kwaliteit ervan”.*

De hoofdredactie moet er op toezien dat *“bij de totstandkoming van het Media-aanbod de vereiste journalistieke zorgvuldigheid wordt betracht en dat deze in overeenstemming is met de journalistieke uitgangspunten.”*

Voortvloeiend uit het feit dat Argos een samenwerkingsprogramma is van HUMAN en VPRO bestaat de leiding uit twee hoofdredacteuren. Ieder vertegenwoordigt een omroep, die zo verantwoordelijkheid neemt voor de inhoud. Volgens de directieleden en de hoofdredacteuren is de taakverdeling onderling dat de VPRO-hoofdredacteur de zakelijke en personele leiding heeft en de hoofdredacteur van HUMAN de journalistieke expertise inbrengt. Deze verdeling had vooral een pragmatisch achtergrond: de overgrote meerderheid van de journalisten bij Argos is in dienst van

de VPRO; tegelijk heeft de hoofdredacteur van HUMAN juist een onderzoeksjournalistieke achtergrond en beschikt hij over inhoudelijke expertise.

Dit leverde niettemin knelpunten op, die in deze zaak van belang zijn.

Ten eerste was voor redacteuren niet altijd duidelijk hoe de verantwoordelijkheden en taken verdeeld waren, veelal omdat de taakverdeling tussen de hoofdredacteuren nergens formeel was beschreven. De redacteuren en eindredacteuren gaven zodoende hun eigen interpretatie aan hoe zij de hoofdredacteuren zagen. De hoofdredacteur van VPRO trad het meest op de voorgrond. Aangezien het onderzoek en de uitzendingen tot veel onenigheid en problemen op de redactie leidde, was het voor de hoofdredacteur van de VPRO vooral een personeelskwestie. De inhoudelijke component stond daardoor voor de hoofdredacteuren meer op de achtergrond. Dit verklaart mede waarom van de inhoudelijke expertise in de hoofdredactie, bij de HUMAN-hoofdredacteur belegd, gedurende het maakproces onvoldoende gebruik is gemaakt bij het wegen en beoordelen van journalistieke keuzes en methodes.

Ten tweede: de hoofdredacteuren waren vanaf het begin op de hoogte van zowel de gevoeligheid en complexiteit van het onderwerp, als van de nauwe, tijdrovende en op de redactie als ontoegankelijk beoordeelde samenwerking van de twee makers in dit dossier.

Deze tezamen vereiste dat hoofdredacteuren het dossier nauwgezet in de gaten hadden moeten houden, zowel inhoudelijk als procesmatig. Deze verantwoordelijkheid hebben ze voornamelijk bij de eindredacteur belegd, een normale werkwijze onder normale omstandigheden. Echter, er kwamen voldoende signalen vanuit zowel de opeenvolgende eindredacteuren als de redacteuren die om een actievere rol van de hoofdredactie vroegen. Dat de inhoudelijke eindverantwoordelijkheid voor de inhoud in eerste instantie bij de eindredactie ligt, ontslaat de hoofdredactie, waar immers de hoofdverantwoordelijkheid voor de programmahoud ligt, er niet van op te treden indien omstandigheden dit noodzakelijk maken; zij moet in kunnen staan voor de inhoud en kwaliteit van het programma-aanbod dat door haar redacties wordt verzorgd.

Hieruit vloeit een niet onbelangrijk derde punt naar voren: in de periode waarin deze uitzendingen tot stand kwamen -van 2018 tot 2021 en in de nasleep van dit dossier- waren vier opeenvolgende eindredacteuren verantwoordelijk. Met zoveel wisselingen van de wacht moet het achteraf als onverantwoord beoordeeld worden dat de hoofdredactie niet een stap naar voren heeft gezet om de continuïteit van de redactionele eindverantwoordelijkheid te waarborgen.

Bovenop dit alles stond deze periode in het teken van een reorganisatie naar een crossmediale redactie: de hoofdredacteuren zagen zich genoodzaakt het takenpakket van de eindredacteur uit te breiden zonder voor zichzelf en voor de eindredacteur helder voor ogen te hebben of, en zo ja in hoeverre dit een wissel zou trekken op de inhoudelijke begeleiding van de lopende journalistieke producties, en die hier dus ook



hebben nagelaten die mogelijke gevolgen met de eindredacteur -en eventueel directie- te bespreken.

Tot slot, bij journalistieke producten in het algemeen en bij complexe en gevoelige onderwerpen in het bijzonder, is het van het allergrootste belang dat genoeg ogen meekijken, dat checks en balances, tegenspraak en de frisse blik van niet direct betrokken, onafhankelijke collega's op orde zijn. Dit vraagt om georganiseerde tegenspraak, openhouding van makers die dilemma's onder ogen zien en collega's vragen met een frisse blik het een of ander te beoordelen. Het vraagt ook om een eindredacteur die bij machte is de complexiteit van een onderwerp te doorgronden, met een scherpe blik voor journalistieke processen en valkuilen, bereid het debat aan te gaan als iets hem of haar niet overtuigt en ten leste zelf in staat is om onderbouwd -eventueel met escalatie naar de hoofdredacteur- iets af te keuren. Dit vraagt om dossierkennis, die met vier eindredacteurs in vier jaar tijd op zo'n complex dossier moeilijk op te bouwen is, en daarom in deze periode dus om extra inhoudelijke alertheid van de hoofdredactie vroeg.

Dat een van de makers de eerste uitzending opstartte met toestemming van de toenmalige eindredacteur is loepzuiver; maar in deze casus lijken de taken en rollen tussen eindredacteur en maker gaande het proces minder helder geworden te zijn. Dat de eindredacteur betrokken was, is gezien de complexiteit van de materie toe te juichen. Maar de functies van redacteur en eindredacteur dienen niettemin duidelijk gescheiden te zijn om een frisse, onafhankelijke blik van de eindredacteur te garanderen. Een eindredacteur dient geen taken van de maker over te nemen. Dat de hoofdredacteurs vertrouwen hadden in deze samenwerkingsconstructie tussen redacteur en eindredacteur ontnam hen de daadkracht hun eigen verantwoordelijkheid te nemen. De Ombudsman voor de publieke omroepen concludeerde daar in 2018 in een andere casus van Argos al als volgt over:

*“Als je de rol van de eindredacteur zo wilt invullen dat deze het effectiefst is in het waarborgen van journalistieke standaarden – en dus bij het bereiken of behouden van de hoge journalistieke kwaliteit die programma's van de publieke omroep zichzelf opleggen – dan passen de petten van maker en eindredacteur binnen één programmatitel niet op hetzelfde hoofd.”*

Toch hebben beide hoofdredacteurs hier geen gehoor aan gegeven door in deze casus scherper te acteren op de scheiding van rollen. Indien de omstandigheden ernaar waren dat geen andere eindredacteur aangesteld kon worden, was het juist op dat moment belangrijk dat de hoofdredactie meer toezicht had op de redactionele processen. Overigens, hier valt ook de directie iets te verwijten. Voor zover wij hebben kunnen nagaan was die op de hoogte gesteld van deze situatie en ook bekend met de uitspraak van de ombudsman.

## Eindredacteur

De eindredacteur is de spin in het web op de redactie en is verantwoordelijk voor de inhoud van de Argos producties. Zoals beschreven in het redactiestatuut:

*“De Eindredacteuren zijn namens hun Hoofdredacteur en onder de vooraf door de Hoofdredactie vastgestelde programmatische randvoorwaarden en financiële en facilitaire kaders op journalistiek onafhankelijke wijze belast met de totstandkoming van het afzonderlijke of naar zijn aard samenhangende Media-aanbod en het vaststellen van het programmaplan dat hieraan ten grondslag ligt.”*

Vier eindredacteuren in een periode van vijf jaar die ieder een eigen invulling aan de functie gaven, roept de vraag op wat de functie in de praktijk zou moeten behelzen. De eindredacteur heeft de taak om journalisten te faciliteren in het maakproces. Concreet houdt dat in dat de eindredacteur een inhoudelijk tegenwicht biedt voor de redacteur. De eindredacteur volgt het inhoudelijke proces, bevraagt en adviseert de maker, biedt tegenspraak en hakt bij twijfel ook inhoudelijk knopen door. Echter, de afgelopen jaren hebben meerdere eindredacteuren geworsteld met hun rol omdat het veel meer inhield dan een inhoudelijke leider. Ze waren ook belast met de taak een crossmediale redactie te vormen, wat veel tijd eiste. In combinatie met een verdubbeling van de omvang van de redactie was het lastig om alle onderzoeken goed te volgen of voldoende begeleiding te bieden gedurende het proces. Dat in deze periode de redactie te maken had met de restricties tijdens de lockdown, waardoor er veel thuis werd gewerkt en met name online werd vergaderd, heeft het invullen van de rol bovendien extra bemoeilijkt.

Daarbij komt dat er vanaf 2017 veel onenigheid op de redactie was over de werkprocessen en verantwoordelijkheden. Ook dit vroeg veel tijd en energie van de verschillende eindredacteuren. De onduidelijkheid over de rol van de eindredacteur, was voor veel journalisten verwarrend en soms ook frustrerend omdat ze onvoldoende voorzien werden in hun behoefte aan inhoudelijke feedback of tegenspraak.

Tegelijkertijd genieten veel Argos journalisten, sommigen met een lange staat van dienst, van de vrijheid die ze hebben om zelf verhalen en invalshoeken uit te kiezen. Ook in het onderzoeksproces zijn journalisten vrij om keuzes te maken. Eindredacteuren hebben de taak journalisten scherp te houden in het hele proces. Echter, in deze periode worstelden eindredacteuren met het vertrouwen winnen van verschillende redacteurs. De ontevredenheid van de redacteurs over de eindredacteuren varieerde van onvoldoende inhoudelijke expertise, onvoldoende radio-ervaring tot ontevredenheid over de leiderschapsstijl. Er leek onvoldoende ruimte en tijd om als eindredacteur het vertrouwen te winnen en het gezag te krijgen van een redactie, waar al sinds 2017 onenigheid sluimerde.

De vraag is of de eindredacteuren voldoende geïnvesteerd hebben in de redactie om problemen aan te kunnen pakken. Dan gaat het met name om twee problemen: 1)

begeleiding in het journalistieke proces en 2) onenigheid tussen redacteuren onder elkaar.

Met steeds uitbreidende taken was het voor eindredacteuren lastig om alle onderzoekdossiers inhoudelijk goed te volgen. Zowel eindredacteuren als redacteuren gaven aan dat er meer werd meegekeken bij het naderen van de uitzenddatum, inclusief het meelezen van draaiboeken en, in deze casus, eveneens het inwinnen juridisch advies. Echter, in zo'n complex dossier is meekijken onvoldoende om scherp te blijven op de keuzes in methoden, research, diepte van ruw materiaal en tenslotte montage. Sommige redacteuren zoeken elkaar op om te sparren of feedback te geven, maar het is op de redactie van Argos geen gebruikelijke gang van zaken. De wekelijkse redactievergaderingen zijn bedoeld om feedback te krijgen van collega's en de eindredacteur. Maar er wordt weinig ruimte ervaren om elkaar daar scherp te houden. Niet alle dossiers kunnen wekelijks behandeld worden, en redacteuren zijn vrij om iets te bespreekbaar te maken of niet.

In dit geval was het nog lastiger vanwege de bescherming van de anonieme bronnen. Hierdoor zijn inhoud en aanpak en de daarbij horende dilemma's en vragen amper tijdens redactievergaderingen besproken. In een situatie waar eindredacteuren minder tijd hadden om dossiers goed te volgen en redacteuren scherp te houden, was het onverstandig om geen andere interne processen van tegenspraak in het journalistieke proces te organiseren.

Het is al meermaals genoemd: sluimerende onenigheid tussen journalisten onder elkaar. Ook deze cultuur hielp niet bij het openstellen voor, vragen naar en geven van kritiek of tegenspraak. Redactiemedewerkers hebben in de betreffende periode gesproken met vertrouwenspersonen, er zijn mediation-gesprekken geweest en ook de traditionele bosdagen hebben de onderlinge problematiek niet opgelost. Ook met het uitbreiden van de redactie is de cultuur van wantrouwen en onenigheden in de kern niet opgelost. Onenigheid van deze aard vraagt om meer dan bovenstaande: een langdurig traject voor de gehele redactie met een diepe analyse van de oorzaken was onontbeerlijk geweest, maar het gebrek aan tijd en de hoge omloopsnelheid van de eindredacteuren hebben een grondige aanpak in de weg gestaan. We zien hier dat eindredacteuren het snel voor gezien hielden en hoofdredacteuren nalieten dit probleem bij de wortel aan te pakken. Ook de cultuur van verantwoordelijkheden naar beneden beleggen droeg hieraan bij.

## Redacteuren

Redacteuren van Argos hebben de vrijheid om zelf onderwerpen te initiëren voor verder onderzoek, maar worden wel geacht rekening te houden met organisatorische randvoorwaarden. Zoals in het redactiestatuut wordt vermeld:

*“De redactiemedewerkers zijn onafhankelijk bij de initiëring en vervaardiging van het Media-aanbod, met inachtneming van de vooraf vastgestelde programmatische, financiële en facilitaire randvoorwaarden”.*

Deze vrijheid om onafhankelijk te zijn, biedt de journalist veel mogelijkheden om journalistieke verhalen te maken. Zoals veel geïnterviewden van alle lagen in de organisatie aangaven ‘de autonomie van de maker is een groot goed bij ons’.

Tegelijkertijd is deze autonomie om meerdere redenen ook een probleem op de redactie, zeker in deze casus.

Ten eerste, autonomie houdt in de praktijk in dat redacteuren veelal alleen werken, waardoor ze weinig feedback krijgen of tegenspraak ontvangen. In deze casus werkten twee redacteuren wel intensief samen, maar opereerden daarbij autonoom van de redactie: checks en balances waren op de redactie onvoldoende georganiseerd. De onderliggende onenigheden en het zwakke draagvlak op de redactie hebben uiteraard niet bijgedragen aan een constructieve feedbackcultuur.

In zo’n cultuur van autonomie is het bovendien lastig om feedback te halen als men daar behoefte aan heeft. Zoals eerder beschreven, heerst er op de redactie een cultuur waar verantwoordelijkheden naar beneden worden belegd, van directie naar hoofdredacteuren naar eindredacteuren en redacteuren. Het gevolg is dat redacteuren er veelal alleen voor staan. Sommigen cultiveren die zelfstandigheid, en zullen erbij gedijen, voor anderen geldt dit minder; feit is dat het in geen geval bijdraagt aan zorgvuldige journalistiek.

Deze autonomie heeft ook gevolgen voor hoe de werkprocessen georganiseerd zijn. Elke redacteur heeft de vrijheid om zijn of haar werkprocessen zelf in te richten. Er waren zelfs lange tijd geen vaste schema’s voor de uitzendingen. Iedereen werkt op verschillende tempo’s door de verschillende type onderzoeken die lopen. Gevolg is dat veel processen niet helder en transparant zijn.

Ten derde, het wordt niet altijd zichtbaar als redacteuren met problemen kampen, zoals werkdruk en mentale belasting door sommige onderzoeken. Veel redacteuren werken aan complexe, gevoelige dossiers en dat kan zwaar vallen. Dit was ook in dit dossier het geval. Er is binnen de organisatie weinig gefaciliteerd om mensen daarin mentaal te ondersteunen, zelfs als er sprake was van persoonlijke bedreigingen. Ontwikkel- en beoordelingsgesprekken vinden op de redactie van Argos niet structureel plaats om aan te voelen wat er onder individuele redacteuren speelt op professioneel en persoonlijk vlak.

Zo'n autonomie cultiveert een cultuur van zelfredzaamheid én van status, maar stimuleert geenszins een open reflectiecultuur. Het is niet voor iedere redacteur gebruikelijk om feedback te vragen, of om zich kwetsbaar op te stellen onder collega's.

In deze door ons onderzochte casus waren de twee redacteuren voornamelijk samen aan het werk. Deze manier van werken bevordert dat redacteuren zelf bepalen wanneer ze iets nodig hebben, en verhindert dat ze gewend raken aan reflectie, kritiek, onderlinge, inhoudelijke scherpte op de redactie, waardoor het risico toeneemt dat men zichzelf te veel gaat vereenzelvigen met het werk. Dit kan leiden tot het mystificeren van het eigen werk en het moeilijk accepteren van normale gezagsverhoudingen. Ook redacteuren met een lange en goede staat van dienst dienen om te kunnen gaan met tegenspraak.

### **Conclusies**

De casus 'Ritueel Misbruik' laat een aantal patronen zien die de onderzochte kwestie als zodanig overstijgen.

Dat begint met onduidelijkheid over taak- en rolverdeling onder de verschillende functies die voor Argos verantwoordelijk zijn, inclusief de taakverdeling onder de twee omroepen.

Ten tweede worden de verantwoordelijkheden onvoldoende genomen. De verantwoordelijkheid daarvoor ligt weliswaar bij iedereen, maar begint bij leiderschap. Dit moet komen van hoofd- en eindredactie -uiteeraard ondersteund door de directie. Eind- en hoofdredacteuren moeten beschikbaar zijn en betrokken worden bij de inhoud.

Ten derde is tegenspraak onvoldoende georganiseerd op de redactie. Elkaars expertise gebruiken, als vraagbaak, toetssteen of kritisch oor, verhoogt niet alleen de kwaliteit van het werk maar ook het werkplezier en het gevoel gemeenschappelijk te staan voor Argos en hoogwaardige journalistiek.

Autonomie is een groot goed. Voorwaarde is dat ze ingebed is in transparante, professionele tegenspraak die voorkomt dat autonomie een eenzame en onveilige aangelegenheid wordt, die bovendien ten koste kan gaan van kwaliteit. Die onveiligheid en eenzaamheid kan op alle niveaus ervaren worden: bij de hoofdredactie, de eindredactie en de redacteuren.

Een vierde conclusie is dat er op de redactie van Argos een werkklimaat heerst dat onvoldoende rekening houdt met het welzijn van medewerkers. In de praktijk is er op de redactie van Argos onvoldoende sprake van een gedragen personeelsbeleid dat medewerkers ondersteunt, problemen helpt oplossen en bijdraagt aan een professioneel werkklimaat waarin onderling vertrouwen en collegialiteit norm is.

Tot slot, alles zo laag mogelijk in de organisatie beleggen, verhoogt daar de druk en suggereert individuele autonomie: maar kwaliteitsjournalistiek is gebaat bij tegenspraak, suggesties en kritiek. Het journalistiek geweten van een redactie kan alleen groeien en zich ontwikkelen door voortdurende professionele discussies over journalistieke keuzes, motieven, methodes en argumentaties. Dan pas kun je spreken van een professioneel journalistiek werkklimaat.

### **Aanbevelingen**

Op basis van het onderzoek en de conclusies doen wij een aantal aanbevelingen. Een aantal zijn al in gang gezet, maar we benoemen vanuit dit onderzoek het belang om deze verder op te volgen.

1. Er dienen heldere afspraken te worden gemaakt wat de samenwerking tussen VPRO en HUMAN behelst wat betreft het programma Argos.
2. Er dienen heldere afspraken te worden gemaakt over de taken en verantwoordelijkheden per functie. Deze dienen formeel te worden vastgelegd.
3. Wij zien bij voorkeur één hoofdredacteur voor Argos, die zowel inhoudelijk als organisatorisch verantwoordelijk is.
4. Er dienen afspraken te worden gemaakt over de verantwoordelijkheden van de hoofdredacteur(en) en de eindredacteur en hoe zij in relatie tot elkaar staan.
5. Inhoudelijke overleggen op redactie niveau dienen in aanwezigheid van de eindredacteur plaats te vinden. Hoofdredacteur en redacteurs hebben dus geen inhoudelijk overleg zonder eindredacteur; inhoudelijk overleg op directieniveau vindt met de hoofdredacteur plaats, tenzij directie of hoofdredacteur vindt dat de eindredacteur erbij moet zijn.
6. De eindredacteur dient in overleg met de redacteur toegang te hebben tot alle vertrouwelijke informatie, en deze met de hoofdredacteur te kunnen delen als daar voldoende aanleiding voor is.
7. Uitzendingen maken is een journalistiek- én een productieproces. Het is aan de eindredacteur erop toe te zien dat er een flow ontstaat van onderzoek naar wekelijkse productie, en eventuele herhalingen met updates, die in enige mate een gelijke werkverdeling garandeert. De schema's die hieruit voortvloeien zijn voor iedereen zichtbaar.
8. Dossiers met researchdata, inclusief gespreksverslagen, bewijsmateriaal en afspraken dienen ter redactie veilig en op uniforme wijze te worden bewaard.
9. De werkprocessen dienen zo ingericht te zijn dat tegenspraak een vanzelfsprekendheid wordt. Tegenspraak kan op verschillende niveaus

gefaciliteerd worden: tussen redacteurs onderling, tussen eindredacteur en redacteur, tussen eindredacteur en hoofdredacteur en de redactie als geheel.

10. Tegenspraak en dialoog kan ook georganiseerd worden door redacteurs in teams te laten samenwerken. Wij adviseren te werken in teams mits deze per productie wisselend van samenstelling zijn, of werken met een *critical friend* per productie. Zo ontvangt de redacteur feedback gedurende het hele proces. Het ligt voor de hand in zulke teams online-redacteurs vanaf het begin te betrekken, evenals eventuele juridische ondersteuning.
11. Er dient een helder personeelsbeleid te zijn bij Argos dat ook wordt nagekomen en vastgelegd. Er dient een vaste cyclus te zijn van ontwikkel- en beoordelingsgesprekken, zodat er meer ruimte is voor de professionaliteit en kwaliteit van het werk van medewerkers en voor het welzijn van medewerkers, inclusief signalen van interne en externe onveiligheid.
12. Een redactieraad dient tijdig actie te ondernemen als er signalen zijn die om nader onderzoek vragen.
13. Tot slot, en niet onbelangrijk, de organisatie dient het gesprek onder elkaar te faciliteren om bovenstaande punten te bespreken en draagvlak op de redactie te creëren. Dit dient een zorgvuldig traject te zijn dat door directie en hoofdredactie gefaciliteerd wordt.

Deze aanbevelingen hebben als doel om de professionaliteit, kwaliteit en werkplezier van de Argos redactie te verbeteren. Het heeft geen andere bedoeling dan iedereen, helderheid en veiligheid te bieden en in staat te stellen het beste uit zichzelf te halen om samen een schitterend en uiterst relevant Argos te maken.