

Evaluatie Bureau Spotlight 2019-2022

Aan: SVDJ
Koninginnegracht 46
2514 AD Den Haag

Ede, november 2022

Bureau Spotlight is nu bijna vier jaar actief in de Gelderse Vallei / Foodvalley. Dit is een evaluatie hoe het samenwerkingsproject van de CHE en BDUmedia voor onderzoeksjournalistiek functioneert. Welke lessen kunnen er worden getrokken?

De aanleiding voor deze evaluatie

Bij de aanvang van Bureau Spotlight in januari 2019 ben ik door de samenwerkingspartners CHE en BDUmedia (en destijds ook Omroep Ede) gevraagd om leiding te geven aan dit project. Als journalist en betrokken burger van Ede zie ik al langer met lede ogen aan dat er geen diepergravende lokaal-regionale journalistiek is. De macht wordt nauwelijks gecontroleerd, misstanden niet onthuld en burgers die vastlopen in het systeem staan er alleen voor. Dit verzoek heb ik dus serieus gewogen.

Omdat Bureau Spotlight destijds primair was ingestoken als leerproject voor studenten en de betaling ondermaats was (ongeveer € 20 per uur), schatte ik in dat op deze basis geen serieuze onderzoeksjournalistiek gerealiseerd zou kunnen worden. Omdat er ook geen bereidheid bij de initiatiefnemers was om het project op wezenlijke punten te verbeteren, heb ik bedankt.

In december 2021 ben ik opnieuw benaderd voor het project, deze keer voor de rol van senior onderzoeksjournalist. Het project zou volgens de samenwerkingspartners nu beter in elkaar zitten, er zou een redelijker vergoeding tegenover staan (ongeveer € 50 per uur), en er zou een meer ervaren team zijn opgesteld. Op deze toezegging en de voorwaarde dat ik zelfstandig regie over mijn eigen onderwerpen en aanpak kon voeren, ben ik ingestapt. Deze rol heb ik tot en met 13 september vervuld. Omdat het project op teveel fundamentele punten toch disfunctioneerde heb ik mijn ontslag ingediend.

Deze evaluatie gaat over 2022, maar bevat dezelfde hoofdpunten als die ik begin 2019 al als feedback aan de toenmalige samenwerkingspartners had meegegeven. In de tussenliggende periode heb ik diverse malen overwogen om bij het SVDJ aan de bel te trekken over de wijze waarop Spotlight opereerde. De oppervlakkige stukjes die als 'onderzoeksjournalistiek' werden gepresenteerd leidden tot een uitholling van het vak voor de ogen van het publiek. In vier jaar tijd is er een kwart miljoen euro aan overheidssubsidie verbruikt, terwijl er vanuit onderzoeksjournalistiek perspectief in onze regio nog geen deuk in een pakje boter is geslagen. De fouten worden herhaald en de lessen lijken niet te worden geleerd. Pijnlijk om te zien.

Dit is dan ook mijn primaire motivatie om deze evaluatie te schrijven. Spotlight wordt met gemeenschapsgeld gefinancierd. Hierbij hoort m.i. ook een eerlijke en kritische reflectie. De stuurgroep en hoofdredactie van het project zijn bekend met mijn feedback. Bepaalde punten zijn ook erkend, maar er is niets mee gedaan. Sterker nog: mijn pogingen om dit te agenderen leidden ertoe dat mij het werken onmogelijk is gemaakt. In mijn rol had ik niet het mandaat, noch de gevoelde ruimte, om de operatie wél naar een hoger plan te tillen. Om mijzelf en het team verdere frustraties te besparen, heb ik mij teruggetrokken uit het project.

Deze evaluatie schrijf ik *niet* vanuit persoonlijke teleurstelling of boosheid. Er zijn weliswaar fouten gemaakt, en die hebben mij op sommige punten ook geraakt, maar niemand wordt er beter van door hierover in de persoonlijke sfeer te gaan zwartepieten. In deze evaluatie zal ik dan ook geen namen van collega's noemen. Iedereen heeft zich naar vermogen ingezet en ik ga uit van ieders goede intentie. In elk team kan ruis in de communicatie ontstaan, fricties tussen mensen,

verschillen in inzicht of verwachtingen. Deze kunnen gewoon open en in de directe lijn (dus niet achter de rug van mensen om) bespreekbaar worden gemaakt. Als er op een gegeven moment geen match meer is, dan is dat voor mij een nuchtere constatering.

In een e-mail van 23 september gaf Steffan Konings aan dat het vooral aan de zakelijke en redactionele leiding van het project is om de lessen te leren. Hoewel hier natuurlijk een eerste verantwoordelijkheid ligt, is het ook belangrijk om andere perspectieven in te brengen.

Ten eerste: worden de lessen van het Spotlight-project wel geleerd?

Ten tweede: hoe zuiver is het om initiatiefnemers hun eigen project te laten evalueren terwijl zij belang hebben bij doorfinanciering?

Ten derde: worden de perceptie en impact van Spotlight bij bestuurders en het publiek ook meegewogen?

Ten vierde: kan ik een vakinhoudelijk perspectief op journalistiek en samenwerkingsprojecten inbrengen?

Deze evaluatie is geschreven in de vorm van observaties, reflecties en verbeterpunten. De genoemde feiten, gebeurtenissen en citaten kunnen worden onderbouwd met bronnen – zoals correspondentie, documenten, screenshots en gespreksopnamen – maar deze voeg ik niet bij. Met een leestijd van 22 minuten is deze evaluatie al lijkig genoeg. :-)

De evaluatie bestaat uit vier delen:

I - Journalistieke focus

II - Samenstelling team

III - Teamcultuur en communicatie

IV - Zakelijke betrouwbaarheid

Ik hoop oprecht dat er geleerd wordt van vier jaar Spotlight, en dat er voor 2023 betere keuzes worden gemaakt.

Marc van der Woude

<https://www.emergemedia.nl> | info@emergemedia.nl | 06 4425 0470

I - JOURNALISTIEKE FOCUS

Voor onze regio is onafhankelijke, diepgaande onderzoeksjournalistiek die de macht controleert essentieel. Van een met overheids-/gemeenschapsgeld gefinancierd project mag worden verwacht dat dit algemene belang leidend is.

Daarom enkele fundamentele vragen:

1. Welke effectiviteit en duurzame maatschappelijke impact mag van een journalistieke samenwerking worden verwacht?

Toenemende samenwerking in de journalistiek juich ik toe. Wanneer je de krachten strategisch bundelt bereik je meer. Maar niet elke samenwerking is doelmatig en effectief. Als het vooral 'samenwerking om de samenwerking' is, bereik je niet zoveel. Een project kan conceptueel sterk of zwak zijn opgezet, een team wel of niet voldoende gekwalificeerd of goed gecast, een missie wel of niet haalbaar.

Bij Spotlight heb ik vooral intentie tot samenwerking gezien, nauwelijks effectiviteit en impact. Waarom wordt hier dan over meerdere jaren geld in gestoken?

2. Hoe verhouden de eigen belangen van de samenwerkingspartners zich tot het algemeen maatschappelijk belang van goede onderzoeksjournalistiek?

Hier wringt het in mijn beleving bij Spotlight. Ook als je vanuit een win-win denkt, kan ik me niet aan de indruk onttrekken dat de belangen van de samenwerkingspartners prevaleren boven het algemeen belang. Concreet:

CHE – De primaire motivatie van de CHE voor het Spotlight-project is educatief. Ze wil studenten en jonge journalisten die van de eigen opleiding komen een leer- en werkervaringsplek bieden. Dit 'educatieve frame' is leidend geweest in hoe de Spotlight-teams de afgelopen vier jaar zijn samengesteld. Hierdoor helt het team over naar studenten en startende journalisten die veelal uit het CHE-nest komen. Van studenten en starters kun je nog geen diepgravende onderzoeksjournalistiek verwachten. Voor de teamdynamiek was de 'ons ken ons'-CHE-nestgeur ook contraproductief omdat persoonlijke loyaliteiten op cruciale momenten interfereerden met het hogere projectbelang.

BDU – Een gesubsidieerd project is voor BDUmedia een manier om heel voordelig content voor de huis-aan-kranten binnen te halen. Zo kan het zwakke journalistieke niveau wat worden opgekrikt, zonder dat je zelf hoeft te investeren. Terwijl BDU de financiële middelen wel heeft. Het kan zijn dat BDU het uurtarief van de Spotlight-freelancers iets heeft aangevuld als bijdrage aan het project, daar heb ik geen zicht op. Maar in de periode dat ik voor Spotlight werkte is voor geen enkel geplaatst onderzoeksjournalistiek artikel betaald. BDU weet dat onderzoeksjournalistiek meer tijd kost en een hogere waarde vertegenwoordigt dan het verslagje van een freelancer over de plaatselijke sport- en hobby-evenementen, maar laat dit niet zien.

XON – In het jaarverslag van Omroep Ede (nu XON), in de eerste twee jaar ook een partner in het project, is te lezen dat de omroep uit de samenwerking is gestapt omdat Spotlight onvoldoende audio- en videocontent leverde. Ook deze partner lijkt er dus vooral zelf iets uit te willen halen.

3. Als je geen duidelijk profiel kiest en focust, kun je dan wel excelleren?

Spotlight hinkt op meerdere gedachten en kiest niet duidelijk wat voor project ze wil zijn: een opleiding voor jonge journalisten zoals Investico, een onderzoeksjournalistiek collectief zoals Spit, of een zelfstandig publicerend medium zoals Follow the Money? Met als gevolg dat Spotlight probeert van alles wat te zijn, en op geen van deze drie gebieden excelleert.

Voor een opleiding voor jonge journalisten ontbreekt selectie en kwalitatief goede begeleiding. Onze stagiair gaf dat in juni onverbloemd terug: ze was niet gelukkig met de stageplek. Niemand had echt tijd voor haar, er was geen vaste redactieruimte, geen samenwerking waardoor ze veel kon leren. Om als collectief te kunnen functioneren zouden de samenwerkingspartners de regie uit handen moeten geven, maar dat wringt met hun eigenbelang. Een zelfstandig publicerend medium is Spotlight ook niet, want er wordt vooral geleverd aan BDU. De eigen website functioneert voornamelijk als archief en heeft geen eigen lezerspubliek. Dit gebrek aan een duidelijk profiel en pro-actieve profilering maakt ook dat veel mensen in de regio Spotlight niet kennen.

Degene die het projectvoorstel voor 2022 heeft geschreven, heeft er teveel in willen fietsen. Daardoor ontstonden er in het eerste half jaar meteen twee sporen die niet echt verbonden waren. Vier mensen waren bezig met een project i.s.m. De Balie op het vlak van 'live journalism'. Drie mensen werkten los van elkaar aan onderzoeksdossiers. De hoofdredacteur was vooral bezig met coördineren en afstemmen. Een docent van de CHE was passief aanwezig en leverde af en toe wat commentaar vanaf de zijlijn. Er was geen focus.

In het projectplan en de verslagen van het overleg met het SVDJ worden allerlei ambities genoemd: nieuwe mediapartners vinden, verdienmodellen ontwikkelen, burgerparticipatie vormgeven, meer de wijk in gaan, stagiairs van de CHE begeleiden, een 'duaal leertraject voor jong talent', 'lessen leren over repliceerbare samenwerkingsmodellen', en nog zo'n lijstje met wensen. Zaken die voor het (nieuwe) Spotlight-team teveel tegelijk waren. De eerste prioriteit had, zonder deze ballast, het leveren van kwalitatief goede onderzoeksjournalistiek moeten zijn.

4. Is er een realistische journalistieke scope?

De Gelderse Vallei – Foodvalley in beleidsjargon – is een complex gebied met heel diverse plaatsen. Van het conservatieve Ede op de Veluwe tot het progressieve Wageningen met een internationale universiteit; van ICT-stad Veenendaal in de provincie Utrecht tot pluimveestad Barneveld in Gelderland. En er tussenin veel agrarisch gebied. Daar komen de vele complexe dossiers in deze regio en de relatief gesloten bestuurscultuur nog bij.

Bureau Spotlight kan zo'n grote regio qua capaciteit onmogelijk aan. Hoe breder je gespreid bent, hoe minder impact je maakt en hoe minder het publiek van je ziet. Met haar ambitie om 'onderzoeksjournalistiek in de Foodvalley op de kaart te zetten' heeft Spotlight een te grote jas aangetrokken, waar het team vervolgens in verzoop.

5. Mag je als teamlid van de samenwerkingspartners journalistiek commitment verwachten?

Samenwerkingspartners BDU en CHE hebben in de praktijk weinig journalistiek commitment laten zien. Dat is niet heel motiverend voor het team. Een paar voorbeelden:

- Bij aanvang van het project is de BDU-partner gevraagd of het Spotlight-team toegang kon krijgen tot de archieven / Premium-sectie van de titels in de regio, zodat we konden aansluiten op wat er al eerder over een onderwerp was gepubliceerd. Ondanks herhaaldelijk verzoek is hier nooit op geacteerd. Uiteindelijk heb ik zelf maar een betaald abonnement genomen. Ik betaal dus voor het archief van de krant waar ik zelf gratis onderzoeksjournalistiek aan lever.

- Onderzoeksjournalistieke artikelen werden niet vlot geplaatst, waardoor het lastig was om qua actualiteit goed op de bal te spelen, en momentum te creëren voor maximale impact. De artikelen verschenen meestal ergens op pagina 36 achterin de krant, na alle advertenties en het informatiekatern van de Gemeente Ede, met zelden een aankondiging op de voorpagina. Wat stond er wél op de voorpagina: een of andere vereniging met een jubilerende bestuurder of het verslagje van de plaatselijke voetbalclub. Dat schuurt. Waarom wordt er niet goed uitgepakt met onderzoeksjournalistiek? Met regelmaat heb ik moeten duwen en trekken om stukken op tijd geplaatst te krijgen.

- Bij mijn allereerste bijdrage, een scoop nog wel, werd door BDU – zonder enige vorm van overleg – de meest saillante passage over de rol van de Gemeente Ede verwijderd. Dat de gemeente ook de grootste adverteerder is en mogelijk niet teveel tegen de haren ingestreken mag worden, speelt hier ongetwijfeld een rol, al werd dit bij navraag stellig ontkend. Uiteindelijk is die passage wel teruggezet, maar het voelde niet goed dat ik hiervoor moest knokken.

- De CHE had een docent vrijgesteld voor het project, als bijdrage in natura. Maar deze docent had geen noemenswaardige onderzoeksjournalistieke ervaring, leverde zelf geen productie, nam niet deel aan het teamproces in Slack, en voegde in mijn beleving weinig toe aan het team. Het was fijn geweest als de CHE een kandidaat had geleverd die wel nuttige expertise of productiecapaciteit had ingebracht in het project.

II - SAMENSTELLING TEAM

Wil je op een goed niveau lokaal-regionale onderzoeksjournalistiek bedrijven, dan is het cruciaal dat je een goed team opstelt dat deze uitdaging aankan. Hier heeft de samensteller van het Spotlight-team de afgelopen vier jaar steken laten vallen.

De drie belangrijkste punten:

1. Met een relatief onervaren team van studenten en starters kun je nauwelijks serieuze onderzoeksjournalistiek bedrijven

Onderzoeksjournalistiek is de lastigste tak van sport in ons werkveld. Het vraagt om toewijding, vliegreuven zodat je de basis van het métier al in de vingers hebt, onderzoeksvaardigheden, dossierkennis, weten hoe de processen in politiek, bedrijfsleven en samenleving lopen, en levenservaring en senioriteit helpen ook. Waarom is voor Spotlight dan vier jaar op rij een team geformeerd met overwegend studenten en starters?

In 2019 begon Spotlight met derdejaars studenten van de CHE en functioneerde het project als een veredelde stageplek. Met als gevolg zwakke artikelen op te makkelijke onderwerpen zonder diepgang. Bestuurders in de regio lieten me in vertrouwen weten dat ze de jonge journalisten van Spotlight niet erg serieus namen, want ze kwamen slecht voorbereid op gesprek, snaptten de materie niet, en konden dus makkelijk 'gestuurd' worden. En hoe kun je als jonge journalist met een leeftijdsverschil van 30 jaar een stevige partij zijn voor een door de wol geverfde wethouder of CEO? Je mist de senioriteit en dossierkennis om het zo iemand moeilijk te maken.

Hoewel de samenwerkingspartners me verzekerden dat er in 2022 een beter team zou staan, was het maar gradueel beter. Als 'ouwe rot' bracht ik meer journalistieke ervaring in dan de zeven andere redactieleden bij elkaar. Bij een 'word count' van de artikelen over de eerste zes maanden (februari t/m juli) bleek dat ik 62,5% van de artikelen had geschreven, de rest van het team bij elkaar 37,5%. Mijn productie lag een factor 5 hoger. Waar een jongere collega een week voor nodig had, deed ik in een dag. Daar win je de oorlog niet mee. Als de productie bovengemiddeld op één persoon draait, maak je een project daar bovendien kwetsbaar mee. Door mijn vertrek bij Spotlight is in één klap ook bijna 2/3 van de capaciteit verdwenen.

Je kunt prima een paar beginnende journalisten in je team hebben, maar om in deze regio succesvol te kunnen zijn heb je mensen met ervaring nodig. Zowel in de hoofdredactionele rol als in de kern van het team.

2. Lokaal eigenaarschap en netwerk maken het verschil

Wil je effectieve lokaal-regionale onderzoeksjournalistiek bedrijven, dan is het contraproductief om je team te vormen met vooral journalisten van buiten de regio / uit de Randstad.

In het achtkoppige team van Bureau Spotlight was ik de enige producerende journalist met een uitgebreid en actief netwerk in de regio. De meesten kwamen uit Utrecht en Amersfoort en hadden geen binding met het gebied. Een van hen merkte bij de eerste redactievergadering op: "Goh, wat leuk om eens in deze regio te zijn. Ik ben hier nog nooit geweest." Dan kun je wel de ambitie uitspreken om 'in de haarvaten van de samenleving' te gaan zitten en burgerparticipatie in de journalistiek vorm te geven, maar zonder die persoonlijke verwevenheid met het gebied komt dat niet van de grond. Voor deze studenten is Spotlight leuk voor op het CV, ze hoppen straks gewoon door naar een andere baan. Het verloop bij Spotlight is hoog. Voor mij als inwoner van Ede is het lokaal eigenaarschap.

Een lokaal netwerk maakt alle verschil van de wereld. Als je ergens woont en werkt en je wortels in de samenleving hebt, weet je wat er speelt en komen tips heel natuurlijk vanuit je netwerk naar je toe. Je weet wie je waarvoor moet hebben, kunt lokale belangen beter begrijpen en afwegen, en de deuren gaan makkelijker voor je open. En ook niet onbelangrijk: je wordt gezien als 'een van ons' en niet 'die van buiten'. Vooral in de provincie kun je dit beter niet onderschatten.

Natuurlijk kwamen de vragen om contacten vervolgens uit het team naar mij toe, en die kan ik tot op bepaalde hoogte best delen, maar je kunt een lokaal netwerk en gebiedskennis niet eenvoudig overdragen. Het vraagt een lange leer- en netwerkcurve voordat je als journalist van buiten effectief inzetbaar bent op lokaal-regionale thema's.

3. Diversiteit: 'walk the talk'

Teams met een evenwichtige samenstelling van mannen en vrouwen behalen betere resultaten. Waarom is het Spotlight-team dan zo eenzijdig samengesteld?

In een team met zeven vrouwen was ik de enige man. Dat brengt een heel eigen dynamiek met zich mee en die kan best wel ingewikkeld zijn. Er wordt wel eens gezegd dat het voor een vrouw in een mannenteam kwetsbaar is, maar andersom is dat ook zo. Je kunt je alleen voelen staan en niet verbonden voelen. Er kunnen gevoeligheden ontstaan zonder dat je je daarvan bewust bent, omdat je op een andere golflengte opereert (denk aan zakelijk/rationeel vs sociaal/emotioneel).

Het werd extra ongemakkelijk toen de hoofdredacteur op een dag meedeelde dat er voortaan meer vrouwen en andere minderheden als experts in artikelen moesten worden opgevoerd, om heel woke de 'witte mannen dominantie' te doorbreken. Toen ik suggereerde dat ons eigen team ook bepaald niet in balans was en overhelde naar jonge witte vrouwen, werd dat niet gewaardeerd en geframed als 'onveilige communicatie'. De hoofdredacteur ging hier niet adequaat mee om, wat de tegenstellingen onnodig versterkte.

Nu hoeft de m/v-verhouding in een team niet persé 50/50 te zijn. In een klein team van drie mensen is het al onvermijdelijk dat het 67/33 wordt. Maar de verhouding bij Spotlight was echt zoek.

III - TEAMCULTUUR EN COMMUNICATIE

In een journalistiek team mag een open teamcultuur worden verwacht waarin conventies bevestigd kunnen worden, en waarin scherp en eerlijk met elkaar kan worden gecommuniceerd.

Op het vlak van teamcultuur en communicatie is in Spotlight veel misgegaan. Dit is primair de verantwoordelijkheid van het leiderschap, dus de hoofdredacteur en de samenwerkingspartners, die zichzelf ook wel 'de stuurgroep' noemen.

Dit zijn de belangrijkste missers en hoe ik deze persoonlijk heb ervaren:

1. Geen duidelijke briefing bij de start van het project

Toen het nieuwe Spotlight-team in januari 2022 van start ging, was er geen duidelijke briefing over de opzet van het project. Niets over doelen, waarden en werkproces. Geen uitleg wie voor welke rol in het team was gevraagd, welke afspraken hierover individueel waren gemaakt, en welke synergie de samenwerkingspartners voor zich zagen. Niets over de lessen en 'best practices' die in de voorgaande drie jaar waren geleerd. Het bij het SVDJ ingediende projectplan werd niet gedeeld, laat staan toegelicht. Ik heb zelden zo'n rommelige bijeenkomst meegemaakt.

Het project werd bij het redactieteam over de schutting gegooid met de mededeling (samengevat in mijn woorden): "Bepaal zelf maar wat je visie wordt en hoe je met elkaar samenwerkt." Nu ben ik best in voor een experiment, maar dit was nonchalant en vormde een onnodig afbreukrisico. Ik kreeg de indruk dat het team lukraak onder tijdsdruk bij elkaar was geharkt. In de teamsamenstelling was geen logica te ontdekken. De persoonlijke introducties waren oppervlakkig; na afloop heb ik iedereen maar even gegoogeld om een beter beeld te krijgen.

In mijn loopbaan heb ik veel teams samengesteld en opgestart. Dit is niet de manier om een vliegende start te maken en de neuzen dezelfde kant op te krijgen.

2. Onduidelijkheid over de rol van de stuurgroep

De stuurgroep, waarvan de naam impliceert dat er wordt 'gestuurd', stelde zichzelf meteen op afstand: "Jullie moeten het maar doen met elkaar, wij nemen niet deel in het team." OK, maar wat is je rol dan wel? Want de stuurgroep hield wel de formele verantwoordelijkheid/leiding, ook naar het SVDJ. Het bleek dat de stuurgroep vooral 'stuurde' via de hoofdredacteur die als een soort intermediair tussen hen en het team stond.

Dit veroorzaakte een merkwaardige spagaat. Er was maar mondjesmaat contact tussen stuurgroep en team, alles liep via de hoofdredacteur, die te weinig tijd had om alle bordjes omhoog te houden. Met als gevolg dat er lopende het projectjaar steeds meer disconnectie en ruis ontstonden. De stuurgroep functioneerde erg laissez-faire met en af en toe wat improvisatie. Zelf heb ik een strategische mindset, en van zo'n niet-proactieve houding krijg ik pukkels.

Een voorwaarde voor 'spoor 3' van de subsidieregeling onderzoeksjournalistiek is 'een projectcoördinator die tenminste 2 jaar ervaring heeft met vergelijkbare projecten'. Ik ben heel benieuwd wie dat bij Spotlight was, want ik heb die ervaren coördinatie niet gezien. Er is in het bij het SVDJ ingediende projectvoorstel wel meer beloofd dat niet is waargemaakt.

3. Onduidelijkheid over mijn eigen rol en mandaat

De stuurgroep had me gevraagd voor een 'senior-rol' in het project, namelijk om de journalistieke kwaliteit op te krikken en bij te dragen aan de strategische ontwikkeling. Maar omdat alles wat enigszins koerszettend en besluitvormend was zich in het verkeer tussen de stuurgroep en de hoofdredacteur afspeelde, ging dat buiten mij om. Begin maart heb ik dit aangekaart, want dit was niet waar ik voor had getekend. De reactie vanuit de stuurgroep was top-down en

disfunctioneel: zonder persoonlijk contact of overleg werd ik op non-actief gesteld omdat ik een fundamenteel punt op scherp had gezet.

In een gesprek dat volgde werden de wederzijdse verwachtingen iets opgehelderd en werd de intentie uitgesproken om mij meer bij de 'sturing' te betrekken. Maar na één bijeenkomst was dit alweer voorbij. Hierdoor was het voor mij lastig, zo niet onmogelijk, om eigenaarschap voor het project te ontwikkelen. Het was het project van een ander, dat ik zelf nooit zo opgezet zou hebben, waar ik binnen ongedefinieerde maar wel gevoelde lijntjes wat bijdragen aan kon leveren, maar dat was het dan. Ik besloot mijn verwachtingen naar beneden bij te stellen en het tenminste een half jaar de kans te geven.

Als de stuurgroep mij eerder in het proces betrokken had bij de vorming van het project en de samenstelling van het team, hadden we een betere uitgangspositie gehad. Dan had ik me ook meer eigenaar van het project gevoeld.

4. Ontbreken van teambuilding

Omdat ik geen invloed kon uitoefenen op het project zelf, richtte ik mij op de dossiers. Iedereen in het team ging met eigen onderwerpen aan de slag. Zonder elkaar te kennen. We wisten niets van elkaars achtergrond, familiesituatie, persoonlijke ontwikkeling, waarden of visie op teamwork. Er was geen enkele aandacht voor teambuilding. De redactievergaderingen waren puur functioneel. Om deze modus te doorbreken heb ik op een gegeven moment voorgesteld om eens de kroeg in te duiken of een uitje te plannen. Dat is er niet meer van gekomen.

Met het ontbreken van teambuilding is het een kwestie van tijd voordat mensen gaan divergeren. Dit is ontzettend basaal. De hoofdredacteur / teamleider heeft dit laten liggen. Het was haar eerste leidinggevende rol en ik heb haar daarom zoveel mogelijk gesteund en ontzien. Maar op basis van hoe het is gelopen, stel ik toch vast dat het een ongelukkige keuze was om een onervaren hoofdredacteur aan te stellen.

5. Een inefficiënt ingericht team met teveel overhead

Begin 2019 gaf ik de samenwerkingspartners het advies om te starten met een klein toegewijd team van ervaren mensen, om zo eerst een goede journalistieke standaard neer te zetten voordat je studenten en starters gaat bijpluggen.

Dat is niet geland. Telkens werd een breed team opgesteld. In 2022 waren dat acht mensen die allemaal 1 of 2 dagen beschikbaar hadden. Dan ben je bovengemiddeld veel tijd en energie kwijt aan overhead. Alleen een teamoverleg van 2 uur slokt al 16 uur aan capaciteit op. Ter vergelijking: een team van drie mensen kan efficiënter overleggen, heeft aan 1 uur genoeg, en houdt dus 13 uur over voor het echte onderzoeksjournalistieke werk. Een freelancer die maar 1 of 2 dagen per week voor Spotlight werkt, moet zijn/haar aandacht verdelen over meerdere opdrachtgevers (of bij studenten de studie en tentamens). In een team van acht mensen heb je bovendien meer relaties en communicatie te managen. Dit project vraagt juist om focus.

Toen ik dit punt aankaartte bij de hoofdredacteur zei ze: "Dan vragen we voor 2023 toch gewoon meer geld van het SVDJ? Dan kunnen we iedereen meer uren geven." Maar hiermee ontken je het onderliggende probleem en pak je het niet aan. Het staat bovendien haaks op de opdracht van Spotlight om financieel zelfstandiger te worden. Mijn voorstel om het team voor 2023 in te perken tot 3 of 4 mensen, was niet bespreekbaar. Ze wilde iedereen aan boord houden, ongeacht de journalistieke prestaties. De zwakste schakel bepaalt zo de kracht van de hele keten. Dan wordt middelmatigheid de norm.

6. Ongelijkwaardige communicatie

In de 35 jaar dat ik in teams heb gefunctioneerd en ook teams heb geleid, is nog nooit iemand in mijn team op non-actief gezet. Een ervaren teamleider heeft dat niet nodig. Die kan een cultuur

scheppen waarin iedereen zich vrij én veilig voelt, en kan gesprekken in goede banen leiden. Als er onduidelijkheden of fricties zijn, kunnen die ofwel in de lijn, met een persoonlijk gesprek of telefoontje, ofwel in het team zelf worden opgelost. Alleen in uitzonderlijke gevallen van mogelijk strafbare feiten kan dit zware middel eventueel worden ingezet.

Het was een bizarre ervaring om dit in het Spotlight-project twee keer mee te maken, in maart en september. Beide keren omdat ik zaken die in het project aantoonbaar niet goed liepen had aangekaart. De onervaren hoofdredacteur en de stuurgroep-op-afstand kregen het daardoor blijkbaar zo op de heupen, dat ze dit buitenproportionele machts- en strafinstrument toepasten. In beide gevallen zonder dat eerst het gesprek hierover met mij is gevoerd of überhaupt contact gezocht. De journalistieke basisdiscipline van wederhoor geldt blijkbaar niet binnen het team.

Het dossier waar je aan werkt komt acuut stil te liggen, je krijgt dus ook niet betaald. Dit heeft mijn motivatie een enorme opdoffer gegeven en ook letterlijk de deur dichtgedaan. Ga je zo met mensen om? Hoe ironisch dat een onderzoeksjournalist in een journalistiek project zijn mening niet vrijelijk kan en mag uiten.

Dit voorval illustreert hoe cruciaal volwassen leiderschap is in een journalistiek project. Als dat er niet is, ontstaat er onveiligheid. Ik heb me sinds maart niet meer senang gevoeld in het team. Het werd zelfs toxisch toen de CHE-docent meende mij het zwijgen op te kunnen leggen omdat ze mijn feedback niet trok. Haar 'nestje' moest worden beschermd en mocht niet onder kritiek worden gesteld. Dit soort corporate reflexen horen in een journalistiek team niet thuis. Een journalistiek team hoort toch een plek te zijn van open debat, van tegenmacht en tegenspraak, om jezelf scherp te houden en te verbeteren?

Vervolgens ontstond een loyaliteitsdynamiek waarin de hoofdredacteur haar oud-docent van de CHE niet aansprak op haar gedrag, en de stuurgroep de hoofdredacteur klakkeloos dekte, met als gevolg dat het team haar meest ervaren journalist kwijtraakte voor het project. Dat is mijns inziens falend leiderschap. Na deze twee moties van wantrouwen was het voor mij wel klaar.

Na het indienen van mijn ontslag nam noch de hoofdredacteur, noch de stuurgroep, noch een van de teamleden, contact met mij op. We hadden acht maanden samengewerkt, maar ik werd van de ene op de andere dag gecancelled. Binnen een uur werd ik rigoureuus uit Slack en van de Google Drive gegooid. Er kwam geen telefoontje, geen mailtje, geen appje, helemaal niets. Ik had me zakelijk netjes afgemeld en iedereen persoonlijk oprecht het beste gewenst. Een heel bevreemdende ervaring.

Na drie weken ontving ik toch nog een mailtje. Met de eis van de hoofdredacteur dat ik mijn laatste factuur diende aan te passen. Ik had mijn feedback over het disfunctioneren van het project en team niet als werktijd mogen opvoeren, want "er was niet om gevraagd." Het bevestigde dat ik de juiste keus had gemaakt. Mijn factuur heb ik gehandhaafd.

IV - ZAKELIJKE BETROUWBAARHEID

Als ik als zelfstandig journalist bijdraag aan een project, verwacht ik een professionele houding en zakelijke betrouwbaarheid. Twee opmerkingen hierover:

1. Een eerlijke, gelijkwaardige overeenkomst

Bij Spotlight werd gewerkt met een freelance-modelovereenkomst van BDUMedia. Hier stonden enkele clausules in waar ik mij niet in kon vinden. Omdat ik als zelfstandige normaal gesproken op basis van mijn eigen leveringsvoorwaarden werk, ben ik daar de onderhandeling over aangegaan.

Zo zouden facturen pas na twee maanden worden betaald. Daar hoef ik bij mijn bank of energieleverancier natuurlijk niet mee aan te komen. Ik heb dus niet getekend en bedongen dat ik keurig aan het eind van de maand betaald zou worden. Ik vroeg om een aangepaste, redelijker overeenkomst. Blijkbaar was mijn verzoek heel ingewikkeld en moest dit met de juridische afdeling van BDU worden afgestemd. Uiteindelijk heb ik nooit een overeenkomst ontvangen. Daar zit ik zelf niet mee, maar het is wel in strijd met de financiële complianceregels van het SVDJ.

Een fundamentele punt vind ik dat het SVDJ – wetende dat grote uitgevers freelancers vaak met onredelijke overeenkomsten en betalingsvoorwaarden opzadelen – wel als eis zou mogen stellen dat zelfstandigen uiterlijk aan het eind van de maand worden betaald en een eerlijke overeenkomst krijgen zonder gewurg en gedoe. Wat meer NVJ en minder DPG. Zou dit een expliciete voorwaarde voor subsidieverstrekking kunnen worden?

2. Betalingsafspraken nakomen

Aan het begin van het jaar zijn duidelijke afspraken gemaakt over hoeveel uren ik voor Spotlight zou werken, namelijk 64 uur per maand t/m december. Daar was op gebudgetteerd en daar heb ik in mijn eigen planning van werk en inkomsten ook rekening mee gehouden.

Maar begin september bleek opeens dat er geen regie was gevoerd over het budget. De hoofdredacteur had aanzienlijk meer uren gemaakt en het team kreeg te horen dat daarom iedereen niet betaald zou worden over december, en mogelijk ook de laatste weken van november. Dit is onbehoorlijk opdrachtgeverschap. Je kunt dit niet zomaar tijdens de rit afwentelen op je teamleden en hen korten op hun inkomen.

Ook werd gesteld dat de teamleden die een aanvullende subsidie bij het Fonds BPJ (of een ander fonds) hadden aangevraagd dit maar moesten 'inbrengen' in het Spotlight-project om het ontstane gat te helpen dichten. Dit is in strijd met deze regelingen en eveneens onbehoorlijk.