

hoofdredacteur.

156. Van der Have heeft voor zichzelf als eerste prioriteit gesteld kennis te maken met de medewerkers van L1. Hij heeft in de maand mei tientallen gesprekken gevoerd met medewerkers in alle onderdelen van de organisatie. Hij heeft vooral willen luisteren en de boodschap willen overbrengen dat naar de toekomst gekeken moest worden. Hij heeft nauwelijks steun voor Elbers binnen L1 gevonden. Het beeld dat Van der Have kreeg was dat Elbers zich isoleerde, geen strategische visie had en zich teveel met onbelangrijke dingen bezighield. Wel hebben sommige mensen zich gedistantieerd van de vijandige houding van het grootste deel van de organisatie ten opzichte van Elbers. Ook hebben sommige medewerkers de uiteindelijke verantwoordelijkheid voor de slechte verhoudingen met de leiding bij de rvc gelegd. Van der Have heeft zijn gesprekspartners erop gewezen dat het uitgangspunt van zijn beleid het herstel van de verhoudingen was. Elbers moest de kans krijgen zich als bestuurder te bewijzen. Aan Elbers heeft Van der Have geadviseerd contact te zoeken met de organisatie, omdat dat contact, laat staan een soepel contact, er nauwelijks was. In een van de gesprekken sprak Elbers over het opbouwen van een dossier tegen een van de medewerkers. Van der Have heeft dat met klem afgeraden. Aan Elbers is voorgesteld om zich te laten coachen om hem te helpen het contact met de organisatie te herstellen. Elbers is niet op het voorstel ingegaan.
157. Van Hussen is als commissaris benoemd met toekenning van een doorslaggevende stem binnen de rvc. Op het moment van benoeming (28 april 2021) was zij met vakantie. Op 19 mei heeft zij in Maastricht, in aparte gesprekken, kennisgemaakt met de rvc, Elbers en de hoofdredacteur. Na afloop van de gesprekken heeft zij met Van der Have gesproken. Van der Have en Van Hussen hadden eerder met elkaar gesproken, maar hebben toen de afspraak gemaakt dat Van der Have zijn eerste indrukken niet met Van Hussen zou delen om haar oordeelvorming niet te beïnvloeden. De rvc en Van Hussen bespraken dat Elbers de kans moest krijgen om zich te bewijzen en dat zij als rvc Elbers daarin moesten steunen. Van zijn kant moest Elbers die kans pakken en uit zijn isolement treden. De indruk die Van Hussen aan de eerste dag overhield, was dat er een lange weg te gaan was om de verhoudingen te herstellen, vooral die tussen Elbers en de organisatie. Zij was getroffen door de afstandelijke houding van Elbers, bij wie zij weinig bereidheid zag om in contact met de organisatie te treden.⁵⁰

⁵⁰ Elbers heeft opgemerkt dat "mevrouw Van Hussen vond dat [Elbers], in plaats van op zijn werkkamer, afspraken in o.a. het restaurant zou moeten maken. Ook maakte ze een opmerking over het feit dat [Elbers]

158. Eind mei heeft een brainstormsessie plaatsgevonden waaraan Elbers, Hauben, het interim hoofd HR en Van Hussen deelnamen. De bedoeling was een cultuur- en strategieproces op te zetten dat door Elbers en Hauben zou worden geleid. Dat zou hen tevens tot samenwerking brengen en het project meer kans geven in de organisatie. De rvc steunde dit proces en adviseerde Elbers zich daarbij te laten coachen. Elbers heeft het advies nu wel gevolgd. Het idee voor het proces is door de Ok-functionarissen op 4 juni 2021 gepresenteerd tijdens een digitale bijeenkomst voor alle medewerkers.
159. Op 3 en 4 juni 2021 heeft de onderzoeker gesprekken gevoerd in het kantoor van L1. Hij had nog geen kennis gemaakt met Elbers noch met de rvc. Hij vond onder de or en de meeste redacteuren die hij sprak veel animositeit ten opzichte van Elbers. Ook de rol die leden van de redactie hadden gespeeld bij twee incidenten in het verzet tegen Elbers eerder in 2021 deed bij de onderzoeker de vraag rijzen of de redactie daadwerkelijk bereid was Elbers een faire kans op een nieuw begin te gunnen. De onderzoeker heeft de Ok-functionarissen op 5 juni gevraagd of zij het wenselijk vonden dat de onderzoeker hen vertrouwelijk over een eerste, voorlopige bevinding zou informeren die mogelijk relevant kon zijn voor het al of niet slagen van de poging tot herstel van de relatie tussen Elbers en de redactie. Het ging daarbij niet om de verhouding met de hoofdredacteur, maar met de redactie in brede zin. Met respect voor ieders eigen taak heeft de onderzoeker de Ok-functionarissen op 7 juni geïnformeerd over een app-bericht⁵¹ en over de gang van zaken omtrent een spotprent van Elbers dat op initiatief van enkele redacteuren verspreid is binnen L1. De onderzoeker heeft de Ok-functionarissen in overweging gegeven alert te zijn op het mogelijke gebrek aan medewerking door de redactie aan de uitvoering van het cultuur- en strategieproces.
160. Op 19 juni heeft een videoconferentie plaatsgevonden tussen Van der Have, Elbers, Van Hussen, de hoofdredacteur en een interim HR-medewerker van L1. Elbers gaf in de ogen van de andere deelnemers niet blijk stappen te maken op het punt van cultuur en strategie. De verhouding met de organisatie bleef zeer moeizaam. Tijdens de conferentie is vooral door Van Hussen druk uitgeoefend op

achter zijn bureau bleef zitten en het bezoek aan de tafel moest plaatsnemen. [Elbers] deed dat om daarmee de minimale 1,5 meter veilige afstand voor hemzelf en voor het bezoek in acht te nemen, maar dit werd door mevrouw Van Hussen min of meer weggewoven. Wat [Elbers] verder in retrospectief is opgevallen, is dat het gesprek oppervlakkig is verlopen en dat er weinig inlevingsvermogen werd opgebracht voor de bizarre positie van [Elbers]".

⁵¹ Ro. 2.31 Onderzoeksbeschikking.

Elbers opdat hij uiterlijk 30 juni 2021 in een bijeenkomst met alle medewerkers in gesprek zou gaan over de voorbije periode. Naar de waarneming van de deelnemers had Elbers daar grote moeite mee.

161. Elbers heeft een geheel andere visie op de feiten in deze periode. Volgens hem is het initiatief voor het opzetten van het cultuur- en strategieproject juist van hem uitgegaan en heeft hij contact gezocht met de medewerkers. Hij bestrijdt dat hij opzag tegen de bijeenkomst van 30 juni. Wat betreft de strategie was het volgens deze personen onduidelijk wat Elbers voor ogen stond.
162. Van der Have en de rvc maakten zich grote zorgen over het gebrek aan voortgang van Elbers. Hoewel het uitgangspunt was dat de presentatie van 30 juni gelegenheid moest bieden voor een nieuwe start, hebben de commissarissen de mogelijkheid van ontslag besproken. Op 22 juni 2021 hebben Van Hussen en Van der Have een oriënterend gesprek met een advocaat gehad om daarop voorbereid te zijn.
163. Dezelfde dag heeft de onderzoeker opnieuw contact opgenomen met de Ok-functionarissen. Verdere gesprekken en onderzoek wezen erop dat het gebrek aan draagvlak voor de bestuurder binnen de organisatie breder en dieper was dan de onderzoeker na zijn eerste contacten met de redactie dacht. Waar hij in het eerdere gesprek op 7 juni de Ok-functionarissen oog had gevraagd voor de fairheid van de kans die Elbers zou worden geboden om de verhoudingen te herstellen, vroeg hij nu aandacht voor het diep gewortelde gebrek aan draagvlak, al was de constatering van dit gebrek nog altijd een voorlopige bevinding. De Ok-functionarissen hebben de onderzoeker laten weten dat gebrek eerder te hebben geconstateerd en zich daar inderdaad grote zorgen over te maken.
164. Op 26 juni 2021 heeft Elbers aan Van der Have een tekst gestuurd ten behoeve van de presentatie van 30 juni (**Bijlage 40**). Van der Have heeft de tekst aan Van der Hussen doorgestuurd, die het verder met de andere commissarissen deelde. De volgende dag hebben de Ok-functionarissen met elkaar gesproken. Vervolgens heeft Van Hussen met de overige commissarissen overlegd. De unanieme conclusie was dat de breuk tussen Elbers en de organisatie onherstelbaar was en dat Elbers niet in staat was de organisatie in de nieuwe fase te leiden. De rvc (zonder Van Hussen) heeft in een gesprek met de onderzoeker hierover opgemerkt:

"[e]ind juni bleek dat de manier waarop hij [Elbers] opereerde niet productief is voor de organisatie. Voor ons was dat een constatering – los van oorzaak en schuld – dat hij uiteindelijk niet de juiste man op de juiste plek op het juiste moment voor deze organisatie is. We hadden het liever anders gezien, maar je moet ook wel eerlijk zijn door te zeggen dat het nu niet goed gaat. Maar vanaf dat moment hadden we allemaal zoiets dat L1 vooruit moet en dat hij niet de man is die dat kan doen. Het helpt L1 niet en het helpt Elbers niet."

165. Op 28 juni 2021 heeft de rvc unaniem besloten Elbers per direct als bestuurder te schorsen. Coppus en Van Hussen hebben de volgende dag het besluit aan Elbers tijdens een gesprek overgebracht. Elbers heeft zich aanvankelijk niet bij het besluit neergelegd. De rvc heeft via zijn advocaat het besluit op 1 juli nader toegelicht (**Bijlage 41**). In de daarop volgende dagen is overeenstemming bereikt over een beëindiging van de relatie. De arbeidsrelatie is met wederzijds goedvinden met ingang van 1 oktober 2021 beëindigd, met handhaving (onder protest van Elbers) van de non-actiefstelling tot die datum. Op 9 juli 2021 is Elbers als bestuurder van SOL afgetreden.
166. Na zijn aftreden heeft Elbers, via zijn advocaat, de onderzoeker bericht grote moeite te hebben gehad met de manier waarop de Ok-functionarissen hun taak hebben vervuld. Zijn advocaat schrijft:

"Het werd [Elbers] al in de tweede week van de komst van de tijdelijke tweede OK-bestuurder duidelijk dat deze ten aanzien van de OK-procedure, en de positie van [Elbers] daarin, blij gaf van een vooringenomen opinie betreffende het functioneren van [Elbers].

Dit is opmerkelijk aangezien in de beschikking van de OK zowel over het functioneren van [Elbers], alsmede over de rol en positie van de tweede bestuurder, heldere duiding was gegeven en het functioneren van [Elbers] onderwerp van onderzoek was (en is).

In de ogen van [Elbers] heeft de OK-bestuurder zijn rolinvulling als tweede bestuurder naast [Elbers], zonder overleg met [Elbers], en in weerwil van de in beschikking van de OK gemelde uitgangspunten, eigenmachtig en op directieve wijze vormgegeven.

(...)

Hetzelfde geldt overigens voor de invulling van de opdracht van de OK-commissaris. Toen zij in de derde week van mei begon, werd in het kennismakingsgesprek met [Elbers] direct helder dat de opinie al in geruime mate overeenkwam met die van de OK-bestuurder.⁵²

[Elbers] vraagt zich af in hoeverre de opdrachtinvulling in lijn met de beschikking van de OK is c.q. wordt uitgeoefend, hoe de onderlinge contacten tussen de desbetreffende OK-functionarissen vorm hebben gekregen en, in bredere zin, of de handelwijze in dat kader de toets der kritiek kan doorstaan.⁵³

167. Volgens Elbers heeft Van der Have zijn positie ondermijnd door buiten hem om gesprekken met anderen te voeren. Elbers zou Van der Have vergeefs hebben gewezen op het ondermijnd karakter van de gesprekken. Elbers heeft een viertal e-mails aan de onderzoeker doen toekomen waaruit die ondermijning zou blijken.

168. Over de rvc merkt Elbers, via zijn raadsman, op:

"In de opinie van [Elbers] is de toenmalige RvC debet aan een "valste start" van [Elbers] binnen de organisatie. Een start die, gezien de aard en omvang van de daarmee in de organisatie gepaard gaande emoties, niet meer gerepareerd kon worden. Dit is daarmee de aanzet is geweest van het proces zoals dit sedert de komst van [Elbers] is gelopen.

Reflecterend had de RvC, alvorens tot aanstelling van [Elbers] over te gaan, moeten zorgen voor een in aanleg succesvolle start door de grote verschillen tussen de hoofdredactie/OR/personeel en de RvC bespreekbaar te maken en op te lossen. Dit is niet gebeurd. Hierdoor was zijn bestuurderschap van meet af aan tot mislukking gedoemd."⁵⁴

⁵² In een latere e-mail (11 november 2021) merkt de raadsman van Elbers hierover op: "In mijn e-mail aan u d.d. 8 september 2021 te 13.43 uur heb ik aangegeven dat het [Elbers] bij het kennismakingsgesprek met Van Hussen "direct helder" was dat haar opinie in geruime mate overeenkwam met die van de heer Van der Have. Tijdens het aanvullende interview op 14 oktober 2021 heeft [Elbers] dat genuanceerd. Hij heeft aangegeven dat de signalen vooral indirect waren (zie ook boven). Bovendien wilde hij, achteraf gezien tegen beter weten in, vertrouwen houden in een positieve bijdrage van de OK-functionarissen (*wishfull thinking*)."

⁵³ Em 8 september 2021.

⁵⁴ Em 8 september 2021.

169. De onderzoeker merkt hierover het volgende op.
170. De houding van Elbers ten opzichte van de Ok-functionarissen en de rvc is na zijn aftreden anders dan voordien. De Ok-functionarissen en de rvc hebben de onderzoeker laten weten geen signaal te hebben ontvangen dat Elbers moeite had met hun taakvervulling. Integendeel, zij stellen dat Elbers regelmatig liet blijken zich gesteund te voelen door deze personen. De rvc heeft opgemerkt, sprekend over de periode vóór de Onderzoeksbeschikking, dat er wel eens verschil van inzicht is geweest, maar de commissarissen hebben dat opgevat als een normaal, professioneel verschil. Het was hun overtuiging dat Elbers dat ook zo zag.
171. Van het eerste gesprek met Van Hussen heeft Elbers een korte notitie gemaakt (Bijlage 37). De opmerking in de notitie "plezierig kennismakingsgesprek" komt niet overeen met de beleving van het gesprek hierboven. Ook de tekst die Elbers ten behoeve van de presentatie op 30 juni 2021 schreef staat op gespannen voet met zijn veranderde houding na zijn aftreden.⁵⁵
172. Wat betreft het voeren van gesprekken door Van der Have buiten aanwezigheid van Elbers, lijkt het de onderzoeker niet ongepast dat die gesprekken plaatsvonden. In het bijzonder vindt de onderzoeker het begrijpelijk dat Van der Have de medewerkers van L1 op deze manier wilde spreken zodat zij zich vrijer zouden kunnen uiten. Het belangrijkste probleem van L1 toen de Ok-functionarissen aantraden was juist de stoeve verhouding tussen Elbers en de medewerkers.

4.2 Het aftreden van de rvc

173. Het aftreden van de rvc wordt hier gepresenteerd in de tijdelijke context van de gebeurtenissen na de Onderzoeksbeschikking. Het aftreden is echter het eindstadium van een proces dat eerder begon. De herziening van de topstructuur in 2019, de vervanging van bestuurders Lemmens en Van der Wal door Elbers in 2020 en de gespannen verhoudingen binnen L1 gedurende het bestuurderschap van Elbers, hadden de rvc in een bestuurlijk doodlopende weg gebracht. De enige

⁵⁵ Zie bijv. onder 9: "De OK-mensen helpen ons als organisatie een spiegel voor te houden. Zij komen met tips en aanbevelingen voor een gezonde toekomst van de organisatie. Er is geen enkele druk uitgeoefend, wel hebben Leo [Hauben] en ik geconstateerd dat het OK-proces een impuls is om ook de samenwerking verder te verbeteren. En daar zijn we volop mee bezig, in een goede sfeer."

uitweg die de rvc zag, moest van buiten komen. De Onderzoeksbeschikking heeft in dit verband overwogen:

"Het is niet onbegrijpelijk dat de raad van commissarissen tot de slotsom is gekomen dat hij thans niet bij machte is het tij te keren. Uit de hierboven weergegeven feiten blijkt dat de verhoudingen binnen L1 zozeer zijn verhard en geëscaleerd dat enerzijds ingrijpen noodzakelijk is en anderzijds ingrijpen door de raad van commissarissen zelf een aanmerkelijk risico van verdere escalatie meebrengt. Hieronder komt aan de orde dat de raad van commissarissen een aandeel heeft gehad in het voortduren en verergeren van de problemen van L1." (ro. 3.7)

174. Een van de commissarissen heeft deze constatering tegenover de onderzoeker bevestigd:

"[i]n mijn beleving konden wij bestuurlijk geen kant op. Er moest iemand komen naar wie werd geluisterd. Dat was kennelijk niet naar ons en je moet het mandaat hebben om flink door te pakken. Ik heb het idee dat er nu flink wordt doorgepakt. L1 gaat nu de stap maken om een normale organisatie te vormen."⁵⁶

175. Toen op 19 mei 2021 de eerste ontmoeting tussen Van Hussen en de rvc plaatsvond, was de rechtspersonenrechtelijke achtergrond van de ontmoeting, dat een bestuurlijk vleugellamme rvc versterking zocht en kreeg van een door de Ondernemingskamer aangewezen commissaris aan wie een doorslaggevende stem was gegeven. Daarnaast bestond er een diepe kloof tussen de rvc en de rest van L1.

176. In de eerste ontmoeting is de afspraak gemaakt dat Van Hussen het voortouw zou nemen in het proces dat zou moeten leiden tot herstel van de verhoudingen. Het was voor de zittende commissarissen duidelijk dat het in deze fase beter was dat zij niet op de voorgrond traden. Dit neemt niet weg dat zij commissarissen bleven. Zij wilden weten hoe Van Hussen haar positie, met haar doorslaggevende stem, binnen de rvc zag. Van Hussen heeft gezegd dat het haar bedoeling was haar taak in gezamenlijkheid met de andere commissarissen uit te oefenen. De doorslaggevende stem zag zij als een uitzonderlijk middel voor het onwaarschijnlijke geval dat zij in een belangrijke kwestie tegenover alle andere

⁵⁶ De commissaris vertolkt in eerste persoon de beleving van de rvc.

commissarissen zou komen te staan. Er is in die bijeenkomst ook geconstateerd dat er geen rooster van aftreden van commissarissen was en dat een rooster wenselijk is voor de continuïteit van het beleid. Al in die vergadering is in algemene zin gesproken over een gefaseerd aftreden van commissarissen.

177. Op de korte termijn lag in de tweede helft van mei 2021 het tot stand brengen van de samenwerking tussen Elbers en de hoofdredacteur voor de rvc op tafel. Dit proces werd vanuit de rvc door Van Hussen begeleid. Zij informeerde de andere commissarissen over het verloop. Incidenteel spraken individuele commissarissen met Elbers.
178. Bij de commissarissen bestond al langer de indruk dat Elbers grote moeite had om in contact te komen met de organisatie. Een van de commissarissen heeft opgemerkt:
- “Wat je wel kunt zien, is dat naarmate [Elbers] intern – toen hij zich onveiliger begon te voelen door alle gebeurtenissen en de dossiers – zag dat het niet ging lukken, dat hij het toen in de hiërarchie begon te zoeken. Hij kreeg het niet met zijn leiderschap geregeld – in mijn woorden – en daarom ging hij het formaliseren. Dat is steeds verder doorgegaan. Dat hebben wij gemerkt. (...) Na de beschikking van de OK hebben wij geconstateerd dat hij de draai niet meer kon maken. Ik heb Peter verteld het los te laten. ‘Er komt een onderzoek en de feiten komen op tafel, maar jij moet de verbinding op gaan zoeken. Jij moet de organisatie in, en uit de loopgraven komen.’ Dat lukte hem niet meer.”
179. Het aftreden van Elbers heeft het denken van de commissarissen over hun eigen positie in een stroomversnelling gebracht. De commissarissen hebben aan de onderzoeker gezegd dat voor hen het belang van L1 steeds doorslaggevend is geweest. Als dat belang op enig moment gediend was met hun aftreden, zouden zij aftreden. Zij vonden wel dat het hun verantwoordelijkheid was dat er concreet zicht moest zijn op een structurele oplossing voor de governance van L1. Het aftreden moest niet het gevolg zijn van druk vanuit de organisatie vanwege het feit dat de organisatie een andere visie heeft op hoe L1 behoort te worden geleid. Daarbij kwam dat een van de commissarissen vanwege persoonlijke omstandigheden in toenemende mate verhinderd was zijn taak uit te oefenen.
180. In juli 2021 is binnen de rvc (met inbegrip van Van Hussen) gesproken over het

tempo van aftreden. Er is eerst gesproken over een gefaseerd aftreden, maar uiteindelijk is besloten voor een gelijktijdig aftreden van de drie commissarissen. De voornaamste reden was dat het gebrek aan binding met de organisatie, die de diepere oorzaak was van het aftreden van Elbers, ook voor de commissarissen gold. De gemeenschappelijke conclusie was dat het voor L1 beter was in één keer de weg vrij te maken voor een nieuwe start. Daarbij was het voor de commissarissen van doorslaggevend belang dat zij de indruk hadden dat L1 bezig was met de structurele cultuurverandering die zij zelf op gang hadden willen brengen.

181. Per 1 augustus 2021 zijn de drie commissarissen afgetreden.

IV. BEANTWOORDING VAN DE ONDERZOEKSVRAGEN

1. De onderzoeksvragen

182. In de Onderzoeksbeschikking heeft Ondernemingskamer overwogen:

“De problemen [binnen L1] hebben, naar het zich laat aanzien, een andere, dieperliggende oorzaak [dan het functioneren van de bestuurder], die mede verband houdt met het functioneren van de ondernemingsraad, de hoofdredactie en in het bijzonder de hoofdredacteur en de interne cultuur van en de informele machtsverhoudingen binnen L1. Een onderzoek naar die dieperliggende oorzaak is noodzakelijk om de geledingen van L1, met behulp van de bevindingen van het onderzoek, in staat te stellen zelf orde op zaken te stellen en/of de Ondernemingskamer te verzoeken nadere voorzieningen te treffen.” (ro. 3.39)

183. De Ondernemingskamer heeft bepaald dat het onderzoek betrekking dient te hebben op het functioneren van alle geledingen van L1, in het bijzonder de raad van commissarissen, het bestuur, de ondernemingsraad en de hoofdredactie (ro. 3.40).

184. De onderzoeker heeft – tegen de achtergrond van de gehele Onderzoeksbeschikking – in het plan van aanpak twee hoofdvragen geformuleerd:

- a) Hoe zijn de verhoudingen tussen de verschillende geledingen van L1 op dit moment en wat is/zijn de oorzaak of oorzaken van die verhoudingen?
- b) Kan het onderzoeksverslag aanknopingspunten bieden voor verbetering van de verhoudingen?

185. In hun commentaar op het concept-plan van aanpak hebben partijen laten weten veel waarde te hechten aan suggesties voor verbetering van de verhoudingen. In het definitieve plan heeft de onderzoeker erop gewezen dat zijn hoofdtaak het doen van onderzoek is en dat het doen van beleidssuggesties de primaire verantwoordelijkheid is van de Ok-functionarissen, maar dat gelet op de Onderzoeksbeschikking, de wens van partijen en de ruimte die de Leidraad (nr. 7.5) biedt, de onderzoeker zich zou inspannen om oplossingsrichtingen aan te dragen. Tijdens de gesprekken met de medewerkers is gebleken dat de gehele

organisatie behoefte heeft aan richting. De signalen die de onderzoeker hierover kreeg betroffen veelal de positie en het functioneren van Elbers, de rvc, de or, de hoofdredacteur en de werksfeer. Niet zelden kwamen beleidsmatige kwesties aan de orde, in het bijzonder over de inrichting van de redactie.

186. Bij de eerste hoofdvraag zijn in het plan van aanpak vier aan de Onderzoeksbeschikking ontleende vragen onderscheiden waaraan het onderzoek in ieder geval aandacht zou besteden:
- a) Hoe heeft de rvc zijn taak vervuld tijdens de onderzoeksperiode, in het bijzonder bij het proces van werving en aanstelling van een nieuwe directie? (ro. 3.13)
 - b) Heeft Elbers, geconfronteerd met de opstelling van de or en de hoofdredactie, een reële kans gehad om zich als bestuurder van L1 te ontplooiën? Heeft hij door zijn opstelling, wijze van communiceren of anderszins bijgedragen aan de escalatie van de interne verhoudingen? (ro. 3.19)
 - c) Welke rol speelt de or bij het ontstaan en/of het bestaan van de verhoudingen binnen de verschillende geledingen van L1? (ro. 3.29)
 - d) Welke rol spelen de hoofdredacteur en de hoofdredactie bij het ontstaan en/of het bestaan van de verhoudingen binnen de verschillende geledingen van L1? (ro. 3.35)
187. Deze vragen worden hierna behandeld. Bij de behandeling zal de inhoud en de context van de vragen verder worden geëxpliciteerd.
188. Toen het plan van aanpak werd opgesteld (25 mei 2021) was het herstel van de verhoudingen een hoofddoel van de enquête. Daarin was de positie van Elbers en van de zittende commissarissen de overheersende factor. Het was op dat moment niet te voorzien dat amper twee maanden later Elbers en de rvc zouden aftreden. Daardoor is de vraag naar het herstel van de verhoudingen in een ander licht komen te staan. De onderzoeker gaat op dit punt nader in onder 2.2 hierna.

2. Enkele uitgangspunten bij de beantwoording van de vragen

189. Alvorens de onderzoeksvragen te beantwoorden, worden enkele uitgangspunten van het verslag geëxpliciteerd.

2.1 Het verslag: onderwerp en toetsingsmaatstaf

190. Dit verslag is opgesteld in de context van een enquêteprocedure (nr. 42). Om deze context beter te begrijpen, lijkt het de onderzoeker zinvol het onderwerp van het verslag en de toetsingsmaatstaf die het verslag hanteert om de onderzoeksvragen te beantwoorden toe te lichten.
191. Het onderwerp van de enquêteprocedure is het beleid en de gang van zaken van een of meerdere rechtspersonen, althans bepaalde aspecten van dat beleid of gang van zaken. In dit geval gaat het, kort gezegd, om het beleid en de gang van zaken van stichting SOL en haar Werkmaatschappijen die het gevolg zijn geweest van de interactie tussen allen geledingen van L1 gedurende de onderzoeksperiode. Het verslag gaat over L1. Het handelen van individuele personen wordt daarbij alleen betrokken voor zover dat relevant is om inzichtelijk te maken wat het beleid en de gang van zaken van L1 is geweest. Soms is bijvoorbeeld niet nodig gebleken een bepaald voorval in detail te beschrijven, omdat een globalere beschrijving voldoende is om die de gang van zaken weer te geven. Bij de afweging om het voorval minder concreet te beschrijven heeft ook een rol gespeeld dat de privacy van betrokkenen bescherming verdient. In sommige gevallen is het onvermijdelijk individueel handelen te beschrijven.
192. De toetsingsmaatstaf die het verslag hanteert om de onderzoeksvragen te beantwoorden is de maatstaf die voor elke enquêteprocedure geldt. De enquête heeft tot doel vast te stellen of bij een organisatie sprake is van wanbeleid (art. 2:355 BW). Wanbeleid houdt in dat de organisatie gehandeld heeft in strijd met de beginselen van behoorlijk ondernemerschap. Het is aan de Ondernemingskamer – wanneer een bevoegde partij daarom vraagt – om vast te stellen of er wanbeleid is geweest. De Ondernemingskamer doet dat op basis van het verslag van de onderzoeker. De wanbeleidvraag wordt in het verslag zelf niet beantwoord.
193. De beginselen van behoorlijk ondernemerschap zijn algemene, open normen die van toepassing zijn op alle organisaties waarop het enquêterecht van toepassing is. Deze organisaties kunnen zeer verschillend zijn: een beursvennootschap, een

zorginstelling, een klein familiebedrijf, etc. Tegelijkertijd dienen deze algemene normen op elke concrete organisatie te worden toegepast. Daarvoor dienen de omstandigheden van het betreffende geval in aanmerking te worden genomen. Alle organisaties dienen behoorlijk te worden bestuurd, maar de inhoud van deze behoorlijkheidseis verschilt van de ene organisatie tot de andere. In deze enquête gaat het om de toepassing van de beginselen van behoorlijk ondernemerschap op de concrete omstandigheden van L1.

194. L1 is een publieke media-instelling. Bij deze instellingen gelden specifieke normen, zoals in de inleiding bij hoofdstuk II is opgemerkt. De specifieke inhoud van deze normen is ingegeven door de eigen aard van het journalistieke bedrijf en door de publieke aard van de organisatie.
195. Deze enquête gaat, kort gezegd, over de wijze waarop de verschillende geledingen binnen L1 met elkaar zijn omgegaan. De verhouding tussen de geledingen binnen L1 is voor een deel gemeen aan die van andere rechtspersonen en voor een deel specifiek voor een media-instelling. Bijvoorbeeld, in de verhouding tussen de directie en het personeel speelt aan de ene kant de gezagsverhouding die eigen is aan de relatie tussen werkgever (vertegenwoordigd door de directie) en werknemer, en aan de andere kant de redactionele onafhankelijkheid die eigen is aan de status van een journalist en die geborgd is in art. 2.88 lid 3 sub b Mediawet 2008. De onderwerping van de werknemer aan het gezag van de werkgever dient daarom geharmonieerd te worden met de redactionele onafhankelijkheid van de journalist. De noodzaak tot harmonisatie doet zich nog sterker gevoelen in het geval van de hoofdredacteur, omdat deze werknemer een bijzondere – mede door de statuten geborgde – positie heeft bij de vaststelling van het media-aanbod, dat de kern vormt van de mediaopdracht die SOL als rpmi dient te vervullen (nr. 48).
196. Aan de andere kant moet de aandacht voor de specifieke aard van L1 als media-instelling niet worden overtrokken. Ook een media-instelling is een groep van rechtspersonen die conform de eisen van het rechtspersonenrecht geleid moet worden. Leden van de redactie van een media-instelling zijn, wanneer zij werkzaam zijn op basis van een arbeidsovereenkomst, werknemers van de organisatie en zijn als zodanig onderworpen aan het gezag van de werkgever, die daarbij door de directie wordt vertegenwoordigd. Eveneens is de hoofdredacteur, hoezeer hij een statutair eigen positie heeft, onderworpen aan de leidingmacht van het bestuur van de stichting onder toezicht van de rvc.

197. Tot slot is het niet voldoende rekening te houden met de mediacontext waarin L1 opereert. De beginselen van behoorlijk ondernemerschap dienen te worden toegepast op de specifieke situatie van L1. Zo is de vraag of de organisatie door één of door twee bestuurders dient te worden bestuurd vanuit een algemeen standpunt irrelevant. Beide opties zijn in abstracto even legitiem. In het geval van L1 is dat echter een vraag die wel onderzocht moet worden omdat zij rechtstreeks raakt aan de manier waarop L1 onder de omstandigheden van haar geval invulling heeft gegeven aan de beginselen van behoorlijk ondernemerschap.

2.2 De doeleinden van deze enquête: openheid van zaken vs. herstel van verhoudingen

198. Een enquête kan verschillende doeleinden dienen. Twee doeleinden die regelmatig worden nagestreefd zijn openheid van zaken en herstel van verhoudingen. In deze enquête komen deze twee doeleinden terug in de twee hoofdvragen (nr. 184).
199. De openheid van zaken staat in het verslag centraal. De primaire opdracht van de Onderzoeksbeschikking is na te gaan hoe de verhouding tussen de geledingen van L1 is en wat de dieperliggende oorzaak van die verhouding is. Openheid van zaken is retrospectief; zij kijkt terug op een situatie. De situatie op het moment van de Onderzoeksbeschikking en bij het begin van het onderzoek was, kort gezegd, de slechte verhouding tussen de bestuurder en de rvc enerzijds en de overige geledingen binnen L1 anderzijds. Herstel van verhoudingen is prospectief; het kijkt naar de toekomst. Bij het begin van het onderzoek was het herstel dat de Ok-functionarissen en de onderzoeker voor ogen stond de verbetering van de verhouding tussen de zittende bestuurder en commissarissen en de L1-organisatie.
200. Het aftreden van de bestuurder en van de rvc in juli respectievelijk augustus 2021 heeft invloed gehad op zowel de opening van zaken als op het herstel van verhoudingen. Wat betreft de opening van zaken, dient dat aftreden te worden onderzocht omdat het nauw verband houdt met de interactie tussen de verschillende geledingen van L1. Daartoe is het niet nodig een nieuwe onderzoeksvraag te formuleren.⁵⁷ Wat betreft het herstel van de verhoudingen, is

⁵⁷ De onderzoeker heeft dit aan partijen op 19 en 28 september 2021 meegedeeld.

er sprake van een ingrijpende wijziging ten opzichte van de verhoudingen zoals deze feitelijk bestonden aan het begin van het onderzoek. De belangrijkste actoren aan de kant van de leiding zijn immers niet langer aan L1 verbonden. Daarnaast is aan de kant van de medewerkers de samenstelling van de or begin 2022 geheel gewijzigd. In zoverre is herstel van die verhoudingen niet langer aan de orde. Iets vergelijkbaars geldt voor de hoofdredacteur. Zoals hierna zal blijken (nr. 232), vervult de hoofdredacteur een sleutelrol binnen L1. Na afloop van de onderzoeksperiode heeft de hoofdredacteur aangekondigd in het kader van de reorganisatie van de redactie binnen afzienbare termijn de functie van hoofdredacteur te zullen neerleggen. Het verslag zal daar een opmerking over maken bij de bespreking van het optreden van de hoofdredacteur (3.5).

3. De eerste onderzoeksvraag: de verhouding tussen de verschillende geledingen van L1

3.1 Inleiding

- 201. De eerste onderzoeksvraag gaat over de verhouding tussen de verschillende geledingen van L1 en de mogelijke oorzaak of oorzaken daarvan. De vraag wordt hieronder behandeld door, in lijn met de in het plan van aanpak geformuleerde subvragen, eerst elke afzonderlijke geleding te bespreken.
- 202. Een belangrijk aspect van de verhoudingen tussen de geledingen heeft te maken met aspecten van het journalistiek handelen van de (hoofd)redactie in de periode waarin Elbers bestuurder was. Mede naar aanleiding van overwegingen daarover in de Onderzoeksbeschikking besteedt het verslag daaraan aandacht onder IV.4
- 203. Tot slot wordt ingegaan op de vraag wat de oorzaak of oorzaken zijn geweest voor het ontstaan van de slechte verhoudingen tussen de geledingen binnen L1 (IV.5).

3.2 De rvc

- 204. De rvc is op 1 januari 2019 bij L1 met achterstand aan zijn taak begonnen. De raad bestond uit drie personen die volledig nieuw waren en die – in vergelijking met de andere actoren – geen grote affiniteit met de organisatie hadden. De raad trad voorts in functie op het moment dat de organisatie zich in een dubbel proces van hervorming bevond: (i) de intern (door het MT) geïnitieerde herziening van de

directie (de herziening topstructuur) in de nasleep van het afketsen van de fusie met Omroep Brabant (III.2.1 hierboven), en (ii) de extern (door het Commissariaat) geïnitieerde herziening van het bestuur en toezicht bij L1 (III.2.2 hierboven). Tot slot, is de directie, die onder normale omstandigheden de natuurlijke gesprekspartner van de rvc behoort te zijn, hoe langer hoe meer een antagonist van de rvc geworden.

205. De rvc heeft begin 2019 zijn rol goed opgepakt. De organisatie was niet gewend aan een actieve toezichthouder.⁵⁸ Naarmate de rvc meer inzicht kreeg in de interne verhoudingen, en in het bijzonder vanaf het moment dat hij de herziening van de topstructuur naar zich toetrok, kwam hij meer tegenover de organisatie te staan. De presentatie van de plannen van de rvc over de toekomstige inrichting van de directie in juli 2019 is het kantelmoment geweest. De verhoudingen werden vanaf dat moment steeds formeler en de standpunten harder. Van een vruchtbare dialoog tussen de rvc en met name het MT en de or was, in ieder geval op het cruciale punt van de inrichting van de directie, aan het einde van het eerste ambtsjaar (2019) geen sprake meer.
206. De onderzoeker acht het terecht dat de rvc de herziening zelf ter hand nam. Als het onderwerp niet al onder normale omstandigheden tot zijn taak behoorde, was dat onder de specifieke omstandigheden van L1 wel het geval. De zittende directeuren waren kandidaten voor de functie en verkeerden daarom in een positie van tegenstrijdig belang die hen belette de evaluatie en de herziening op voldoende onafhankelijke wijze uit te voeren. Het verslag komt hierop terug bij de bespreking van het optreden van deze bestuurders (3.4). Dit wil niet zeggen dat de bestuurders, en in bredere zin (de overige leden van) het MT, geen rol konden vervullen bij de herziening. Zij hadden stellig een goede bijdrage kunnen leveren. Zij kenden de organisatie en haar omgeving beter dan de commissarissen. Maar het samenspel met de rvc vereiste een sfeer van vertrouwen die er niet was. Ook ontbrak er bij de bestuurders en bij de overige leden van het MT het besef dat hun rol op dit punt ondersteunend behoorde te zijn. Het was niet hun taak de topstructuur te evalueren en vorm te geven, maar de rvc in de vervulling van die taak bij te staan.
207. Het proces van werving en selectie van de nieuwe bestuurder(s) was een gevolg

⁵⁸ Tijdens een or vergadering op 29 april 2019 is door een or lid opgemerkt "dat de nieuwe RvC zeer actief lijkt te zijn, heel anders dan in het verleden het geval is. Volgens de bestuurder [Lemmens] klopt dit; dit is een RvC nieuwe stijl, die werkt volgens de regels".

van de herziening van de topstructuur. De rvc heeft zijn eerste bevindingen over deze herziening begin juli 2019 gepresenteerd. Het eindrapport dateert van 25 november 2019. De afronding van het proces heeft zich voortgesleept met de moeizame gesprekken tussen rvc en or in de eerste vier maanden van 2020 (nr. 109). De twee bestuurders en het MT speelden daarbij in de achtergrond aan de kant van de or een belangrijke rol. Het proces is zeker niet soepel verlopen. Voor een deel ligt dat aan de rvc, maar een belangrijk aandeel in het stroeve verloop ligt bij de or, de bestuurders en het MT.

208. De werving en aanstelling als zodanig hebben in mei-juni 2020 plaatsgevonden. De onderzoeker heeft in de duur of andere aspecten van dit proces geen onregelmatigheden aangetroffen (nr. 121). De afwijzing van Lemmens berustte op een vertrouwensbreuk (nr. 117). Het was Lemmens bekend dat van hem verlangd werd dat hij niet langer op basis van een managementovereenkomst voor L1 zou werken, maar in dienst zou treden. Als hij deze aanstellingsvoorwaarde – die voor alle kandidaten gold – als een probleem zag, had het op zijn weg gelegen de kwestie bij de rvc aan het begin van de sollicitatie aan te kaarten. Door dit pas kort voor het arbeidsvoorwaardengesprek te doen, overviel Lemmens de rvc. Het is niet onbegrijpelijk dat de rvc dit als een ernstige schending van het vertrouwen zag.
209. Wel kunnen vraagtekens worden geplaatst bij het feit dat het proces dat geleid heeft tot de aanstelling van Elbers als bestuurder in september 2020. De onderzoeker onderkent dat de rvc overvallen is door het incident met Lemmens eind juni 2020, maar het proces dat zich in de maanden daarna heeft afgespeeld heeft ertoe geleid dat Elbers een weinig gelukkige start kende. In vervolg op het niet doorgaan van de aanstelling van Lemmens, hebben de rvc en de or op 4 juli 2020 afgesproken dat de rvc en Lemmens een bemiddelingsproces zouden doorlopen om te bezien of de vertrouwensbreuk hersteld kon worden en Lemmens alsnog als bestuurder kon worden aangesteld. Het proces zou twee weken duren, maar heeft tot eind november geduurd. Deze bemiddeling en de aanstelling van Elbers zijn gaandeweg met elkaar verstrengeld geraakt. De rvc vroeg de or in augustus om over de aanstelling van Elbers te adviseren, maar de or wierp tegen dat de afloop van de bemiddeling moest worden afgewacht. Uiteindelijk heeft dit erin geresulteerd dat Elbers in september 2020 zonder inwerking of begeleiding, ook niet vanuit de rvc, aan zijn taak begon. Het was de verantwoordelijkheid van de rvc dat de nieuwe bestuurder adequaat aan zijn taak kon beginnen.
210. Het proces van werving en aanstelling van de nieuwe bestuurders door de rvc

moet worden gezien tegen de achtergrond van de vaste wens van de or (in samenspraak met de twee bestuurders en de overige leden van het MT) om aanvankelijk de twee zittende bestuurders herbenoemd te krijgen en, na afloop van het sollicitatieproces in juni 2020, in ieder geval Lemmens te laten herbenoemen. In de ogen van de organisatie kon de rvc het alleen goed doen als de uitkomst van het proces was dat de twee bestuurders, althans Lemmens, herbenoemd zou(den) worden. Illustratief voor deze houding was het verzet tegen de eis dat voor de twee functies openbaar zou worden geworven. De onderzoeker deelt de (voorlopige) bevindingen de Ondernemingskamer op dit punt (ro. 3.23). Openbare werving wordt door de toepasselijke regelgeving geëist, past bij de publieke aard van L1 en had geen verzet dienen te ontmoeten, zeker als de twee bestuurders aan de procedure mochten meedoen. De discussie over de uitleg van de brief van het Commissariaat over de openbare werving (nrs. 106-107) past in deze context van verzet. Wat van de tekst van de brief ook zij, de brief laat er geen misverstand over bestaan dat het aan de rvc is om te bepalen of openbare werving noodzakelijk is.⁵⁹ Bestuurders, MT en or hadden deze discretionaire bevoegdheid van de rvc tot uitgangspunt moeten nemen, in plaats van tot nieuw onderwerp van discussie. Overigens is de onderzoeker van oordeel dat de rvc ruim binnen zijn beoordelingsmarge is gebleven door te beslissen dat openbare werving noodzakelijk was.⁶⁰

211. In het bijzonder Lemmens heeft in dit verband opgeworpen dat de eis van openbare werving ook voor toezichthouders geldt. Door de eis wel op de tijdelijke bestuurders toe te passen, maar niet op zichzelf, zou de rvc gelijke gevallen ongelijk hebben behandeld.⁶¹ De onderzoeker ziet echter voldoende relevante verschillen om van ongelijke gevallen te kunnen spreken:

- De commissarissen waren extern geworven – de bestuurders zijn intern doorgeschoven van het MT naar het bestuur; de aanbesteding van de functies doet daar niet aan af.
- Voor de commissarissen is op het moment van werving een profiel

⁵⁹ Het Commissariaat heeft deze lezing van de brief aan de onderzoeker bevestigd tijdens een gesprek op 3 november 2021.

⁶⁰ Zie een uiteenzetting van de motieven in de brief van 31 januari 2020 in Bijlage 21.

⁶¹ Hij heeft de onderzoeker geschreven: "één van de drie Nederlandse kernwaarden (die zijn vastgelegd in de grondwet) is gelijkwaardigheid. Uit het gelijkwaardigheidsprincipe volgt een verbod op discriminatie. In gelijke gevallen moeten mensen gelijk behandeld worden. M.a.w. als de RvT [de rvc] erkent dat er een vacature is ontstaan bij het bestuur van de SOL n.a.v. de bestuurlijke fusie tussen de BV's en de SOL dan had dit ook voor de RvT moeten gelden." (em 23 november 2021; onderstreping in het origineel).

opgesteld – de bestuurders zijn benoemd op basis van het profiel dat in 2008 gebruikt is voor de werving van de toenmalige bestuurder.

- De commissarissen hebben geen aandeel gehad in de totstandkoming van het eigen functieprofiel – de bestuurders wel.
- De commissarissen zijn op 1 juli 2019 voor een volledige ambtstermijn van vier jaar benoemd – de bestuurders zijn op dezelfde datum benoemd voor zolang hun contractuele verhouding met L1 duurde (1 oktober 2019 resp. 1 juli 2020).

212. Voor de periode na de aanstelling van Elbers geldt dat de rvc belast was met zijn eigen verleden. De rvc wilde Elbers ervoor vrijwaren aan die last deel te laten hebben. De commissarissen hebben daarom een zekere afstand van de organisatie gehouden. Daardoor heeft Elbers de steun moeten missen die een nieuwe bestuurder bij zijn aantreden van zijn toezichthouder jegens de organisatie mag verwachten. Naarmate het ongenoegen over Elbers in de organisatie in de daarop volgende maanden groeide, groeide daarmee de vereenzelviging tussen de bestuurder en de commissarissen en was ongenoegen jegens de bestuurder ook ongenoegen jegens de commissarissen. De constatering van de rvc dat hij in het voorjaar van 2021 bestuurlijk geen kant meer op kon (nr. 174), is juist. Het was op dat moment duidelijk dat een behoorlijke taakuitoefening niet langer mogelijk was.

213. De rvc heeft, vooral in de communicatie met de or, steken laten vallen. De dieper liggende oorzaak van de stroeve verhoudingen met or, bestuurders en MT was echter naar het oordeel van de onderzoeker niet de communicatie, maar de cultuur. Deze geledingen hebben de rvc, in het bijzonder in het cruciale jaar 2019, niet de ruimte gegund die de raad nodig had om zijn taak naar behoren te vervullen. Dit laat onverlet dat de rvc er niet in is geslaagd in contact te komen met de organisatie, in het bijzonder via de or. De afstand met de organisatie heeft ertoe geleid dat de rvc uiteindelijk niet in staat was zijn taak deugdelijk uit te oefenen.

3.3 De or

214. Richtinggevend voor de taakvervulling door de or is "het belang van het goed functioneren van de onderneming in al haar doelstellingen" (art. 2 WOR). Het goed functioneren van de onderneming vereist dat alle geledingen die daarbij betrokken zijn hun eigen rol goed vervullen. Wat betreft het functioneren van L1 in de context

van deze enquête gaat het, kort gezegd, om met het proces van herziening van de topstructuur, uitmondend in de benoeming van Elbers als bestuurder en uiteindelijk in deze enquête. Het optreden van de or in de onderzoeksperiode geeft aanleiding om in twee opzichten te betwijfelen dat de or heeft bijgedragen aan het goed functioneren van de onderneming.⁶²

215. In de eerste plaats rijzen er vragen over de zelfstandigheid en de transparantie van het optreden van de or. Dat geldt in het bijzonder de eerste maanden van 2020, toen hij moest adviseren over de herziening van de topstructuur en de werving van de nieuwe bestuurders (III.2.2). De or heeft zich bij dat optreden te veel geïdentificeerd met het MT en met de zittende bestuurders en is daar onvoldoende transparant over geweest tegenover de rvc. De wens dat Lemmens en Van der Wal als bestuurder herbenoemd zouden worden heeft soms in de weg gestaan aan een correcte, transparante en onafhankelijke uitoefening van de eigen bevoegdheden door de or.
216. In de tweede plaats, en in het verlengde van de vorige constatering, kunnen er kanttekeningen worden geplaatst bij de grondhouding van de or, eerst tegen de rvc (in de periode van het bestuurderschap van Lemmens en Van der Wal) en vervolgens tegen Elbers. De correspondentie met de rvc over de topstructuur in januari – mei 2020, de reactie naar aanleiding van de afwijzing van de herbenoeming van Lemmens en de volharding in het verzet tegen de benoeming van Elbers nadat de legitimiteit ervan buiten redelijke twijfel door de rechter was gesteld, getuigen niet van een juiste houding tegenover de leidinggevende organen van de rechtspersoon en geven niet blijk van voldoende oog voor het goed functioneren van de onderneming.
217. Bij het voorgaande heeft de onderzoeker betrokken dat tijdens het bestuurderschap van Elbers de wijze van optreden van de bestuurder aanleiding heeft gegeven tot een afstandelijke en controlerende sfeer die tot confrontatie

⁶² De or heeft opgemerkt dat de opvatting van art. 2 WOR die in deze alinea is weergegeven onvoldoende rekening houdt met het feit dat de or zich moet kunnen bezighouden met de belangen van de werknemers naast die van de onderneming als geheel. De or is van mening dat in het verslag niet tot uiting komt dat de or in zijn werkwijze zich tot doel gesteld heeft om zoveel mogelijk de geluiden die in de organisatie leven ook mee te nemen bij zijn opstelling als or. De onderzoeker onderkent de principiële legitimiteit van de behartiging van de belangen van de werknemers door de or. Wat het verslag aan de orde wil stellen zijn de grenzen waarbinnen die behartiging moet plaatsvinden. De onderzoeker is van mening dat het goed functioneren van de onderneming in al haar doelstellingen, zoals bedoeld in art. 2 WOR, aan die behartiging grenzen stelt.

leidde, maar dat neemt niet weg dat de or zich van zijn kant meer de-escalerend had kunnen opstellen. De onderzoeker heeft ook begrip voor de grote betrokkenheid van het personeel bij de organisatie. Deze betrokkenheid is tot op zekere hoogte zelfs prijzenswaardig. Maar het had op de weg van de or gelegen om, juist in de moeilijke omstandigheden waarin de organisatie verkeerde, enige afstand te nemen van deze betrokkenheid en zich meer te richten op normalisering van de verhoudingen. Twee correcte stappen in deze richting zijn de inschakeling van een vertrouwenspersoon in januari en van de vakbonden in februari 2020.

218. Al met al is de conclusie dat de or een belangrijk aandeel heeft gehad in de tegenstelling tussen de geledingen van L1 waar deze enquête over gaat. De nieuwe bezetting van de or per 1 januari 2022 kan bijdragen aan de normalisering van de verhoudingen met de definitieve bestuurder en commissarissen.

3.4 De bestuurders

219. De Onderzoeksbeschikking richt haar aandacht, wat betreft het bestuur van L1, op Elbers. Hij is op 4 september 2020 benoemd. De beschikking stelt de aanvang van de onderzoeksperiode echter op 1 juli 2019 vast. Voor het verschaffen van inzicht in de gehele onderzoeksperiode ligt het voor de hand dat het verslag, bij de analyse van de rol die het bestuur tijdens de onderzoeksperiode heeft gespeeld, ook ingaat op de ambtsvervulling van alle bestuurders. Dat is des te meer aangewezen omdat de aanstelling van Elbers door de rvc – en meer in het algemeen de interactie tussen alle geledingen binnen L1 vanaf 1 juli 2019, onder wie de twee vorige bestuurders – nauw samenhangt met het feit dat de aanstelling van die bestuurders na juni 2020 niet is voortgezet. Het verslag besteedt daarom aandacht aan de periode waarin Lemmens en Van der Wal bestuurder zijn geweest.

3.4.1 Lemmens en Van der Wal

220. De aanstelling van Lemmens en Van der Wal medio 2018 kon op breed draagvlak binnen L1 rekenen. Zij zijn erin geslaagd rust in de organisatie te brengen na de turbulente jaren rondom de mogelijke fusie met Omroep Brabant. Uit het onderzoek is niet gebleken dat indien zij op 1 juli 2020 herbenoemd zouden worden, hun bestuurderschap geen succes zou kunnen zijn.

221. Het voorgaande laat onverlet dat bij de vervulling van hun taak door deze bestuurders kanttekeningen kunnen worden geplaatst wat betreft de herziening van de topstructuur in de periode juli 2019 – april 2020.
222. Zoals eerder opgemerkt, had de herziening een dubbele dimensie: de inrichting (hoe dient het bestuur eruit te zien?) en de invulling (wie dient de bestuursfunctie te bekleden?). De herziening is in maart 2018 door de hoofdredacteur geconcipeerd als een voorlopige oplossing na het afketsen van de fusie met Omroep Brabant. De benoeming van Lemmens en Van der Wal als bestuurders was een tijdelijke maatregel in het kader van die voorlopige oplossing. De benoeming had tot doel in de leiding van L1 te voorzien zolang er geen definitieve oplossing was. De vormgeving van die oplossing is aan de bevoegde organen van de rechtspersoon. Het past bij de aard van SOL als rpmi en bij haar statutaire inrichting de bevoegdheid over herziening aan de nieuwe toezichthouders toe te kennen, en niet aan de bestuurders. De bevoegdheid paste des te minder bij de taak van de toenmalige bestuurders vanwege het voorlopige karakter van hun aanstelling.
223. Indien het optreden van Lemmens en Van der Wal gezien zou worden als een optreden in hoedanigheid van MT-leden, en niet in hoedanigheid van bestuurders, geldt het voorgaande in sterkere mate. Het MT is een organisatorische eenheid van L1 zonder rechtspersonenrechtelijke status. Het mist de wettelijke of statutaire grondslag die nodig is om enige beslissingsbevoegdheid in deze kwestie te hebben.
224. Bij het voorgaande komt dat Lemmens en Van der Wal actief betrokken zijn geweest bij de vormgeving van een ambt waarvoor zij zelf kandidaat waren. Zij hadden daarmee een eigen belang bij zowel de inrichting van het bestuur (initiële voorkeur voor twee bestuurders) als de invulling ervan (voorkeur voor eigen kandidatuur). In 2018 hebben zij als MT-leden meegedacht en meebeslist over het voorstel van de hoofdredacteur. De mogelijkheid van een tegenstrijdig belang is toen onder ogen gezien (nr. 115 onder c). In 2020 heeft Van der Wal het eerste voorstel zelf opgesteld en heeft Lemmens aan dat voorstel actief meegewerkt. Het voorstel is aan de rvc niet als een eigen voorstel van de tijdelijke bestuurders voorgelegd, maar als een voorstel van de or. Lemmens heeft de onderzoeker desgevraagd hierover geschreven:

“Waarom deze brief door de OR laten versturen en niet door de bestuurders

en/of het MT? De OR was nog in gesprek met de RvC over de adviesaanvraag rondom de evaluatie topstructuur. Daarnaast waren we (bestuurders en MT) ervan overtuigd dat als de brief vanuit de bestuurders of het MT gestuurd zou worden de RvC dit meteen zou afdoen als belangenverstrengeling.”⁶³

225. De verdiensten van Lemmens en Van der Wal voor L1 laten onverlet dat zij in hun taakopvatting en -vervulling onvoldoende oog hebben gehad voor de taak van de rvc. Dit heeft de rvc in belangrijke mate gehinderd zijn rol adequaat te vervullen. Het heeft ook bijgedragen aan de aanscherping van de tegenstellingen tussen de rvc en de andere geledingen binnen L1. Daarnaast vormde de deelname aan de herstructurering en aan de sollicitatie voor de functie een situatie van tegenstrijdig belang. De situatie vereiste waarborgen – bijvoorbeeld inzake volledige transparantie over de betrokkenheid bij de herstructurering – om de tegenstrijdigheid onschadelijk te maken. Die waarborgen ontbraken.

3.4.2 Elbers

226. De taakvervulling door Elbers kan niet los worden gezien van het hardnekkige verzet binnen L1 tegen zijn benoeming. Dat verzet was onterecht. Zeker nadat de voorzieningenrechter op 9 oktober 2020 zich had uitgesproken over de legitimiteit van de benoeming, had de organisatie hem een faire kans moeten geven om zich als bestuurder te bewijzen. Die kans is hem niet gegund. Nog vier dagen na de uitspraak schreef de voorzitter van de or aan andere or leden naar aanleiding van de adviesaanvraag van de rvc over de benoeming:

“Elbers krijgen we niet meer weg” wordt vaak gezegd, maar dat hoeft niet waar te zijn. Als we het voor elkaar krijgen dat er een andere RvC komt, die de bestuurder echt en eerlijk gaat beoordelen, dan is ontslag geen onmogelijk scenario.”

227. Los van de vraag of het de taak van de or is om de bestuurder “weg te krijgen”, was er op dat moment geen reden voor de or om zich zo op te stellen.
228. Het is terecht dat Elbers zich als bestuurder heeft willen laten gelden. Dat hoort nu eenmaal bij de inhoud van zijn functie. Uit voorgaande constatering blijkt dat het de vraag is of de organisatie bereid was hem die rol te laten vervullen. Het verzet

⁶³ Em 25 september 2021.

tegen het optreden van de rvc in zijn toezichthoudende rol in de voorafgaande periode versterkt de twijfel aan die bereidheid.

229. Bij het voorgaande moet, naast het onterechte verzet tegen zijn aanstelling, in het oog worden gehouden dat Elbers ernstige en onterechte beschuldigingen heeft moeten verduren. Er is gezegd dat hij zijn kantoor met publieke middelen zou hebben verbouwd, terwijl het om eenvoudige ingrepen ging zoals het veranderen van de draairichting van de deur. Er is ook beweerd dat zijn optreden de oorzaak zou zijn geweest van de ziekmelding van twee MT-leden. De bedrijfsarts heeft de onderzoeker (met uitdrukkelijke instemming van betrokkenen) meegedeeld dat dit optreden zeker een rol heeft gespeeld, maar dat er daarnaast ook andere oorzaken waren. Deze beschuldigingen zijn vervolgens in de media als vaste feiten breed uitgemeten.
230. Besturen is echter niet alleen een kwestie van inhoud, maar ook van vorm. Bij dat aspect van de taakvervulling van Elbers kunnen serieuze vraagtekens worden geplaatst. Het beeld dat uit het onderzoek rijst, is er een van op hiërarchie, controle en wantrouwen gebaseerde leiding. Deze waarneming berust niet alleen op de ervaring van het overgrote deel van de medewerkers van L1 die onder het gezag van Elbers stonden. De waarneming wordt gedeeld door derden als interim medewerkers, de accountant, de vertrouwenspersoon, de Ok-bestuurder of de Ok-commissaris. Ook zijn optreden in een reeks van gevallen (controle van camera's en kopieerapparaten naar aanleiding van het oktober-incident, ingrijpen in de samenstelling van de groepen voor de kennismakingsbijeenkomsten, onderzoek naar mappenstructuur, ongeautoriseerde opname van gesprekken en afstandelijkheid in de omgang) bevestigen dit beeld. Deze manier van leiding geven, die reeds in het algemeen kwestieus is, past des te minder bij een media-instelling als L1. Het op zich legitieme streven van de bestuurder om leiding te geven is uitgehold door de manier waarop hij dat heeft gedaan.
231. Het moge ook zo zijn dat Elbers geen goed begin kende door omstandigheden die niet aan hem waren toe te rekenen. Er bestond bij zijn komst een diepe kloof tussen rvc en de rest van de organisatie. De organisatie heeft hem niet goed ontvangen. Maar het was zijn taak om zich in te spannen om die kloof te overbruggen en het vertrouwen van de organisatie te winnen. In plaats daarvan is de kloof verdiept en bestond bij het overgrote deel van de organisatie groot wantrouwen jegens hem. Dat was vooral aan zijn optreden te wijten. Het unanieme besluit van de rvc om hem in juni 2021 te schorsen, dat uiteindelijk leidde tot zijn

aftreden als bestuurder op 9 juli 2021, was onvermijdelijk en in het belang van L1.

3.5 De hoofdredacteur

232. Hauben vervult als hoofdredacteur een sleutelrol bij L1. Voor een deel is dat eigen aan zijn functie. Net als bij elke rpmi is hij de eindverantwoordelijke voor de vorm en inhoud van het media-aanbod, dat de bestaansreden van L1 is. Voor een ander deel heeft die rol te maken met de bijzondere positie die Hauben binnen L1 heeft. Hij is al bijna 30 jaar hoofdredacteur. Hij is de nestor van de redactie. Zijn vakmanschap en zijn toewijding aan L1 staan buiten twijfel. Alle personen met wie de onderzoeker over hem heeft gesproken roemen zijn journalistieke kwaliteiten.
233. Met zijn status ging een zekere onaantastbaarheid gepaard en een invloed die zijn bevoegdheid overstijgt. Zijn positie stond de laatste jaren niet ter discussie. Hij was binnen het MT meer dan een *primus inter pares*. Verschillende personen binnen en buiten het MT hebben de onderzoeker gezegd dat indien Hauben bij L1 iets niet wilde, het ook niet gebeurde. Zijn min of meer informele betrokkenheid bij de herziening van de topstructuur is hierboven beschreven. Daarnaast verloor hij in zijn manier van leidinggeven soms de menselijke kant van de arbeidsverhoudingen uit het oog. Dit alles heeft ertoe geleid dat er binnen L1 verzet bestond tegen zijn optreden, maar dat betrokkenen hem vaak niet durfden tegen te spreken. Uit het onderzoek is gebleken dat een deel van de strategische visie van Lemmens en Van der Wal inhield dat Hauben tijdig voor zijn pensioen zijn functie aan iemand anders zou moeten overdragen.
234. Wat betreft zijn aandeel in de verhoudingen tussen de verschillende geledingen binnen L1 gedurende de onderzoeksperiode, is de onderzoeker van oordeel dat hij bij uitstek in de positie was geweest om de broodnodige en zeer gemiste matigende rol te vervullen. Tijdens de bestuursperiode van Lemmens en Van der Wal had hij meer kunnen doen om de verbinding met de rvc tot stand te brengen. Tijdens de bestuursperiode van Elbers had hij het verzet tegen de bestuurder kunnen kalmeren. In beide periodes heeft hij een leidende, min of meer informele rol gespeeld in het verzet tegen de rvc en Elbers. Na de komst van de Ok-functionarissen heeft hij wel positief meegewerkt aan het herstel van de verhoudingen.
235. In november 2021 heeft Hauben laten weten binnen afzienbare tijd de functie van

hoofddirecteur, in verband met de herstructurering van de redactie die door de OK-functionarissen is geïnitieerd, neer te zullen leggen en mee te zullen werken aan een efficiënte overdracht van de functie. De onderzoeker acht dit een juiste stap.

3.6 De Ok-functionarissen

236. Het optreden van de Ok-functionarissen is door het overgrote deel van de personen met wie de onderzoeker heeft gesproken als (zeer) positief ervaren. Onder de medewerkers zijn de meningen meer uitgesproken over Van der Have dan over Van Hussen. De onderzoeker heeft de indruk dat dit komt omdat het optreden van Van der Have als bestuurder zichtbaarder is dan dat van Van Hussen als commissaris. Hierbij moet worden opgemerkt dat de meeste gesprekken die de onderzoeker met medewerkers heeft gevoerd, in juni hebben plaatsgevonden, voordat Elbers aftrad. Op dat moment was de verhouding tussen Elbers en de organisatie niet goed, ondanks de pogingen tot herstel die vooral Van der Have deed. In de gesprekken kwam vooral een scherpe tegenstelling tussen de afstandelijkheid van Elbers en de benaderbaarheid van Van der Have naar voren.⁶⁴
237. Een lid van de rvc heeft, in een gesprek na het aftreden van de commissarissen, enige reserve geuit over het feit dat Van der Have overleggen van de rvc bijwoonde zonder dat Elbers erbij was. De onderzoeker vindt deze gang van zaken onder de gegeven omstandigheden niet onbegrijpelijk. Het ging om een korte periode van enkele weken in mei en juni. De overleggen gingen vooral over de positie van Elbers en over het tot stand brengen van verbinding tussen Elbers en de organisatie. Zoals gezegd, was de verhouding op dat moment niet goed en de commissarissen zelf waren van oordeel dat die niet ten goede gekeerd kon worden (nr. 164). De onderzoeker acht het onder deze omstandigheden een legitieme keuze dat het overleg buiten tegenwoordigheid van Elbers gebeurde. Overigens is het de onderzoeker niet gebleken dat commissarissen in deze periode vraagtekens hebben geplaatst bij deze vorm van overleg.
238. Het overheersende, positieve oordeel over de Ok-functionarissen wordt door

⁶⁴ De raadvrouw van een voormalige werknemer heeft de onderzoeker benaderd met een kritische vraag over het optreden van Van der Have bij de afwikkeling van de arbeidsverhouding met de werknemer. De onderzoeker is niet op de kwestie ingegaan, omdat de vraag vooral ging om een arbeidsrechtelijk geschil met betrekking tot één persoon, meer dan om enquêterechtelijk beleid van de rechtspersoon.

Elbers bestreden. De onderzoeker verwijst naar zijn bevindingen daarover in nrs. 166 e.v.

239. Het einde van de onderzoeksperiode is vastgesteld op 1 augustus 2021, de datum van aftreden van de rvc. Het optreden van de Ok-functionarissen tot dat moment stond vooral in het teken, eerst, van de pogingen tot herstel van de verhoudingen tussen Elbers en de commissarissen enerzijds en de organisatie anderzijds, en vervolgens, van het aftreden van deze personen. Alleen dat optreden van de Ok-functionarissen is onderwerp van het onderzoek geweest. Na 1 augustus 2021 hebben de Ok-functionarissen een reorganisatieproces in gang gezet, vooral gericht op verbetering van het functioneren van de redactie en van het MT. Dat proces valt buiten het onderzoek.

4. Enkele aspecten van journalistiek handelen

240. De Ondernemingskamer heeft streng geoordeeld over de journalistieke integriteit van de hoofdredactie van L1 (ro. 3.31). Bij dit oordeel past de relativering dat dit een voorlopig oordeel was, gebaseerd op de informatie die de Ondernemingskamer had op het moment dat zij de Onderzoeksbeschikking wees. Veel personen met wie de onderzoeker heeft gesproken hebben het oordeel als hard ervaren en hebben de wens geuit dat de feiten die kennelijk de aanleiding voor dit oordeel zijn geweest onderzocht worden. Afgezien van deze wens, lijkt het de onderzoeker gepast stil te staan bij sommige voorvallen – ook waar anderen dan de hoofdredactie betrokken waren – waarin vragen over journalistiek handelen, in het bijzonder de deontologische dimensie van dat handelen, zouden kunnen rijzen. Voor een journalistieke organisatie is het voldoen aan de eisen van journalistieke beroepsethiek een bestaansvoorwaarde. In het geval van L1 komt daar bij dat zij een publieke taak uitvoert, die bovendien grotendeels met publieke middelen wordt gefinancierd. Daarnaast kan onderzoek naar de deontologische dimensie van sommige gedragingen mogelijk inzicht verschaffen in de verhoudingen tussen de geledingen binnen L1 en vooral in de “dieper liggende oorzaak” van de problemen van L1 waarover de Onderzoeksbeschikking in ro. 3.39 spreekt en die de Ondernemingskamer onderzocht wil zien (nrs. 182-183).
241. Uit het onderzoek zijn vooral drie thema's naar voren gekomen die in de context van het journalistieke handelen aandacht behoeven: het zoeken van de publiciteit bij de behartiging van eigen belangen van L1 (4.1), het informeren door L1 over de

eigen situatie (4.2) en het lekken van bedrijfsgegevens (4.3)⁶⁵. Het verslag behandelt hieronder deze thema's en rondt de behandeling af met een conclusie (4.4).

242. De onderzoeker maakt enkele preliminaire opmerkingen.
243. Onderstaande analyse moet worden beoordeeld binnen de enquêterechtelijke context van dit verslag. Zoals in nr. 42 is opgemerkt, heeft het enquêteonderzoek een eigen strekking en methode die inhoud en uitkomsten van het onderzoek in belangrijke mate bepalen.⁶⁶ Een belangrijke omstandigheid in verband met de gedragingen die hieronder aan de orde komen is bijvoorbeeld dat het enquêteonderzoek bedoeld is om een oordeel te geven over het beleid en de gang van zaken in een rechtspersoon, en niet over het persoonlijke handelen van concrete individuen. Onder omstandigheden kan het onderzoek ook een beoordeling van het handelen van individuele personen behelzen, bijvoorbeeld om aanknopingspunten te verschaffen voor de vaststelling wie verantwoordelijk is voor een onjuist beleid of een onbevredigende gang van zaken van de rechtspersoon (art. 2:354 BW). In het onderhavige geval doet zich de bijzonderheid voor dat de hoofdredacteur, vanwege zijn statutaire positie, tegelijk een orgaan van de rechtspersoon SOL is. Zijn handelen in hoedanigheid van hoofdredacteur kan daardoor tevens een handelen als orgaan van de rechtspersoon zijn. In zoverre moet het journalistieke handelen van de hoofdredacteur soms als een handelen in hoedanigheid van orgaan van de rechtspersoon worden aangemerkt en dient dat handelen rechtens aan SOL te worden toegerekend.⁶⁷ Afgezien van dit specifieke geval, staat in onderstaande analyse niet de beoordeling van het journalistieke handelen van individuele personen voorop, maar de mogelijke betekenis van dat handelen voor de beantwoording van de vraag in hoeverre L1 (en niet individuele personen) gehandeld heeft conform de beginselen van behoorlijk ondernemerschap.

⁶⁵ De hoofdredacteur heeft de onderzoeker bericht groot bezwaar te hebben tegen het opnemen van dit thema onder de paragraaf over journalistiek handelen. Hij is van mening dat door de combinatie bij voorbaat te leggen, de indruk van vooringenomenheid kan ontstaan. Het lekken zoals in dit verslag aan de orde is, heeft naar het oordeel van de onderzoeker een duidelijke journalistieke dimensie. Het niet opnemen van het thema in deze paragraaf zou ook een indruk van vooringenomenheid, maar dan in omgekeerde zin kunnen wekken, namelijk dat het lekken losstaat van het journalistiek handelen.

⁶⁶ Zie ook nrs. 190 e.v.

⁶⁷ De hoofdredacteur heeft opgemerkt dat art. 5 van de statuten van SOL alleen het bestuur, de rvc en de mediaraad noemt in de opsomming van de organen van de stichting. Deze opsomming kan echter, gegeven de positie die de statuten aan de hoofdredacteur toekennen, niet als limitatief worden gezien.

244. Bij een rpmi als L1 hebben de beginselen van behoorlijk ondernemerschap eigen accenten (nrs. 192-197). De verzorging van de mediaopdracht, die bepalend is voor het handelen van L1 (nr. 46), stelt specifieke eisen aan dat handelen. Enkele relevante normen in dit verband zijn de volgende.

245. Art. 2.1 lid 2 Mediawet 2008 bepaalt onder meer:

“Publieke mediadiensten zijn in overeenstemming met publieke waarden, waarbij zij voorzien in democratische, sociale en culturele behoeften van de Nederlandse samenleving. Zij verzorgen daartoe media-aanbod dat:

(...)

c. onafhankelijk is van commerciële invloeden en, behoudens het bepaalde bij of krachtens de wet, van overheidsinvloeden;

d. voldoet aan hoge journalistieke en professionele kwaliteitseisen, die binnen deze sector gehanteerd worden, zoals deze beginselen gestalte dienen te krijgen bij een journalistieke organisatie.”

246. De memorie van toelichting merkt over deze bepaling op:

“Het tweede lid van artikel 2.1 formuleert de bijzondere kwaliteitseisen voor de wijze waarop de publieke media-instellingen de taakopdracht uitvoeren. Zij moeten dat doen door een media-aanbod te verzorgen dat naar onderwerpen, invalshoeken, vorm en stijl gevarieerd en interessant is. Het media-aanbod draagt de volgende waarden in zich:

(...)

– onafhankelijkheid: de publieke omroep is geen belangenbehartiger, dus de inhoud van zijn aanbod wordt niet beïnvloed door (commerciële) belangen van derden of door overheidsinmenging;

– kwaliteit: het gaat hier om de intrinsieke inhoudelijke kwaliteit van het media-aanbod, waarbij de toepassing van journalistieke en ethische principes, betrouwbaarheid, functionaliteit van het media-aanbod, creativiteit in vormgeving en stijl, technische kwaliteit en effectieve en efficiënte productie een rol spelen;”⁶⁸

247. Art. 2.88 lid 3 sub a Mediawet 2008 bepaalt:

⁶⁸ Tweede Kamer, vergaderjaar 2007–2008, 31 356, nr. 3, p. 26.

"Het redactiestatuut bevat de journalistieke rechten en plichten van de werknemers, waaronder in elk geval:

a. waarborgen dat normen inzake journalistieke deontologie en kwaliteit worden gehanteerd;"

248. De memorie van antwoord merkt over deze bepaling op:

"De leden van de CDA-fractie vragen wat in artikel 2.88 van het wetsvoorstel verstaan moet worden onder journalistieke deontologie. Het woord betekent volgens Van Dale letterlijk: plichtenleer voor een bepaald beroep.

Hier gaat het om de gedragscodes voor de journalistiek die als ethische normen algemeen aanvaard zijn als leidraad voor het bedrijven van journalistiek. Genoemd kunnen worden de Code van Bordeaux van de Internationale Federatie van Journalisten, de Code voor de Journalistiek van het Nederlands Genootschap van hoofdredacteuren en de Leidraad van de Raad voor de Journalistiek." ⁶⁹

249. De Leidraad voor de Journalistiek van de Raad voor de Journalistiek noemt in het onderdeel *Uitgangspunten* onder andere:

"Journalisten berichten waarheidsgetrouw, controleerbaar en zo volledig mogelijk. Ze vermijden eenzijdige en tendentieuze berichtgeving.

Journalisten verrichten hun werk in onafhankelijkheid en vermijden (de schijn van) belangenverstrengeling."

250. Dit deel van het verslag zal deze normen betrekken bij de analyse van het journalistieke handelen van L1 dat hierna aan de orde komt.

4.1 Het zoeken van de publiciteit bij de behartiging van eigen belangen

251. Op verschillende momenten en op verschillende manieren hebben medewerkers van L1 gebruik gemaakt van de publiciteit om hun standpunt over de gang van zaken binnen L1 kracht bij te zetten. De vraag rijst in hoeverre een dergelijke belangenbehartiging strookt met de beginselen van behoorlijk ondernemerschap zoals deze behoren te gelden bij een media-instelling.

⁶⁹ Tweede Kamer, vergaderjaar 2007–2008, 31 356, nr. D, p. 23.

252. De onderzoeker stelt voorop dat medewerkers van L1, net als andere werknemers, in beginsel het (grond)recht hebben om zich publiekelijk te uiten over een geschil binnen de eigen organisatie. De onderzoeker acht het bijvoorbeeld legitiem dat personeelsleden, op de dag waarop het kort geding over de vordering van de or tot schorsing van de bestuurder wordt behandeld, buiten de rechtbank demonstreren om de vordering te steunen. Dit soort uitingen en gedragingen staan naar het oordeel van de onderzoeker in een te ver verwijderd verband tot de hoedanigheid van journalist om vanuit journalistiek-deontologisch oogpunt verwijtbaar te zijn. Aan een dergelijk protest kunnen ook medewerkers van L1 meedoen die geen journalist zijn en vanuit een journalistiek perspectief niet aangesproken kunnen worden. Ook in het geval van medewerkers die wel journalist zijn, ziet de onderzoeker onvoldoende reden om deze medewerkers, enkel vanwege hun hoedanigheid van journalist, het fundamentele recht op protest te ontfangen die andere medewerkers toekomt. Dit soort verhoudingen dient meer als een arbeidsrechtelijk geschil tussen werknemers en werkgever te worden gezien, dan als een enquêterechtelijk geschil binnen de rechtspersoon. Hiermee is niet gezegd dat elk arbeidsrechtelijk geschil buiten een enquêterechtelijk context moet worden geplaatst. Bedoeld is dat in beginsel een arbeidsrechtelijk geschil buiten het enquêterecht valt, zoals ook een zuiver vermogensrechtelijk geschil buiten het enquêterecht valt.⁷⁰
253. De grenzen waarbinnen publieke uitingen en gedragingen van medewerkers van een media-instelling als L1 dienen plaats te vinden zijn, vanuit het enquêterecht bezien, smaller wanneer die uitingen en gedragingen het journalistieke handelen van L1 raken en daarmee gevolgen kunnen hebben voor een behoorlijke uitvoering van de opdracht van de instelling. Een voorval waarin deze grenzen in zicht komen is het voorstel van de hoofdredacteur aan een lid van de hoofdredactie dat de or zijn standpunt over het door de rvc opgestelde functieprofiel van de bestuurder zou publiceren, met het kennelijke doel de rvc met de publiciteit te bewegen het profiel aan te passen (nr. 102). Ook hier is de onderzoeker van oordeel dat, ondanks het feit dat de gedraging enquêterechtelijk bezien relevant is (reeds omdat het gaat om het handelen van een orgaan van de rechtspersoon), het arbeidsrechtelijk gehalte van de gedraging meer gewicht in de schaal legt.
254. Waar zonder twijfel het journalistieke handelen van L1 als media-instelling aan de orde is, is in de situaties die hierna aan de orde komen in paragrafen 4.2 en 4.3.

⁷⁰ HR 18 november 2005, JOR 2005/295 (Unilever).

4.2 Het informeren door L1 over de eigen situatie

4.2.1 Wel of niet (zelf) informeren over eigen aangelegenheden?

255. De tegenstelling tussen rvc en directie enerzijds en de rest van de organisatie na de benoeming van Elbers in september 2020 anderzijds, heeft L1 voor het dilemma geplaatst hoe zij als media-instelling moest omgaan met berichtgeving over haar eigen situatie. Het risico bestaat immers dat de onafhankelijkheid en objectiviteit van de berichtgeving in gevaar komt en dat met de berichtgeving eigen belangen worden nagestreefd. In het geval van L1 was het risico dat de journalistieke onafhankelijkheid uit het oog werd verloren des te groter omdat de redactie juist bevreesd was voor aantasting van die onafhankelijkheid, met name na het incident met het privacyreglement. Tegenover de begrijpelijke wens van een media-instelling om de eigen journalistieke onafhankelijkheid te verdedigen staat het objectieve gevaar van vooringenomenheid bij die verdediging.
256. Leden van de hoofdredactie en van de redactie hebben in gesprekken met de onderzoeker naar voren gebracht dat de (hoofd)redactie zich van dit dilemma bewust was. Zij hebben erop gewezen dat het probleem niet nieuw was, hoewel het zich niet eerder met deze intensiteit had voorgedaan. Het is, aldus deze personen, staande praktijk binnen L1 dat eigen berichtgeving over L1 door de hoofdredactie extra wordt gecontroleerd, juist met het oog op het waarborgen van de vereiste onafhankelijkheid en neutraliteit.
257. De afwegingen die binnen de redactie over dit onderwerp zijn gemaakt kunnen worden geïllustreerd aan de hand van de gedachtewisseling die heeft plaatsgevonden naar aanleiding van de berichtgeving door L1 over de mondelinge behandeling van het verzoekschrift in de onderhavige enquête bij de Ondernemingskamer op 8 april 2021. Het onderwerp is tijdens een werkoverleg besproken. Kort gezegd, was de vraag of een eigen redacteur van L1 over het onderwerp zou kunnen berichten of dat L1 een verslaggever van buiten zou moeten inschakelen. Uiteindelijk is voor de eerste optie gekozen. De hoofdredactie heeft deze keuze als volgt toegelicht:

“De verslaggeving over de rechtszaak bij de Ondernemingskamer donderdag was onderwerp van discussie in het middagoverleg. Collega's

vroegen zich af of we niet beter een externe verslaggever konden inhuren, omdat wij als personeel zelf bij deze kwestie zijn betrokken. Dat roept de schijn op van belangenverstrengeling. Maar dat verwijt neem je niet weg met een externe kracht. De hoofdredactie blijft eindverantwoordelijk voor alles dat op de eigen platforms wordt gepubliceerd, ook als het door derden is aangeleverd.

Het verwijt van partijdigheid is niet te voorkomen. Niemand is 100 procent objectief en scherp-slijpers vinden altijd een stok om je te slaan in dit soort situaties. Je kunt stellen, dan publiceren we niet. Maar dan laad je de verdenking op je dat je bewust informatie achterhoudt. Dus blijft er één optie over: een eigen verslaggever inzetten. Bij de keuze wie dat moet zijn, kom je in een grijs gebied. Leden van de OR, die partij is in het conflict, of van de Redactieraad die de OR steunt, kunnen er hinder van ondervinden in hun activiteiten voor die gremia. Daarom liever iemand die daar geen deel van uitmaakt.

Dat mag geen probleem zijn. Een journalist moet overal verslag van kunnen doen, op neutrale en afstandelijke wijze. Zeker van een rechtszaak die openbaar voor iedereen te volgen is en waar hoor en wederhoor panklaar worden aangereikt. Als professional ben je in staat feiten en meningen te scheiden, een basisregel in ons vak.

Uiteindelijk moet elke willekeurige redacteur of verslaggever de klus dus kunnen klaren. Je hebt daarbij altijd de volle steun van de hoofdredactie."

258. Daarop heeft een van de redacteurs als volgt gereageerd:

"Toch nog even een reactie op de afwegingen omtrent verslaggeving L1-conflict, ter overpeinzing deze zondagavond.

Ik ben het niet eens met de stelling dat de keuze om een eigen verslaggever verslag te laten doen van het conflict binnen L1 de minst slechte oplossing is.

Journalistiek blijf ik dat problematisch vinden. Iedereen in dit bedrijf zal inmiddels een mening hebben. Misschien kunnen we dan intern nog enig onderscheid maken (wel of geen lid redactiecommissie. enz.) maar de

buitenwereld heeft daar geen zicht op en ziet alleen dat een L1-verslaggever de zaak L1 verslaat. Dat blijft wringen.

Maar we moeten er wel over berichten, daar ben ik het mee eens.

Omdat dit een vrij unieke situatie is, is het niet gek om een keer een externe verslaggever in te huren. Het argument dat de hoofdredactie verantwoordelijk blijft klopt. Maar een externe verslaggever staat per definitie verder af van de hoofdredactie dan een eigen verslaggever, dus is dat in het streven naar de mogelijkheid om vrij te werken en objectief verslag te doen, een betere oplossing. Er zijn overigens professionele freelance-kantoren die gespecialiseerd zijn in rechtbankverslaggeving, waar wij geen enkele band mee hebben, die zo'n klus kunnen doen.

Het tweede punt: een L1-verslaggever moet ten alle tijden overal professioneel verslag van kunnen doen. Ja, zeker! Maar ik heb ervaren, voor het eerst in mijn werkzame leven, dat je niet meer volkomen vrijuit kunt denken en werken. Je schrijft over je directe meerderen. Dat heeft, denk ik, of je wilt of niet, altijd invloed op de keuzes die je maakt. Dat is een raar, onbekend gevoel als journalist."

259. De hoofdredacteur heeft de discussie afgesloten door te blijven bij het standpunt dat tijdens het werkoverleg is ingenomen (een eigen redacteur laten berichten).

4.2.2 Twee voorvallen

260. Het zojuist geschetste dilemma heeft zich onder meer gemanifesteerd bij twee voorvallen. De eerste is de gang van zaken rondom de intrekking van het privacyreglement. De tweede is de berichtgeving over het plaatsen van verborgen camera's op de redactie door de directie. Deze voorvallen verdienen bijzondere aandacht omdat de Ondernemingskamer, hoewel voorlopig, daarover streng heeft geoordeeld (nr. 269).

De intrekking van het privacyreglement en een appbericht daarover

261. Het privacyreglement is op 5 februari 2020 door Elbers ingetrokken. Van de intrekking is die dag om 17.12 uur op het intranet van L1 melding gemaakt.

262. De zeven dagchefs en de vier leden van de hoofdredactie hebben een appgroep waarin de groepsleden elkaar informeren, in de woorden van een van hen, "over het laatste interne nieuws". De groepsleden kennen elkaar soms langer dan 20 jaar. De toon, zo is aan de onderzoeker gezegd, is vaak informeel en berichten moeten met een knipoog worden gelezen. Eerder op de dag was in een krant een spotprent van Elbers gepubliceerd. De prent was binnen de appgroep gedeeld en van humoristisch bedoeld commentaar voorzien. De sfeer binnen de groep was uitgelaten en er werd stoom afgeblazen. Het idee is gelanceerd en uitgevoerd om exemplaren van de prent te bestellen en die verspreid door het L1 gebouw op te hangen.
263. Een van de leden van de groep (Dagchef A) heeft om 18:45 uur een schermfoto van het intranetbericht over de intrekking van het privacyreglement binnen de groep gedeeld en van commentaar voorzien, waarna het volgende gesprek zich heeft ontwikkeld (tussen haakjes wordt het tijdstip van het bericht vermeld):
- Dagchef A (18:45): "Een ini-mini begin, maar hij [Elbers] kan beter zichzelf intrekken."
 - Dagchef B (19:21): "Ter info: we publiceren nog even niet. De hoofdredactie komt straks met een reactie. Daarna komt het online. We willen namelijk voorkomen dat de buitenwereld denkt dat nu alles opgelost is. Want dat is wat Elbers hiermee wil bereiken. Ons doel is Elbers naar elders."
 - Dagchef A (19:22): "Precies. Geen zand in de ogen laten strooien. Prima slogan"
 - Dagchef B (19:51): [Een krantartikel met een oproep om het personeel van L1 te steunen wordt gelinkt. Aan de link wordt het commentaar toegevoegd]: "We moeten echt een bloemetje sturen naar de collega's van de krant voor de steun die ze ons geven."
 - Dagchef C (19:52): "Mee eens! Met een mooie poster ingelijst of zo." [de referentie naar de poster is naar de spotprent van die dag, nr. 262]

- Dagchef C (20:07): [bericht over drie nieuwe medewerkers]
- Hauben (21:23): [reactie op het bericht van C over de nieuwe medewerkers]

264. Die dag is verder niet binnen de groep gecommuniceerd, zo is aan de onderzoeker meegedeeld.
265. L1 heeft de intrekking van het privacyreglement de volgende dag, 6 februari 2021, om 06:59 uur op de eigen site bekendgemaakt (**Bijlage 34**). Voor zover de onderzoeker heeft kunnen nagaan, is dit het eerste externe bericht over de intrekking van het privacyreglement. Later op de dag hebben in ieder geval de volgende media over de intrekking bericht: AD, Broadcastmagazine, De Limburger, NOS, NU.nl, PZC, Radiofreak en Tubantia. De volgende dagen is door andere media bericht.

Berichtgeving over het plaatsen van verborgen camera's

266. De plaatsing van verborgen camera's op de redactie was een van de terugkerende onderwerpen in de discussie naar aanleiding van het privacyreglement. Zoals eerder is opgemerkt, voorzag het reglement onder bepaalde omstandigheden in de mogelijkheid van plaatsing. Andere media hebben uitgebreid over de mogelijkheid van het plaatsen van camera's bericht.
267. L1 heeft ook over het onderwerp bericht. Op de dag van de mondelinge behandeling van het enquêteverzoek is op de site van L1 een bericht over de zitting geplaatst. Het bericht bevatte onder meer de volgende alinea:

"Struikelblok

Daarbij lijkt de benoeming van Peter Elbers als directeur het struikelblok. Volgens de OR communiceert hij slecht met het personeel. Ook ontstond er onrust toen bleek dat Elbers verborgen camera's wilde laten ophangen op onder meer de redactie. Dat stond in een concept-privacyreglement. Elbers trok dit conceptreglement weer in. De hoofdredactie sprak van reputatieschade voor L1. Volgens de RvC lag het echter veel genuanceerder en wordt binnen L1 alles gedaan om

Elbers moedwillig te beschadigen.”

268. Tijdens de zitting is namens L1 en Elbers gesteld dat het op z'n minst tendentiekus is te beweren “dat Elbers verborgen camera's wilde laten ophangen”. De hoofdredacteur heeft nog tijdens de zitting opdracht gegeven om het bericht aan te passen. De zin:

“Ook ontstond er onrust toen bleek dat Elbers verborgen camera's wilde laten ophangen op onder meer de redactie.”

is vervangen door:

“Ook ontstond er onrust toen bleek dat Elbers verborgen camera's wilde kunnen laten ophangen op onder meer de redactie.”

De rest van het bericht is ongewijzigd gebleven (Bijlage 35).

Oordeel van de Ondernemingskamer

269. De Ondernemingskamer heeft in de Onderzoeksbeschikking in verband met de twee hiervoor besproken voorvallen (voorlopig) overwogen:

“De in 2.31 beschreven gang van zaken [het appbericht] geeft zelfs aanleiding voor ernstige twijfel aan de journalistieke integriteit van de hoofdredactie. Uit die gang van zaken lijkt immers te volgen dat de leden van hoofdredactie de inhoud en *timing* van de berichtgeving – in dat geval over de intrekking van het concept-privacyreglement – laten bepalen door hun expliciete doel: het vertrek van Elbers als bestuurder. Een andere verklaring is door geen van betrokkenen genoemd, ook niet in antwoord op een daarop gerichte vraag ter zitting. De op de dag van de zitting door de redactie op de website van L1 gepubliceerde mededeling dat Elbers verborgen camera's wilde laten ophangen op onder meer de redactie (zie 2.41) kan in gemoede niet worden aangemerkt als oprecht. Ook hier lijken persoonlijke motieven van redacteurs het gewonnen te hebben van journalistieke professionaliteit. De Ondernemingskamer ziet daarom aanleiding om het functioneren van de hoofdredactie en van de hoofdredacteur in het bijzonder te betrekken in het onderzoek.” (ro. 3.35)

4.2.3 Beoordeling door de onderzoeker

Berichtgeving over L1

270. Zoals eerder opgemerkt, is het voldoen aan de eisen die de wet stelt aan, kort gezegd, de journalistieke integriteit in de verzorging van het media-aanbod een bestaansvoorwaarde van L1. Die eisen zijn vervat in algemene normen. Over de toepassing van deze normen kan in een concreet geval verschil van inzicht bestaan. Een voorbeeld hiervan is of het gepast is dat de media-instelling in het eigen medium over zichzelf bericht. Bij de toepassing van deze normen zal moeten worden uitgegaan van het eigen inzicht en de eigen verantwoordelijkheid van de instelling, waarbij dat inzicht ruimer is naarmate de toepasselijke normen minder eenduidig zijn. Daarnaast zullen alle omstandigheden van het geval betrokken moeten worden.
271. Een eerste afweging die de (hoofd)redactie van L1 in dit verband diende te maken was of de berichtgeving over de problemen binnen L1 door eigen redacteuren van L1 kon plaatsvinden of aan een externe redacteur diende te worden overgelaten. Indien L1 voor de eerste optie koos, dient te worden vastgesteld of er maatregelen zijn genomen om de journalistieke integriteit van de berichtgeving te waarborgen.
272. Uit nrs. 256-258 blijkt dat L1 zich bewust was van het risico dat verbonden is aan eigen berichtgeving over zichzelf. Daarnaast bestond de (ongeschreven) regel dat die berichtgeving door de hoofdredactie extra wordt gecontroleerd. Uitgaande van de legitimiteit van beide keuzes (wel of niet zelf berichten), is het niet aan de onderzoeker te bepalen welke van de twee keuzes de beste was, maar of de gemaakte keuze onder de gegeven omstandigheden voldoende zorgvuldig is gemaakt en uitgevoerd.
273. De onderzoeker geeft aan de (hoofd)redactie op dit punt het voordeel van de twijfel. Er was vanaf de tweede helft van 2019 een gespannen relatie tussen de organisatie – daaronder begrepen de (hoofd)redactie – en de rvc. De relatie is in de tweede helft van 2020 na de benoeming van Elbers nog verder onder druk komen te staan. Er was voor de (hoofd)redactie een reëel risico van gebrek aan afstand in de berichtgeving. Dat risico is helder verwoord door een van de redacteuren in het hiervoor aangehaalde citaat (nr. 258). Hiertegenover staat dat – afgezien van het hierna te bespreken app-incident – niet is gebleken dat de berichtgeving door L1 inhoudelijk of anderszins incorrect zou zijn.

274. De oud-commissarissen en de oud-bestuurder hebben zich tegenover de onderzoeker erover beklagd dat de berichtgeving in de media feitelijk onjuist of manifest tendentiekus was. In het bijzonder de berichtgeving over het privacyreglement is naar het oordeel van de onderzoeker inderdaad op zijn minst opmerkelijk ongenueanceerd. De onderzoeker heeft aan de persoon die namens de NVJ hierover het woord heeft gevoerd, dhr. W. Shirbaz, onder andere de volgende citaten uit perspublicaties voorgelegd:

"Secretaris Omroep Wais Shirbaz van journalistenvakbond NVJ is nog nergens in Nederland tegengekomen dat op redactievloeren verborgen camera's hangen."

"'Dit is onacceptabel', zegt Wais Shirbaz, secretaris omroep bij de Nederlandse Vereniging van Journalisten (NVJ). Hij kent in Nederland geen enkel ander voorbeeld waarbij journalisten op dergelijke wijze in de gaten worden gehouden en laat uitzoeken of de wet dit toestaat."

Dhr. Shirbaz heeft aan de onderzoeker gezegd dat hij in zijn woordvoering nadrukkelijk heeft gewezen op het concept-karakter van het reglement, dat zijn weergave van de feiten genuanceerder was en dat de context waarin zijn woorden zijn geplaatst zeer negatief is. Deze berichtgeving heeft, naast het feit dat de NVJ een bemiddelende rol is gaan spelen, ertoe geleid dat dhr. Shirbaz in het vervolg zich niet over de kwestie heeft uitgelaten.

275. De onderzoeker heeft niet kunnen vaststellen of L1 of haar medewerkers een rol hebben gespeeld in de berichtgeving door andere media en zo ja welke. Ervan uitgaande dat die rol niet is gespeeld, is de berichtgeving door anderen een journalistiek handelen dat niet aan L1 kan worden toegerekend. L1 kan voor die berichtgeving geen verwijt worden gemaakt.

De app

276. Lastiger te beoordelen is het app-incident. De onderzoeker gaat ervan uit dat de intrekking van het privacyreglement nieuwswaarde had. Het reglement had ruime aandacht in de media gehad. Kort nadat L1 de intrekking op de eigen site bekend maakte hebben landelijke media aan de intrekking aandacht besteed. De nieuwswaarde van de intrekking pleit ervoor daarover zo snel mogelijk te berichten.

Het uitstellen van de berichtgeving dient gerechtvaardigd te zijn. Daarnaast verdient de onpartijdigheid in de berichtgeving aandacht.

277. Wat betreft het uitstel heeft de opsteller van de app aan de onderzoeker gezegd dat hij de app heeft gestuurd omdat hij het belangrijk vond de andere groepsleden te informeren vanwege het feit dat andere media in het land over de intrekking van het reglement al aan het berichten waren. Maar voor zover de onderzoeker heeft kunnen nagaan, had nog geen medium over de intrekking bericht. De berichtgeving die de onderzoeker heeft kunnen vinden verscheen na de publicatie van L1. Het lid van de hoofdredactie (niet zijnde Hauben) met wie de opsteller van de app over de reactie van de hoofdredactie sprak, heeft aan de onderzoeker gezegd dat de hoofdredactie het belangrijk vond het standpunt van de organisatie in de berichtgeving naar voren te brengen. Het gevoel van de organisatie was dat de intrekking van het reglement niet betekende dat binnen de organisatie de angel eruit was. De onderzoeker acht dit een legitieme verklaring voor de aanhouding. Er bestond een duidelijke vertrouwenskloof tussen de bestuurder en de organisatie. Deze kloof was met de intrekking van het reglement niet overbrugd. Onder de gegeven omstandigheden was er naar het oordeel van de onderzoeker voldoende reden voor aanhouding van het bericht in afwachting op de reactie van de hoofdredactie.
278. Wat betreft de onpartijdigheid in de berichtgeving, wekt de tekst van de app sterk de suggestie dat de berichtgeving bewogen wordt door een oneigenlijk doel: het vertrek van de bestuurder. Daartegenover staat in de eerste plaats de context waarin de app wordt gestuurd: het gaat om een besloten groep collega's en er wordt niet genuanceerd gecommuniceerd. Het lid van de hoofdredactie met wie de opsteller van de app over een reactie van de hoofdredactie sprak, kon zich in het gesprek met de onderzoeker niet meer herinneren welke concrete instructies hij aan de opsteller van de app heeft gegeven. Hij stelde dat instructies soms dwingender worden opgevat dan zij bedoeld zijn. Hij had de indruk dat de tekst van de app een *slip of the pen* was. De onderzoeker is geneigd daarin mee te gaan. Het is mogelijk dat de tekst meer beladen is dan het de bedoeling was en dat de instructies van het lid van de hoofdredactie niet duidelijk waren of niet correct zijn begrepen. Het is tot slot niet voldoende gebleken dat de uiteindelijke berichtgeving beïnvloed was door de app. De berichtgeving komt overeen met de reactie die de or en de hoofdredactie eerder aan de bestuurder hadden overgebracht. Alles afwegend, ziet de onderzoeker de app eerder als een ongelukkige, impulsieve reactie van een persoon dan als een bewuste poging tot beïnvloeding van de

publieke opinie door L1.

279. De onderzoeker plaatst wel een kanttekening bij het (niet) optreden van Hauben in verband met de app. Hauben heeft aan de onderzoeker gezegd de app vanuit journalistiek oogpunt niet juist te vinden. Hij zou hebben ingegrepen als hij daarvan op de hoogte zou zijn geweest, maar hij heeft de app naar eigen zeggen pas tijdens de onderhavige procedure gezien. Hij ontvangt dagelijks een groot aantal berichten en ziet of onthoudt niet alle berichten. Deze verklaring wekt enige verbazing. De hoofdredacteur heeft deelgenomen aan het overleg van de hoofdredactie waarin het standpunt over de intrekking van het reglement werd besproken. Twee uur na de app en vier berichten verder heeft hij een app gestuurd in antwoord op een eerdere app. In ieder geval heeft hij uiterlijk bij gelegenheid van de enquêteprocedure kennis gekregen van de app. Als hij de app ongepast vond, had het op zijn weg gelegen de app met de opsteller te bespreken, maar dat heeft hij niet gedaan.

'Verborgene camera's'

280. Wat betreft de berichtgeving over de verborgen camera's, is bij de beoordeling ervan naar het oordeel van de onderzoeker de tekst van het bericht een belangrijke maar niet doorslaggevende factor. Het eerste bericht, inhoudende "dat Elbers verborgen camera's wilde laten ophangen op onder meer de redactie", is feitelijk onjuist. Het gecorrigeerde bericht, inhoudende "dat Elbers verborgen camera's wilde kunnen laten ophangen op onder meer de redactie", is feitelijk juist. De onderzoeker vraagt zich echter af of de gemiddelde lezer de twee berichten als wezenlijk verschillende berichten zal verstaan. Het feit dat het privacyreglement een concept was, had onder normale omstandigheden in de berichtgeving meer aandacht verdiend. In dit verband heeft dhr. Shirbaz aan de onderzoeker gezegd dat hij het concept-reglement aan de eigen juristen van NVJ heeft voorgelegd. Deze juristen vonden het concept niet in strijd met de wet. Wel vonden zij het vanuit journalistiek oogpunt onacceptabel, omdat bij de toetsing van de zwaarwegende redenen die het inzetten van verborgen camera's moesten rechtvaardigen er geen rol was weggelegd voor de redactie. Bij een journalistieke organisatie is het volgens dhr. Shirbaz niet wenselijk dat die toetsing alleen door de bestuurder plaatsvindt.
281. Tegenover deze omstandigheden, die voor een meer genuanceerde berichtgeving pleiten, staan de concrete omstandigheden van L1 ten tijde van de berichtgeving.

Bij de organisatie bestond op dat moment de vrees dat het privacyreglement voor oneigenlijke doelen zou worden ingezet. De bestuurder had een overmatige neiging tot wantrouwen en controle. Het is te begrijpen dat de organisatie, en in het bijzonder de redactie, het privacyreglement als een nieuw controle instrument zag. Op dit moment kent L1 een privacyreglement, dat zonder enig probleem is ingevoerd.⁷¹ Ook dit reglement maakt het mogelijk dat onder uitzonderlijke omstandigheden verborgen camera's worden ingezet. Het verzet tegen het eerste concept en de aanvaarding van het geldende reglement hebben naar de waarnemingen van de onderzoeker meer met de veranderde verhoudingen binnen L1 te maken dan met de mogelijke inhoudelijke verschillen tussen beide teksten.

4.2.4 Externe toetsing

282. De bevindingen over journalistiek handelen in dit deel van het verslag raken aan het wezen van L1 als media-instelling. Het leek de onderzoeker in het belang van het onderzoek dat onafhankelijke, deskundige derden een eigen oordeel geven over het meest in het oog springende geval van mogelijk onzorgvuldig journalistiek handelen, namelijk het appbericht over de intrekking van het privacyreglement. Mede vanwege de (voorlopige) overwegingen in de Onderzoeksbeschikking over de rol van de hoofdredacteur vond de onderzoeker het wenselijk dat ook die rol bij hun oordeel zou worden betrokken. Het oordeel van de externe deskundigen kan helpen bij de weging van het oordeel van de onderzoeker.
283. De onderzoeker heeft in eerste instantie de Nederlandse Vereniging van Journalisten (NVJ), via de persoon die het L1-dossier onder zich heeft, gevraagd of de NVJ over deze kwestie een oordeel zou kunnen geven, en als dat niet mogelijk zou zijn, of de NVJ de onderzoeker in contact zou kunnen brengen met gezaghebbende personen die daar een oordeel over zouden kunnen geven. De NVJ heeft geantwoord dat zij het bij haar rol niet passend acht om over de uitspraken van haar achterban te oordelen of een oordeel door derden te faciliteren. De onderzoeker heeft daarom zelf een in het mediarecht gespecialiseerde advocaat aangezocht en in overleg met hem een ervaren journalist benaderd en hen de opdracht gegeven om een oordeel te geven. Hun oordeel is bijgevoegd als **Bijlage 36**.⁷²

⁷¹ <https://www.1limburg.nl/privacy-reglement-1limburg> (laatst geraadpleegd 2 maart 2022).

⁷² Elbers heeft opgemerkt: "Het desbetreffende advies is om verschillende redenen niet bruikbaar. Een belangrijk bezwaar van Elbers is dat Hans Laroes oud-hoofdredacteur is van het NOS Journaal en vanuit die

4.3 Het lekken van bedrijfsgegevens

284. De Ondernemingskamer heeft in de Onderzoeksbeschikking geconstateerd dat interne bedrijfsinformatie van L1 bij de pers terecht is gekomen (ro. 3.34). Directie en or hebben meermaals het lekken afgekeurd en medewerkers opgeroepen daar een einde aan te maken.
285. De onderzoeker acht het lekken bij een publieke media-instelling als L1 ongepast. Het lekken kan, onder de omstandigheden waaronder het heeft plaatsgevonden, niet als een incident worden afgedaan. De onderzoeker heeft het wenselijk geacht om, binnen de beperkingen van het onderhavige onderzoek, het lek te onderzoeken. Hij heeft de raadsheer-commissaris gevraagd hem een aanwijzing te geven om inzage te krijgen in de e-mailboxen van drie medewerkers van L1, onder wie een journalist, om het lek te trachten op te sporen. De raadsheer-commissaris heeft op 15 november 2021 de aanwijzing gegeven en daaraan enkele voorwaarden verbonden.⁷³ Een medewerker van de ICT-afdeling van L1 heeft conform de voorwaarden die de raadsheer-commissaris in de beschikking heeft gesteld de zoekopdracht uitgevoerd. De opdracht heeft geen aanwijzing voor het lek opgeleverd. De onderzoeker heeft geen inzage in de e-mailboxen gehad.
286. Tijdens gesprekken heeft de onderzoeker het lekken aan de orde gesteld. De reacties waren niet zelden eerder laconiek dan afkeurend.
287. Het lekken en de houding van een deel van de organisatie ten aanzien van deze praktijk duiden in de ogen van de onderzoeker op een onjuiste bedrijfscultuur. Het conflict met directie en rvc lijkt voor sommigen voldoende rechtvaardiging te zijn voor een ongepaste praktijk als het lekken. Wat de hoofdredacteur betreft, had het op zijn weg gelegen, vanwege zijn gezag en positie binnen L1, daartegen krachtiger stelling te nemen. Zo'n signaal zou waarschijnlijk duidelijker zijn overgekomen dan dat van andere geledingen.

functie jarenlang lid is geweest van het Genootschap der Hoofdredacteurs, waarvan Hauben eveneens (prominent) lid is. Het Genootschap der Hoofdredacteurs komt regelmatig bij elkaar, zijn er sociale activiteiten, waaronder dinertjes met overnachtingen, et cetera. Laroes en Hauben hebben via dat gremium al tientallen jaren intensief contact." Dhr. Laroes heeft aan de onderzoeker bericht dat hij sinds 2008 geen lid is van het genootschap en dat hij Hauben nooit heeft gesproken. De onderzoeker ziet geen reden om de onafhankelijkheid van dhr. Laroes in twijfel te trekken.

⁷³ De beschikking is te raadplegen via <https://uitspraken.rechtspraak.nl/inziendocument?id=ECLI:NL:GHAMS:2021:3789>.

4.4 Conclusie over journalistiek handelen

288. In de periode juni 2020 - februari 2021 zijn de verhoudingen tussen de leiding van L1 (directie en rvc) enerzijds en de rest van de organisatie (gegroepeerd rondom de or en de hoofdredactie) anderzijds steeds verder verslechterd. De verslechtering ging gepaard met voorvallen die raken aan de journalistieke dimensie van L1.
289. Bij de beoordeling van deze voorvallen in de context van dit onderzoek moet worden onderscheiden. Tegen sommige voorvallen kan weinig worden ingebracht, bijvoorbeeld het demonstreren bij de rechtbank om de eigen or te steunen. In andere gevallen is sprake van onrechtmatige gedragingen, bijvoorbeeld het lekken van bedrijfsinformatie.
290. Niet zelden zijn de organisatorische en de journalistieke dimensie van L1 onder hoge druk komen te staan. De gang van zaken rondom het privacyreglement is waarschijnlijk het meest illustratieve geval. Het reglement had een door directie en or gezamenlijk gedragen project moeten zijn. De or had zich met zoveel woorden aan de implementatie van het reglement gecommitteerd (nr. 147). De or had ook een instemmingsrecht voor de instelling en voor toekomstige wijzigingen van het reglement. Tegen deze achtergrond had het, onder normale omstandigheden, voor de hand gelegen dat de or constructief het eigen standpunt naar voren bracht en desnoods het concept verwierp. Van een dergelijke constructieve opstelling was weinig te merken. Maar de verhoudingen binnen L1 waren geen normale verhoudingen. Het reglement werd geboren onder het gesternte van het raamlakincident en het onderzoek dat de bestuurder naar aanleiding daarvan heeft ingesteld. HR-medewerkers van L1 hebben uren besteed aan het bestuderen van camerabeelden om de personen te identificeren die in het betreffende weekend het gebouw in en uit kwamen. Aan de ICT-afdeling vroeg de bestuurder of de kopieerapparaten zodanig uitgelezen konden worden dat de inhoud van de in het weekend gemaakte fotokopieën kon worden achterhaald. Deze verzoeken hebben grote argwaan in de organisatie gewekt. In de daaropvolgende weken heeft Elbers blijk gegeven van ongepast wantrouwen en hang naar controle, die zich onder meer uitte in afstandelijkheid en formalisme in de omgang en de leiding, opname van gesprekken, de opdracht aan de ICT-auditor en ingrijpen in de samenstelling van de groepen voor de kennismakingsgesprekken. Het wantrouwen van de bestuurder ontmoette het niet onbegrijpelijke wantrouwen van de organisatie ten opzichte van de controlemogelijkheden die in het privacyreglement

waren opgenomen. Voor de redacteurs van L1 waren dit slechte werkomstandigheden om onafhankelijke journalistiek te bedrijven.

5. Niet één oorzaak voor de verkeerde interactie tussen de geledingen

291. De feitelijke grondslag van alle kwesties die in het onderzoek aan de orde zijn geweest is de herziening van de topstructuur. Dit is een proces dat in maart 2018 met een tijdelijk voorstel van het MT begon. Een jaar later, in april 2019 heeft de rvc het proces naar zich toegetrokken. Het proces resulteerde in de vervanging van bestuurders Lemmens en Van der Wal door Elbers in september 2020, met als uiteindelijk resultaat de onderhavige enquête in maart 2021.
292. De herziening van de topstructuur is een aaneenschakeling van tegenstellingen tussen de verschillende geledingen binnen L1 geworden. De tegenstellingen zijn naar het oordeel van de onderzoeker te herleiden tot een verkeerde opvatting of uitvoering van de rol die aan elke geleding binnen L1 toekomt. Uit het onderzoek volgt dat het soms niet duidelijk was welke rol een geleding bij een bepaalde aangelegenheid toekwam, bijvoorbeeld: had het MT een advies- of beslissingsbevoegdheid bij de herziening? Wat was de rol van de twee bestuurders die tevens MT-lid waren, in het bijzonder juist inzake de herziening van de topstructuur? Soms was de geleding niet bereid de rol te vervullen die haar toekwam. Zo was de or niet bereid gehoor te geven aan de adviesvraag van de rvc over de voorgestelde benoeming van Elbers zolang de mogelijke benoeming van Lemmens in het ongewisse bleef. Ook kwam het voor dat een geleding niet in staat was haar rol te vervullen, zoals met de rvc gebeurde in de aanloop naar deze enquête. Er bestond ook een groot contrast tussen de informele zeggenschap van hoofdredacteur Hauben en de overtrokken formele opstelling van bestuurder Elbers.
293. De onderzoeker kan niet een eenduidige oorzaak voor deze verkeerde rolopvatting of -uitvoering aanwijzen. Waarschijnlijk is er eerder sprake van een cumulatie van factoren van uiteenlopende aard die ertoe heeft geleid dat binnen L1 een cultuur ontstond waarin de incidenten konden plaatsvinden die in het verslag zijn beschreven. Sommige van deze factoren waren tijdelijk van aard, zoals het afketsen van de fusie met Omroep Brabant, die de organisatie met de noodzaak confronteerde om op korte termijn nieuwe (tijdelijke) bestuurders en

commissarissen te benoemen. Sommige factoren waren extern, zoals de door het Commissariaat gevraagde herinrichting van het bestuur en het toezicht. Aan deze factoren kon L1 weinig doen. Andere factoren daarentegen hadden meer te maken met de interne cultuur van de organisatie en waren minder duidelijk aanwijsbaar of vergden meer zelfreflectie. De hoofdredacteur had een overwicht binnen de organisatie dat onvoldoende gecompenseerd werd. Er waren informele verhoudingen tussen de tijdelijke bestuurders, (de rest van) het MT en de or die het goed functioneren van de governance in de weg stonden. De rvc is er niet in geslaagd een werkbare, laat staan vruchtbare relatie met de organisatie, in het bijzonder met de or, op te bouwen. Het formele en directieve optreden van Elbers heeft de aansturing van de organisatie bemoeilijkt.

294. Een factor die waarschijnlijk een niet onbelangrijk aandeel in de problemen heeft gehad, heeft te maken met de aard van de organisatie. L1 is een media-instelling. De kern, en tevens het grootste deel, van de organisatie zijn de journalisten die als onafhankelijke professionals zorg dragen voor de uitvoering van het media-aanbod. Deze onafhankelijkheid geldt in versterkte mate voor de hoofdredacteur. Het is inherent aan een dergelijke organisatie dat de journalisten hun onafhankelijkheid koesteren. Daarbij kan een zekere spanning met de leiding van de organisatie ontstaan. Wat de leiding als een noodzakelijke organisatorische maatregel ziet, bijvoorbeeld een bezuiniging of de aanstelling van een bepaalde medewerker, kan de redactie als een ongewenste inperking van de eigen onafhankelijkheid ervaren. Een zekere spanning is waarschijnlijk onvermijdelijk. Zij kan ook wenselijk zijn omdat zij de grenzen van de respectievelijke rollen kan helpen markeren. In het geval van L1 werd die gezonde spanning soms in twee tegenovergestelde richtingen uit het oog verloren. Tijdens de periode van de tijdelijke bestuurders (augustus 2018 – juni 2020) maakten de bestuurders tevens deel uit van het MT. Daarin nam de hoofdredacteur een prominente positie in. Het is de hoofdredacteur die de aanzet heeft gegeven tot de herziening van de directiestructuur. In de achtergrond vervulde hij met zijn contacten met de (hoofd)redactie en de or een sleutelrol in de gesprekken met de rvc. In deze periode was de afstand tussen directie en (hoofd)redactie te klein of was de verhouding tussen beide geledingen te diffuus. Het tegenovergestelde was het geval gedurende de periode waarin Elbers enig bestuurder was (september 2020 – april 2021). De afstand was toen duidelijk te groot. Iets vergelijkbaars geldt voor de rvc in zijn rol van toezichthouder op de directie. Tijdens eerstgenoemd bestuursperiode was er een te grote tegenstelling tussen rvc en directie. In de tweede periode was de rvc in de ogen van de organisatie te zeer met de

bestuurder vereenzelvigd. De rvc moest uit hoofde van zijn taak de bestuurder kritisch beoordelen, maar de raad was in een positie terecht gekomen waarin hij niet langer tot een dergelijke beoordeling in staat was.

295. De conclusie lijkt gerechtvaardigd dat de diepere oorzaak van de tegenstelling tussen de verschillende geledingen binnen L1 gedurende de onderzoeksperiode gelegen is in een onjuiste rolopvatting of roluitvoering door de verschillende geledingen.

6. De tweede onderzoeksvraag: suggesties voor een oplossingsrichting?

296. De tweede hoofdvraag van het onderzoek zag op de mogelijkheid om oplossingen aan te dragen voor de gesignaleerde problemen binnen L1. De diversiteit van factoren die, naar het oordeel van de onderzoeker, aan die problemen ten grondslag liggen maakt het lastig al te concrete oplossingen te formuleren. Het lijkt de onderzoeker juister om enkele richtingen aan te wijzen waarin oplossingen gezocht kunnen worden:

- a) De organisatie als oplosser: de problemen die de aanleiding zijn geweest voor deze enquête hebben in de kern te maken met de cultuur van L1. De oplossing moet ook van L1 zelf komen; daarbij zal een prominente rol toekomen aan de bestuurder(s) en commissarissen die de Ok-functionarissen zullen opvolgen.
- b) Geen nieuwe regels: L1 heeft een adequaat normatief kader (wet- en regelgeving, statuten, reglementen, etc.); de onderzoeker ziet geen behoefte aan nieuwe regels.
- c) Verbetering van het rolbesef: er is ruimte voor verbetering van het rolbesef van alle betrokkenen. Het is bijvoorbeeld wenselijk dat er bij alle geledingen meer oog is voor de dubbele hoedanigheid van de leden van de redactie: journalist en werknemer. Bestuurder en commissarissen moeten de vrijheid van de journalist in de uitvoering van de journalistieke taak niet alleen respecteren, maar koesteren. Dit brengt een principiële bereidheid met zich mee om open te staan voor standpunten van de organisatie over die aspecten van het beleid die met journalistiek te maken hebben als die breed

worden gedragen. Van haar kant dient de organisatie te aanvaarden dat het de taak van het bestuur is om de organisatie te leiden en van de rvc om toezicht op het bestuur te houden. Dit brengt een principiële bereidheid met zich mee om open te staan voor de beslissingen die deze organen in de uitoefening van hun taak nemen.

- d) Afbakening van rollen: het is wenselijk dat de bijdrage die elke geleding aan de uitvoering van de opdracht van L1 levert, plaatsvindt vanuit de eigen rol, zonder informele vermengingen van rollen.

- 297. Bovenstaande suggesties raken niet direct aan de dagelijkse gang van zaken van L1, maar zij kunnen helpen om een cultuur te creëren die bijdraagt aan verbetering van het dagelijkse werk.

V. BEVINDINGEN

298. Het onderzoek leidt tot de volgende bevindingen:

- a) Er is tussen de verschillende geledingen van L1 gedurende de onderzoeksperiode een onwenselijke tegenstelling geweest.
- b) Er is niet één enkele oorzaak aan te wijzen voor deze tegenstelling.
- c) De tegenstelling is verschillende mate aan de verschillende geledingen te wijten.
- d) Het verslag doet enkele algemene suggesties naar aanleiding van de bevindingen uit het onderzoek.

299. Deze bevindingen worden hieronder nader uitgewerkt.

a) *Een onwenselijke tegenstelling*

300. De verhouding tussen de verschillende geledingen binnen L1 gedurende de onderzoeksperiode werd gekenmerkt door tegenstelling. Tijdens de bestuursperiode van Lemmens en Van der Wal (augustus 2018 – juni 2020), bestond de tegenstelling tussen de rvc enerzijds en de rest van de organisatie anderzijds. Gedurende de bestuursperiode van Elbers (september 2020 – april 2021), stonden rvc en directie tegenover de andere geledingen (MT, or en (hoofd)redactie). Met de aanstelling van Van der Have en Van Hussen en het aftreden van Elbers en de andere commissarissen dan Van Hussen is die tegenstelling verdwenen.

301. De tegenstelling uitte zich vooral in gebrek aan samenwerking bij de uitvoering van de opdracht van L1 en zelfs in actief verzet tegen de taakuitoefening van de rvc (in de eerste bestuursperiode) en vervolgens van de bestuurder (in de tweede bestuursperiode). Van de kant van de rvc had de raad meer moeten werken aan het verbeteren van het contact met de organisatie. Elbers heeft door zijn manier van leidinggeven de tegenstelling verdiept.

302. De tegenstelling heeft de primaire taak van L1, het verzorgen van het media-

aanbod, niet merkbaar negatief beïnvloed. L1 presteert als rpmi bovengemiddeld. Het lijkt waarschijnlijk dat de prestaties nog beter zouden zijn als de tegenstelling er niet zou zijn geweest. In financieel opzicht staat het vast dat de onderhavige enquête, die een rechtstreeks gevolg van de tegenstelling is, een negatieve invloed zal hebben op de rentabiliteit van de onderneming op korte termijn.

b) Geen eenduidige oorzaak

303. Uit het onderzoek blijkt niet dat de tegenstelling een eenduidige oorzaak heeft. De oorzaak moet waarschijnlijk in een combinatie van factoren worden gezocht.

304. Enkele belangrijke factoren zijn:

- De feitelijke grondslag van de tegenstelling is de herziening van de topstructuur, die als een tijdelijk voorstel van het MT in 2018 werd gelanceerd, door de rvc een jaar later naar zich toe werd getrokken en uiteindelijk resulteerde in de vervanging van Lemmens en Van der Wal door Elbers in september 2020 en de onderhavige enquête in april 2021.
- Er was vaak sprake van een verkeerde taakopvatting, die zich bijvoorbeeld uitte in overdreven formalisme of vasthouden aan het eigen standpunt in de besluitvorming.
- Er bestonden ongewenste informele verhoudingen tussen de geledingen, die bijvoorbeeld tot gebrek aan transparantie leidde. In de eerste bestuursperiode was dat het geval in de interactie tussen directie / MT en rvc. In de tweede periode betrof dat de interactie tussen or en rvc.
- Het noodzakelijke evenwicht tussen onafhankelijke professionals (journalisten) en bevoegde bestuurders en commissarissen werd niet voldoende in acht genomen. In de eerste bestuursperiode was de afstand tussen directie/MT en (hoofd)redactie te klein. In de tweede periode was de afstand tussen directie en MT/(hoofd)redactie te groot.

c) Verschillend aandeel van de verschillende geledingen

305. Alle geledingen hebben bijgedragen aan de tegenstelling, maar de mate waarin zij dat hebben gedaan verschilt.

306. De rvc valt naar het oordeel van de onderzoeker het minst te verwijten. De commissarissen hebben hun rol bij de herziening van de topstructuur in het algemeen correct opgepakt. De rvc is echter er niet in geslaagd een goede relatie op te bouwen met de organisatie, in het bijzonder met de or. De afstand tot de organisatie bracht de raad uiteindelijk in een positie waarin hij niet langer in staat was zijn taak naar behoren uit te oefenen.
307. De hoofdredacteur had door zijn positie binnen L1 een meer verbindende rol moeten spelen. In de eerste bestuursperiode was hij bij de herziening van de topstructuur teveel de informele aanvoerder van de organisatie tegenover de rvc. In de tweede bestuursperiode had hij meer moeten doen om de (hoofd)redactie en de bestuurder / de rvc dichter bij elkaar te brengen. Daarnaast had hij krachtiger stelling kunnen nemen tegen het ventileren van interne problemen van L1 in de media en het lekken van bedrijfsinformatie.
308. Lemmens en Van der Wal hadden een tegenstrijdig belang bij de herziening van de topstructuur en hadden op dat punt meer transparantie moeten betrachten en de rollen van MT-lid, bestuurder en sollicitant duidelijker moeten scheiden.
309. Het belangrijkste aandeel ligt volgens de onderzoeker bij de or en vooral bij Elbers.
310. De or had meer oog moeten hebben voor "het goed functioneren" van de onderneming (art. 2 WOR), in het bijzonder voor de toezichthoudende rol van de rvc (in de eerste bestuursperiode) en voor de leidingbevoegdheid van het bestuur (in de tweede bestuursperiode). Bij de herziening van de topstructuur had hij meer afstand van het MT en van de zittende bestuurders moeten bewaren. Bij de benoeming van Elbers heeft de or teveel een houding van verzet aangenomen. Gaandeweg heeft dat verzet zich geconsolideerd, al kan daar enig begrip voor worden opgebracht vanwege de wijze waarop de bestuurder geacteerd heeft.
311. Elbers heeft een uiterst moeilijk begin van zijn ambtsperiode gehad waaraan hij niets kon doen. Het is terecht dat hij zich als bestuurder wilde laten gelden omdat dat bij zijn functie hoorde, maar de manier waarop hij dat heeft gedaan was verkeerd. Ondanks de moeilijkheden die hij ontmoette, had hij vanwege zijn verantwoordelijkheid als bestuurder zich meer moeten inspannen om in contact te komen met de medewerkers. De keuze voor een stijl van leiding geven op basis van afstand en hiërarchie was verkeerd. Bij zijn aantreden bestond een kloof

tussen organisatie en rvc. Hij had zich moeten richten op het verbinden van de organisatie met bestuur en rvc. In plaats daarvan is de kloof door zijn optreden verdiept.

d) *Enkele suggesties*

312. De tegenstelling tussen organisatie en directie / rvc is na het aftreden van Elbers en de rvc verdwenen, maar L1 dient volgens de onderzoeker oog te hebben voor de cultuur die het ontstaan en voortbestaan van de tegenstelling mogelijk heeft gemaakt. Dat is geen kwestie van meer of andere regels dan er nu zijn, maar van correcte opvatting en uitvoering van de eigen rol binnen de organisatie. De onderzoeker verwijst naar nr. 296.

Slot

313. Dit verslag ging over enkele tekortkomingen van L1, in het bijzonder op governance gebied. Dat heeft te maken met de aard van de enquêteprocedure, die in het teken staat van (twijfel aan) juist beleid bij de onderzochte organisatie. Het zou echter onterecht zijn de realiteit van L1 als media-instelling te reduceren tot de tekortkomingen die in dit verslag aan de orde zijn geweest.

Bijlagen

1. Organisatiestructuur L1
2. Lijst van afkortingen en entiteiten
3. Belangrijkste geraadpleegde documentatie
4. Namen en belangrijkste functies van de in het verslag meest voorkomende personen
5. Schematisch overzicht van de bestuurders en commissarissen in de periode 2018-2021
6. Geïnterviewde personen
7. Chronologie
8. Notitie MT herziening topstructuur, 28 maart 2018
9. Notitie tijdelijke bestuurder Hahn t.b.v. adviesaanvraag aan or, 14 april 2018
10. Notitie Stand van zaken vacature directeur L1, 9 juli 2018
11. Notitie Governance SOL-L1 na 1-1-2018, 14 mei 2018
12. Brief Commissariaat over bestuur en toezicht bij SOL, 16 november 2018
13. Notitie Scheiding van bestuur en toezicht bij Stichting Omroep Limburg, 15 januari 2019
14. Tekst brief rvc over Evaluatie directie/MT-structuur, 3 april 2019
15. Em MT aan de rvc van 16 oktober 2019 over profiel bestuurder
16. Em en brief or aan de rvc van 18 oktober 2019 over profiel bestuurder
17. Rapport van de rvc Evaluatie Topstructuur, 25 november 2019
18. Brief rvc aan het Commissariaat over openbare werving van bestuurders, 28 oktober 2019
19. Brief van het Commissariaat over openbare werving van bestuurders, 28 november 2019
20. Adviesaanvraag aan or inzake invulling topstructuur, 23 december 2019
21. Correspondentie tussen rvc en or over invulling topstructuur, januari – mei 2020
22. Em or aan adviseur, 3 februari 2020
23. Em or aan adviseur, 2 maart 2020
24. Em Van der Wal (alternatief voorstel topstructuur), 24 maart 2020
25. Brief van de or aan de rvc over opzeggen vertrouwen van 30 juni 2021
26. Correspondentie i.v.m. het aanwezigheidsregistratiesysteem van 26 en 27 oktober 2020
27. Emailsequentie inzake samenstelling groepen kennismakingsgesprekken, 1-2 december 2020

28. Brief personeel aan de rvc over noodtoestand bij L1, 23 januari 2021
29. Brief mediaraad over bestuurlijke crisis, 22 februari 2021
30. Brief or aan Elbers over privacy, 23 november 2020
31. Brief Elbers aan or over privacy, 2 december 2020
32. Privacyreglement verwerking persoonsgegevens medewerkers en freelancers L1&
Beleid e-mail, internet, social media gebruik, 15 januari 2021
33. Brief hoofdredactie aan or over privacyreglement, 2 februari 2021
34. Bericht L1 over intrekking van het privacyreglement, 6 februari 2021
35. Bericht L1 over zitting OK en plaatsing van camera's, 8 april 2021
36. Opinie deskundigen over het appbericht van een redacteur in verband met de intrekking
van het privacyreglementen de rol van de hoofdredacteur
37. Notitie gesprek Elbers – Van Hussen, 19 mei 2021
38. Directiereglement L1

Vertrouwelijke bijlagen

39. Notulen van de rvc van 14 december 2020
40. 'Looplijntje', tekst t.b.v. de presentatie op 30 juni 2020
41. Brief advocaat rvc aan Elbers over voorgenomen ontslag, 1 juli 2020