

DE HOOFDREDACTEUR

De hoofdredacteur

Over ondernemend leiderschap in de
journalistiek

Huub Wijffes & Bas de Jong (redactie)

2011

AMB

Diemen

Deze uitgave werd mogelijk gemaakt door
het Stimuleringsfonds voor de Pers en
het Nederlands Genootschap van Hoofdredacteuren

Onderzoek: Groningen Centre for Journalism Studies.

ISBN 97890 79700 38 7

© 2011, Diemen, de auteurs

Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar
gemaakt door middel van druk, fotokopie of op welke andere wijze dan ook,
zonder voorafgaande toestemming van de uitgever.

Omslagontwerp: VanMarum Graphics

Lay-out: Trees Vulto DTP en Boekproductie

Uitgeverij AMB, Postbus 7, 1110 AA Diemen
info.amb@xs4all.nl – www.amb-press.nl

AMB

Inhoud

Voorwoord

Pieter Sijpersma ix

Inleiding: De rollen van de hoofdredacteur

Huub Wijffes en Bas de Jong 1

Deel 1: Hoofdredacteurs bij de pers 21

De context: De pers in de storm

Huub Wijffes 23

PHILIPPE REMARQUE, hoofdredacteur *de Volkskrant*

‘Journalisten zijn over het algemeen beroerde managers’

Klaske Tameling 33

BIRGIT DONKER, tot juni 2010 hoofdredacteur *NRC Handelsblad*

‘Winstgevendheid is een waarborg voor onafhankelijkheid’

Laura van Dam en Bas de Jong 45

BARBARA VAN BEUKERING, hoofdredacteur *Het Parool*

‘Ik ben soms een wolf in schaapskleren’

Servaas van der Laan en Josca Westerhof 55

PIETER SIJERSMA, hoofdredacteur *Dagblad van het Noorden*

‘De hoofdredacteur is de representant van de lezer’

Tessa Cuperus en Huub Wijffes 65

ANNEMIEKE BESSELING, tot april 2011 hoofdredacteur *Brabants Dagblad*
'Leidinggeven zit in mijn karakter, ik ben geen volgend iemand'

Servaas van der Laan en Josca Westerhof 77

ULKO JONKER, tot januari 2011 hoofdredacteur *Het Financieele Dagblad*
'Ik heb ons niet altijd voldoende voorbereid op de digitale slag'

Klaske Tameling en Josca Westerhof 85

JAN GEERT MAJOR, hoofdredacteur HDC Media
'Het is een hele dienstbare functie'

Maaïke Piscaer 95

BART BROUWERS, tot januari 2010 hoofdredacteur *Sp!ts*
'Ik ben er niet voor de krant van morgen'

Joëlla Angenent 105

JAN-JAAP HEIJ, hoofdredacteur *De Pers*
'Journalistiek onafhankelijk? Zeer bewust op geen enkele manier'

Nicole Cordewener 115

FRITS VAN EXTER, hoofdredacteur *Vrij Nederland*
'Een hoofdredacteur heeft veel bazen'

Dorien Vrieling 125

ARENDO JOUSTRA, hoofdredacteur *Elsevier*
'Schrijven kun je overlaten aan redacteurs, het managen niet'

Dorien Vrieling 137

ERIK VAN GRUIJTHUIJSEN, tot juli 2011 directeur/hoofdredacteur ANP
'Het spanningsveld tussen journalistiek en zakendoen, dat maakt dit leven spannend en aangenaam'

Daan de Ridder 147

MARCEL VAN LINGEN, tot oktober 2011 directeur/hoofdredacteur GPD
'Ik vind dat een journalistiek leider van een krant geen tijd zou móéten hebben om directeursfuncties te vervullen'

Daan de Ridder 159

LAURENS VERHAGEN, hoofdredacteur NU.nl

‘Ga van je eigen kracht uit in plaats van hetzelfde te doen’

Herwin Thole 171

Deel 2: Hoofdredacteurs bij de omroep 181

De context: De omroep in woelig vaarwater

Huub Wijffes 183

HANS LAROES, tot juli 2011 hoofdredacteur NOS Nieuws

‘Mijn lobbywerk is onvermijdelijkheid creëren’

Klaske Tameling 195

HARM TASELAAR, hoofdredacteur RTL Nieuws

‘Als wij het niet goed doen, dan zeggen de kijkers: de groeten, we gaan naar iemand anders’

Nikki Beers 205

CAREL KUYL, hoofdredacteur Nieuwsuur

‘In Hilversum is altijd gedoe en discussie’

Klaske Tameling 215

LEO HAUBEN, hoofdredacteur LI

‘Een heerlijke hondenbaan’

Bas Steeman 225

TON MALLO, tot januari 2011 hoofdredacteur Omroep Gelderland

‘Journalistiek gezien vind ik dat een medium een zelfstandige hoofdredacteur nodig heeft’

Sandra Postma 235

PAUL VAN GESSEL, hoofdredacteur BNR Nieuwsradio

‘Het is handig als je zelf in alle haarvaten het vak kent’

Marjolein Beernink 247

Typisch vrouwelijk of *one of the boys*?
Portret van de vrouwelijke hoofdredacteur
Josca Westerhof 257

Epiloog: Een journalistiek ondernemer
Huub Wijffes en Bas de Jong 273

Bijlage: De interviews 279

Noten 281

Voorwoord

Hoe kun je een goede hoofdredacteur zijn? Dit boek geeft vele antwoorden op die vraag. Dat ene, doorslaggevende antwoord blijft uit. Het bestaat niet. Daarvoor zijn de omstandigheden waaronder hoofdredacteurs hun werk doen te verschillend en de tijden waarin we leven te wisselend. We vinden de regels uit terwijl we spelen.

De positie en functie van de hoofdredacteur bevinden zich op een kruispunt van allerlei krachten: de eisen die het dagelijkse nieuws stelt, economische en commerciële ontwikkelingen, technologische vernieuwingen, veranderende verlangens van het publiek.

Het gevaar daarvan is dat de hoofdredacteur en daarmee ook het medium dat hij of zij dient een speelbal wordt van al die bewegingen. Het hangt van de persoon van de hoofdredacteur zelf af of hij of zij juist sturing kan geven aan al die processen.

De hoofdredacteur moet flexibel en van alle markten thuis zijn tegenwoordig. Dat maakt het des te moeilijker om koers te houden. Er is maar één plek waar hij de strategie voor de lange termijn of de tactiek voor de vraag van de dag kan vinden.

Elk medium, commercieel of niet, heeft een ideële reden van bestaan. Daarmee schuilt het richtsnoer van de hoofdredacteur dus in het nieuws zelf, of liever: in de opdracht die zijn of haar titel zich heeft gesteld. Begint met het nieuws en al het goede zal u worden toegeworpen.

Pieter Sijpersma,
voorzitter Nederlands Genootschap van Hoofdredacteurs

INLEIDING

De rollen van de hoofdredacteur

Huub Wijffes en Bas de Jong

De vraag die in deze bundel centraal staat is welke positie en functie de Nederlandse hoofdredacteur in het huidige medialandschap heeft. Het is een vraag die niet alleen kan worden beantwoord door te kijken naar het karakter van de journalistieke voorman. Een krachtige persoonlijkheid is vanzelfsprekend onmisbaar om gezag op de redactie en in de journalistieke broederschap te veroveren, maar ze krijgt pas echt gezag en waarde als er oplossingen kunnen worden gevonden voor drie grote vraagstukken: de verhouding tot de redactie (de culturele en sociale kant als het ware), tot de directie (de economische kant) en de technologie (de innovatieve kant). Op al die terreinen liggen prangende vragen op een antwoord te wachten. Is de hoofdredacteur bijvoorbeeld meer een verlengstuk geworden van de directie of nog steeds primair de leider van de journalistiek van zijn redactie? En wat voor taken heeft een hoofdredacteur eigenlijk in het nieuwsproces en in het management van het mediabedrijf? Welke opvattingen heeft de moderne hoofdredacteur over zijn eigen taak, zijn vak, de journalistiek in het algemeen en de mediaorganisatie? Welke taakopvattingen, rolmodellen of managementstijlen zijn er eigenlijk te onderscheiden als het om hoofdredacteurs gaat?

Voor de journalistiek zijn het wezenlijk vragen. Want de hoofdredacteur was, en is in zeker opzicht nog steeds, het gezicht van de journalistiek. Zo trok *Telegraaf*-hoofdredacteur Sjuul Paradijs in februari 2009 hoogstpersoonlijk naar Hilversum om voor zijn lezers het recht op zendtijd bij de publieke omroep op te eisen. En hoofdredacteur van *NRC Handelsblad* Peter Vandermeersch verscheen in maart 2011 in tal van televisietalkshows en kranteninterviews om de overgang van zijn krant naar het tabloidformaat te verklaren; een kwestie die blijkbaar in het brandpunt van de journalistieke belangstelling stond.

Maar zo prominent staat een hoofdredacteur niet vaak in de schijnwerpers. Doorgaans is het een figuur die achter de schermen de verantwoordelijkheid draagt voor de inhoud van een krant, tijdschrift of omroepprogramma. In de groeiende wereld van de nieuwe media treden ook hoofdredacteurs op, maar daar is de functie nog niet erg herkenbaar. Wellicht omdat men daar 'de journalistiek opnieuw aan het uitvinden is', inclusief de vraag wie aan zoiets leiding moet geven.¹

Dat gebeurde ook toen aan het einde van de negentiende eeuw de moderne journalistiek werd 'uitgevonden' en de hoofdredacteur voor het eerst ten tonele verscheen. Sindsdien treedt hij (een vrouwelijke hoofdredacteur van een dagblad kennen we in Nederland pas sinds 2006) voor de onafhankelijkheid van de journalistiek in het strijdperk. Aan de ene kant werpt hij dammen op tegen de opdringende commercie en aan de andere kant houdt hij de steeds meer opdringende wensen van gezagsdragers en andere actoren in het nieuws op afstand. Maar hij moet ook zorgen dat de redactie alert en bij de tijd blijft, want nieuwe technologie zorgt voor constante uitdagingen die soms knagen aan het vertrouwde en conventionele. En ook het publiek en de politiek stellen voortdurend andere eisen aan de manier waarop de krant wordt volgeschreven, het omroepprogramma of de website inhoud en vorm wordt gegeven en dus ook aan de manier waarop journalisten zich gedragen of zich uiten.

Dat alles schept een bijzondere positie voor de hoofdredacteur, een functie die journalist en columnist Jan Blokker (die zelf nooit verder wilde komen dan adjunct-hoofdredacteur) denigrerend toewees aan journalisten 'die echt niets anders meer kunnen'. Het is een typerende opmerking want ze suggereert dat de hoofdredacteur niet echt tot de journalistiek behoort en dat leiding in dat metier nutteloos is. Terwijl uit de geschiedenis toch evident blijkt dat redacties zonder leiding alleen enigszins kunnen functioneren als de economische voorwaarden gunstig zijn en 'gewoon doorwerken' een succesformule is. Maar als het tij tegen zit, is het een ander verhaal. De geschiedenis van het weekblad *Vrij Nederland* wijst bijvoorbeeld uit dat bij dalende inkomsten een platgedemocratiseerde redactie vervalt tot een jungle vol kongsi's, manipulaties en machtsspelletjes die bepaald niet rechtvaardig zijn voor alle redactieleden en die het blad ook niet vooruit helpen op een noodzakelijke nieuwe weg.²

Zonder journalistieke leiding worden die nieuwe wegen dan door anderen ingeslagen. Redacties lopen vervolgens een groot risico om speelbal te worden van krachten die niets met de journalistiek van doen hebben,

zoals marketing, reclame en bedrijfsefficiency. Dat worden ze mét die leiding wellicht ook (zo luidt althans een veelgehoorde klacht over de recente vercommercialisering van de journalistiek) maar het maakt uit of de journalistieke leiding echt een buffer kan vormen. Over dat vraagstuk bestaan vanouds enorme verschillen van mening. Zoals blijkt als we de hoofdredacteurs uit het huidige tijdvak vergelijken met die van vijftig jaar geleden.

De vaderlijke hoofdredacteur

In het voorjaar van 1960 publiceerde *Vrij Nederland* een serie interviews met de meest toonaangevende hoofdredacteurs van Nederland. Allen waren baas bij een dagblad. Dat sprak vanzelf want het dagblad was in journalistiek opzicht veruit het belangrijkste medium. Dat bleek ook uit de acht ontmoetingen van aanstormend interviewtalent Bibeb met uiteenlopende karakters zoals Joop Lücker ('het krantenbeest' van *de Volkskrant*), Louis Frequin (*De Gelderlander*), Klaas Voskuil (*Het Vrije Volk*), Chris A. Steketee (*Algemeen Handelsblad*) en P.J. Koets (*Het Parool*). Zij leefden alle in de sfeer die hun collega Robert Peereboom, hoofdredacteur van het *Haarlems Dagblad*, in 1948 had beschreven in een boek over het dagblad. Daarin stelde hij onomwonden dat de hoofdredacteur het hoofdartikel moest schrijven, want 'hoofdartikelen van hoog gehalte geven bijzondere betekenis aan en hebben gezaghebbende invloed op een dagblad. (...) Hun toon dient voornam te zijn, hetgeen allerminst wil zeggen dat zij plechtstatig, langdradig of prekerig zouden moeten wezen. Integendeel. Uitingen van geest, bijwijlen van speelse geest, zullen het hoofdartikel, bij een ondertoon van ernst en overtuiging, doen winnen. Maar het moet cachet hebben en getuigen van veelzijdige belangstelling en levenservaring van de schrijver.'³

Maar daarnaast moest de hoofdredacteur volgens Peereboom 'leiding geven aan een redactie (...) De redactie van een dagblad, met haar belangrijkste medewerkers en correspondenten, dient onder des hoofdredacteurs aanvoering niet slechts snel en efficiënt te werken, dus goed georganiseerd te zijn, maar ook in geestelijke zin een geheel te vormen. Zij moet bezield zijn door *team spirit*. Dan is er gemeenschappelijke geloof in en gemeenschappelijke toewijding aan onze krant.'⁴

De gesprekken uit 1960 onderstrepen dit ideaalbeeld van de coachende hoofdredacteur met een vaderlijke aanpak en uitstraling. In de negentiende eeuw zei men al dat 'de man' de krant maakte in een herkenbare

stijl, met sterke opvattingen en met ruggengraat. In gezindheid sterk van elkaar verschillende mannen als Charles Boissevain van het *Algemeen Handelsblad*, Abraham Kuyper van *De Standaard* en J.C. Schröder van *De Telegraaf* gaven leiding aan hun krant door zichzelf te manifesteren, in karakter en schrijfstijl. Hun blinkende voorbeeld inspireerde de redactie om een koersvaste route te bewandelen te midden van de technologische, politieke en culturele uitdagingen van hun tijd. De belangrijkste eigenschappen van deze hoofdredacteuren waren volgens hoofdredacteur L.J. Plemp van Duiveland ‘animeeren en bezielen van de redacteuren en medewerkers’.⁵

De hoofdredacteuren uit 1960 geloofden nog vrijwel allemaal met grote overgave in dit vaderlijke model. En vanuit dat zelfbewustzijn geloofden de heren-hoofdredacteuren de dreiging te kunnen keren van efficiency in bedrijfsvoering en vernieuwing in de technologie. In 1960 stond men aan de vooravond van de eerste grote saneringsgolf in het dagbladbedrijf die zou gaan leiden tot het verdwijnen en samenvoegen van titels, maar ook tot hogere oplagen voor de resterende titels. Men stond ook aan het begin van de opkomst van televisie, een vinding die het medialandschap dreigde te gaan veranderen. Zou de onafhankelijkheid van de journalistiek nog wel overeind kunnen blijven nu de lezer de aandacht aan het verleggen was naar het visueel aantrekkelijke medium? En als iedereen alleen nog maar televisie zou kijken zou het exploitatiemodel van de krant weg kunnen vallen. Abonnees zouden immers massaal weg kunnen lopen als het nieuws gratis op televisie zou verschijnen. De adverteerders zouden vervolgens kunnen besluiten hun geld in commerciële omroep te pompen in plaats van dure krantenadvertenties.

Geconfronteerd met de vragen van Bibeb hierover, bleven de hoofdredacteuren kalm en overtuigd. Net zoals men overtuigd was van de wenselijkheid van een mannelijke redactie en de leidende rol voor hun hoofdredactioneel commentaar, was men overtuigd van de toekomst van het dagblad. De even bezonken als hechte relatie tot het lezerspubliek zou immers niet zomaar terzijde kunnen worden geschoven door de nieuwlichters van de televisie met hun amusement en spelletjes.

De hoofdredacteuren waren eigenlijk zeer optimistisch over de toekomst van de krant als journalistiek *leit*-medium. Waarschuwendende woorden werden gesproken door Joop Lückner van *de Volkskrant*: ‘ik geloof dat een krant die doet alsof er niets gebeurd is, en de zaak laat bij wat ze vijf jaar geleden was, die gaat eraan.’⁶ Zijn adagium was journalistieke ver-

nieuwing: 'Wij zeggen: laten we doen wat de televisie niet kan. Laten we iets dieper graven. We zijn niet bang voor een serieus verhaal.'⁷ Ook Klaas Voskuil, hoofdredacteur van *Het Vrije Volk*, was niet erg positief gestemd: 'tv? Een moeilijke zaak. 't Kan heel best dat de avondbladen door concurrentie van de tv verdwijnen. Als de tv-programma's 's avonds vroeger beginnen hebben de mensen dan nog de tijd om de krant te lezen? De krant zal zich hier naar moeten richten. Ze moet heel beknopt zijn.'⁸

De interviews van Bibeb stammen uit het herfsttij van de verzuiling. Desondanks herkende geen van de hoofdredacteurs zich in het populaire beeld van een dienstbare pers jegens de kerkelijke of politieke zuil-elites. Integendeel, met grote instemming verkondigden ze het belang van journalistieke onafhankelijkheid. Louis Frequin van de katholiek georiënteerde *De Gelderlander* stelde bijvoorbeeld 'een verbazend zelfstandig standpunt' te hebben. Diemer, hoofdredacteur van de protestantse *Rotterdammer*-bladen verklaarde 'volkomen vrij' te staan; en Steketee, directeur-hoofdredacteur, van het *Algemeen Handelsblad* voelde zich eveneens 'volkomen onafhankelijk'.⁹ Zelfs Klaas Voskuil zong mee in het koor van onafhankelijken. Zijn *Het Vrije Volk* was nog formeel gebonden aan de PvdA en hij diende eenmaal per twee jaar verantwoording af te leggen aan het partijcongres voor het gevoerde beleid. Desalniettemin beweerde Voskuil dat hij 'de onafhankelijkste hoofdredacteur in Nederland' was.¹⁰ Ook destijds zal zijn opmerking met verbazing ontvangen zijn.

Iets van een nieuwe geest in de journalistieke cultuur klonk voorzichtig door. Op de vraag welke eigenschappen een moderne hoofdredacteur zou moeten bezitten antwoordde Louis Frequin bijvoorbeeld: 'Hij moet een goed vakman zijn, een systeem bezitten, met mensen kunnen omgaan (de jongens op de krant noemen me bij m'n voornaam), hij moet rechtvaardig zijn onder alle omstandigheden en 't is belangrijk dat hij zelf jong blijft, jong blijft denken.'¹¹ Een vergelijkbare opmerking werd gemaakt door W.A.M. van der Kallen, hoofdredacteur-directeur van *De Tijd-Maasbode*, toen hij stelde dat het hoofdredacteurschap veranderd was: 'De taak van de hoofdredacteur is minder fabriekmatig, meer collegiaal-stimulerend.'¹²

De dubbelfunctie van Van der Kallen was overigens uitzonderlijk in die jaren. Van de andere hoofdredacteurs had alleen Steketee van het *Algemeen Handelsblad* een gecombineerde verantwoordelijkheid over directie en hoofdredactie. Op de vraag van Bibeb of beide functies wel verenigbaar waren, reageerde hij luchtig door te stellen dat hij geen principiële bezwa-

ren zag. ‘Dat de directeur te commercieel zou zijn ingesteld om een onafhankelijk, onpartijdig, objectief beleid te voeren, geloof ik niet zo hard. (...) De directeur-hoofdredacteur zal wel dubbel oppassen, juist omdat op hem het odium rust.’¹³

In een ander opzicht was Steketee minder vooruitstrevend. Een terugkerend onderwerp in de interviews was hoe de betreffende heren-hoofdredacteuren dachten over de rol van de vrouw op de redactie. Steketee antwoordde op deze vraag van Bibeb dat op zijn redactie geen plaats was voor vrouwen: ‘Een redactie is een mannenmaatschappij, een rustige atmosfeer bevordert ’t werk.’¹⁴ Ook Louis Frequin toonde zich sceptisch: ‘ik heb er vier gehad, twee zijn met redacteuren getrouwd. En mijn ervaring is (...) dat voor meisjes-journalisten de journalistiek niet het hoogste ideaal is. Dat ze (en ik vind dat natuurlijk) liever getrouwd zijn.’¹⁵

De stijl van de hoofdredacteur

In de vijftig jaar tussen de Bibeb-interviews en de interviews die voor dit boek zijn samengebracht hebben de Nederlandse hoofdredacteuren veel van hun kalmte en overtuiging moeten inleveren of bijstellen. Momenteel is de potentiële boosdoener niet zozeer de televisie (die minder vergaande consequenties zou hebben voor de krant als sommige technologisch deterministen in 1960 aannamen) maar de digitale en gefragmenteerde mediawereld. Het internet, het moeras waarin alle tradities lijken op te lossen en elk houvast ontbreekt, voorspelt net zo weinig goeds als de televisie in 1960. En het vervult de meeste hoofdredacteuren net zoals in 1960 met twijfel over hun relatie met de redactie aan de ene kant en de directie aan de andere. Moeten we innoveren en risico’s gaan nemen of vertrouwen we op eigen kracht?

Het denkbeeld van de karaktervolle man die in dit soort grootscheepse processen de koers zou kunnen bepalen is verleidelijk, zeker in een tijd dat men het individu ongekende krachten toekent in de vorming van cultuur of de beleving van een eigen identiteit. Maar het staat haaks op een kern van de journalistieke cultuur, namelijk een verlangen om de intellectuele individualiteit van de journalist van beïnvloeding door gezag van boven te vrijwaren. Zoals de Amerikaanse *editor* (een woord dat zich niet gemakkelijk laat herleiden tot het Nederlandse woord ‘hoofdredacteur’) van *Time* tussen 1964 en 1979 Hedley Donovan ooit schreef: leiding geven aan journalisten is het managen van wat zich niet wil laten managen. Zijn

negentien tips om toch nog wat sturing te geven ogen als een bijbel vol willekeurige richtlijnen over het bepalen van menselijke zwakheden en niet bepaald als een doordacht en wetenschappelijk onderzocht samenstel van managementadviezen.¹⁶

De ideale hoofdredacteur volgens Donovan is een type zoals Lou Grant uit de gelijknamige CBS-televisieserie uit de jaren 1977-1982, een archetype dat in vele speelfilms over journalistiek ten tonele verschijnt. Hoofdredacteur Grant was een ruwe bolster met een blanke pit met een onstilbare zucht naar koffie en drank. Zijn weerbarstige natuur en navenant bokkige gedrag balanceerde voortdurend op de grens naar onbeschoftheid. Deze *hard boiled* hoofdredacteur kwam met opgerolde hemdsmouwen en bretels ten tonele. Met een peuk in de mondhoek foeterde hij op alles dat zijn koers dwarsboomde, een koers die zich in een notendop laat samenvatten: nieuws, nieuws, nieuws. Hij behoorde tot het type 'klootzak' dat in meerdere films over journalistiek terug te vinden is.¹⁷ Hij was hard tegen zijn redactie, want de norm werd voortdurend bedreigd door luiheid, een kantoormaliteit en al het overige dat niets met het ware nieuws en priemeurs te maken had. Maar hij was ook een schild tegen de buitenwacht die meestal niet veel goeds in de zin had voor de krant.

Van deze stijl van leidinggeven druipt de weerzin tegen bureaucratisch of zakelijk leiding geven ogenschijnlijk af, want leiding geven komt uit het hart en het karakter; aanleren is flauwekul. Het is populaire beeldvorming die niet los gezien kan worden van de regels rond dramatiek en romantiek die vorm en inhoud van speelfilms en televisiedramaproducties sturen. Maar dat wil niet zeggen dat er geen enkel verband met de journalistieke werkelijkheid bestaat. Zo is het personage Lou Grant gebaseerd op de journalistieke observaties van de schrijver Guy Talese, die eind jaren zestig langdurig bij *The New York Times* rondliep.¹⁸ En veel van de eigenschappen van Grant kunnen ook worden terug gevonden in biografieën van hoofdredacteurs, zoals die van *Volkskrant*-'krantenbeest' Joop Lückner.¹⁹

De populaire beeldvorming suggereert echter dat het hoofdredacteurschap vooral een kwestie van karakter is, terwijl het in de moderne mediawereld meer en meer lijkt aan te komen op managementvaardigheden en scholing onontbeerlijk is.

De manager

Management heeft in de journalistiek geen erg positieve klank en heel veel aandacht is er dan ook niet voor. Illustratief is bijvoorbeeld dat in de overvloedig beschikbare literatuur over management een beschouwing over management in de journalistiek vrijwel ontbreekt. Voor zover deze literatuur al over media gaat, is ze geschreven vanuit het perspectief van directeuren/managers die gewend zijn uitsluitend in bedrijfseconomische modellen te denken, hooguit met enig oog voor leiding geven aan creatievelingen in de wereld van film of televisie. Vooral de internationale wetenschap van de bedrijfskunde levert hen munitie in de vorm van modelmatig opgezette theorieën over creatieve publieksgerichte strategie.²⁰

Dat werk staat nauwelijks stil bij de journalistieke functie van media. Neem bijvoorbeeld studies met klinkende titels als *Managing in the Media* en *Managing Media Companies*.²¹ Het eerste biedt een brede verkenning van enkele sectoren in de Europese media-industrie in combinatie met een uiteenzetting over mediarecht, organisatie-theorieën en management-benaderingen. *Managing Media Companies* richt zich op de optimalisatie van productieprocessen in mediabedrijven, onder meer door in te zoomen op marketingstrategieën, technologische vernieuwing en 'people management'. In dat denken moet de manager 'creators' omarmen, maar 'transformers' niet vergeten.

Voor een onderzoek naar de positie van de hoofdredacteur bieden deze werken echter weinig aanknopingspunten. Eerder is het zo dat deze studies onderdeel uitmaken van de ontwikkelingen die voorafgaan aan de veranderingen in de hoofdredactionele positie, te weten schaalvergroting en commercialisering in de mediawereld. Nuttiger is het in dit verband te kijken naar studies die de aard van het journalistieke proces en de samenstelling van journalistieke organisaties onder de loep nemen. Ook in dergelijke werken wordt gewezen op de veranderende omstandigheden waarbinnen de journalistiek dient te opereren. Een voorbeeld is het boek van de Australische onderzoeker en journalist Stephen Quinn over kennismangement in de digitale newsroom. Dat boek is volledig gewijd aan de vraag hoe de structuur en cultuur van redacties aangepast kunnen worden aan de digitale toekomst.²² Het sleutelbegrip in dit werk is 'knowledge management', een concept dat de auteur gebruikt om een open en dynamische vorm van journalistiek te bepleiten waarin redactie-

managers, of hoofdredacteurs, een spilfunctie vervullen als schakels in de informatiestromen.

Een vergelijkbare opvatting ligt ten grondslag aan het meer praktische *Editing for Today's Newsroom* van de Amerikaanse hoogleraar Journalistiek Carl S. Stepp.²³ De auteur signaleert een toenemende complexiteit in de positie van de hoofdredacteur nu deze geacht wordt te fungeren als 'businessperson', 'planner', 'manager' en, tenslotte ook nog als 'journalist'. Zijn aanbeveling luidt dat hoofdredacteurs er goed aan doen loyaal te blijven aan de mentaliteit van hun 'inkyfingered ancestors'.²⁴ Dat lijkt wellicht een conservatief advies, maar anders dan de romantische strekking van deze woorden doet vermoeden, doelt de auteur op de noodzaak van een flexibele en toekomstgerichte houding.

Desalniettemin hebben ook deze werken een beperkte relevantie voor de vraag naar de veranderende positie van de hoofdredacteur. Want leiding geven aan de journalistieke praktijk is tegenwoordig maar een onderdeel van het hoofdredactionele takenpakket. Steeds vaker wordt een hoofdredacteur ook betrokken bij zaken die op directieniveau spelen, bijvoorbeeld bij het formuleren van marketingstrategieën of het vaststellen van winstverwachtingen. Niet zelden gaat deze betrokkenheid zo ver dat een hoofdredacteur ook zitting heeft in de directie. Het is een ontwikkeling die niet altijd even sympathiek wordt ontvangen in journalistieke kringen. Tot voor kort werd de scheiding tussen redactie en commercie hevig verdedigd uit naam van de journalistieke zuiverheid. Maar, mede onder invloed van een groeiende druk op de markt voor journalistieke producten, lijkt een meer pragmatische en zakelijke houding te prevaleren. Ook in de wetenschappelijke literatuur is dit gesignaleerd, zij het door een gering aantal auteurs.

Een van hen is Peter Gade, een oud-journalist die als onderzoeker is verbonden aan de universiteit van Oklahoma. In verschillende publicaties heeft hij onderzocht hoe de positie van leidinggevende redacteurs veranderd is onder invloed van schaalvergroting, commercialisering en digitalisering in de mediawereld. Een recent voorbeeld is zijn artikel over de invloed van hoofdredacteurs in geïntegreerde nieuwsorganisaties.²⁵ Gade wijst daarin op de trend dat het bedrijfsbelang in toenemende mate gelijkgesteld wordt aan het journalistieke belang. Als onderdeel van deze ontwikkeling signaleert hij dat journalistieke leidinggevendenden in krantenorganisaties meer en meer geacht worden mee te denken over hoe de commerciële en journalistieke activiteiten op elkaar afgestemd kunnen

worden. En hoewel een dergelijke afstemming, of vermenging, haaks lijkt te staan op meer traditionele opvattingen over het onderscheid tussen commercie en redactie, pleit Gade voor een pragmatische houding. In zijn ogen dient de journalistiek zich niet halsstarrig te verzetten tegen deze trend, maar dienen haar vertegenwoordigers op een zelfbewuste wijze te participeren in dit proces, zonder daarmee journalistieke principes te verkwanzelen. Zijn conclusie luidt namelijk dat juist in het contact met het niet-journalistieke deel van het bedrijf leidinggevende redacteurs het belang van deze journalistieke principes kunnen verdedigen en uitdragen.

Een dergelijke boodschap wordt ook verkondigd door de jonge onderzoekers Leona Achtenhagen en Elena Raviola.²⁶ De spanning tussen commercie en redactie heeft een centrale functie in hun onderzoek. Als zodanig is dat niet bijzonder, want dit is een van de oudste kernthema's in de theorievorming over de functie en invulling van journalistiek. Maar anders dan vele anderen weigeren Achtenhagen en Raviola een kant te kiezen in de tegenstelling tussen deze twee componenten. Op grond van het door hun gelanceerde begrip 'duality management' stellen zij dat een keuze tussen redactionele onafhankelijkheid enerzijds of commerciële dominantie anderzijds onnodig eenzijdig is. Zij menen dat de tegenstelling tussen commercie en redactie een intrinsiek onderdeel is van het journalistieke bedrijf en dat de uitdaging niet zozeer gelegen is in het opheffen van deze spanning, maar juist in het beheersen ervan. Achtenhagen en Raviola pleiten, met andere woorden, voor een actieve en flexibele omgang van mediaorganisaties met deze spanning. En daarin zien zij een sleutelrol weggelegd voor het 'top management' van het mediabedrijf, dus die managementlaag waar ook de hoofdredacteur toe gerekend kan worden. Overigens branden Achtenhagen en Raviola zich vervolgens niet aan de vraag hoe deze notie van dualiteitmanagement geïmplementeerd kan worden. Hun aanbeveling is dat daar aanvullend onderzoek voor nodig zou zijn.

Wat in die beschouwingen doorgaans ontbreekt is aandacht voor people's management. Er zijn wel wat handboeken over het maken van kranten of tijdschriften maar dat zijn eerder beschrijvingen van het vak in alle aspecten van het kranten maken.²⁷ Zelden of nooit zijn deze how-to-do-boeken opgebouwd vanuit problemen die actueel spelen voor mediaondernemingen, zoals bezuinigingen, veranderende voorkeuren van publiek en adverteerders, nieuwe technologie, of een combinatie daarvan.

En als ze dat al doen zijn ze gericht op enkele casussen of actuele onderwerpen en daardoor snel gedateerd.²⁸

In de meest recente bundel van de Nederlandse hoogleraar Mark Deuze, wordt dat probleem onderkend. Die bundel heeft daadwerkelijk enkele hoofdstukken over journalistiek, maar het kernthema blijft toch wel hoe management binnen mediaondernemingen bestaande activiteiten succesvol aan kan passen aan de voortdurend en snel veranderende technologie. Nieuwe activiteiten spelen daarin een cruciale rol. Het management daarvan gebeurt het meest doorslaggevend op het macroniveau van ondernemingen, in directies en bestuurskamers. Maar de auteurs in de bundel erkennen dat ook op het microniveau van het praktische werk belangrijke aanpassingen moeten plaatsvinden. Onder dat laatste schaaft Deuze het leiding geven aan journalistieke processen, maar saillant is dat de drie hoofdstukken die aan dat onderwerp zijn gewijd alle zijn gericht op technologische aanpassing. Culturele aanpassingen (op redactieniveau) zijn daarvan een duidelijke afgeleide.²⁹

Toch een kwestie van karakter?

Voor de journalistiek *diehards* is alle aangehaalde literatuur onleesbaar, niet zozeer omdat ze doorgaans in het Engels is geschreven, maar omdat ze worden vereenzelvigd met de niets van nieuws wetende mannen in maatpak voor wie creativiteit begint en ophoudt bij een *spreadsheet* met een *business model*. De grootste vrees is dat dergelijke marketingmanagers hun wetten en modellen aan de nieuwsvloer opleggen, waardoor het nieuws vercommercialiseert, alles op elkaar gaat lijken en de journalistieke individualiteit wordt onderdrukt.³⁰ Want journalisten hebben een hekel aan niet-journalistiek gezag, dat men vereenzelvigt met bureaucratie, een CAO-mentaliteit, nodeloos papierwerk en een vorm van efficiency die schadelijk is voor creativiteit. Ook Harry Mulisch voerde nooit een functioneringsgesprek met zijn uitgever, is het populaire bewijs voor deze stelling. En dezelfde argumentatie volgt journalist en columnist Henk Hofland (zelf tussen 1967 en 1973 hoofdredacteur van het *Algemeen Handelsblad* en *NRC Handelsblad*) wanneer hij vaststelt dat de journalist voortkomt uit de bohème en de manager uit de wereld van boekhouders.³¹

Misschien wel daarom werken journalistieke managers vooral reactief en op hun gevoel en reflecteren ze weinig tot niet op hun rol als leider. De hoofdredacteur wil eigenlijk niet de baas zijn maar *one of the boys*.

Maar iemand moet het doen en daarom doet hij het. In zijn zelfbeelden benadrukt hij graag de noodzaak om mee te schrijven met de redactie en het voortouw te nemen 'op zaal', wanneer zich *breaking news* aandient. Hij corrigeert bij excessen, bewondert bij spraakmakende artikelen en blaft vreemde bemoeienis van het erf. Terwijl uit de gesprekken in deze bundel blijkt dat een gemiddelde hoofdredacteur het meeste van zijn tijd besteedt aan managementtaken, zoals het overleg met directies en de personeelsvertegenwoordiging, het opstellen en bewaken van begrotingen, personeelszaken, arbeidsomstandigheden, strategische beleidsplannen, reorganisaties en externe betrekkingen.

De memoires van hoofdredacteurs (voor zover die al bestaan) zijn doorgaans aaneenschakelingen van anekdotes en sterke verhalen, waarbij een meer analytische benadering van bijvoorbeeld de verhouding met directies of de redactie tussen de regels moet worden gezocht. Een uitzondering vormt de terugblik van *Parool*-hoofdredacteur Sytze van der Zee op zijn leidinggevende jaren bij die krant in de jaren negentig. Zijn observaties geven een strikt persoonlijke visie op zijn innovatieve plannen, die gefrustreerd werden door ruziënde facties binnen de redactie aan de ene kant en een directie van PCM aan de andere kant die weigerde het benodigde geld voor investeringen vrij te maken. Het is het relaas van een machteloze hoofdredacteur die uiteindelijk geen andere oplossing ziet dan op te stappen, maar die desondanks zicht geeft op de enorme dilemma's waar hoofdredacteurs van kranten in het nauw mee geconfronteerd worden.³²

In gelegenheidsbijdragen over de succesvolle hoofdredacteur wordt meestal verwezen naar iets magisch, een ongrijpbare en onverklaarbare persoonlijke aanpak die bij de redactie is aangeslagen of respect heeft afgedwongen. Men gaat er simpelweg vanuit dat de hoofdredacteur invloed heeft, waarbij ongewis blijft hoe die invloed wordt gevormd of welk karakter ze draagt. Zo deelde de journalist/historicus Ad van Liempt zijn boek over de geschiedenis van het *nos-Journaal* in naar de stijlen van de zeven hoofdredacteurs die tussen 1956 en 2006 bij het *Journaal* actief waren. De stijlen zijn niet duidelijk geëxpliciteerd, maar kunnen worden gezien als een samenstel van hun opvattingen, smaken en nieuwsvoorkeuren.³³

Het enige substantiële werk in Nederland dat vanuit een wetenschappelijke benadering aansluiting probeert te vinden bij reflectie op moderne management is het werk van marktonderzoeker en media-adviseur Leon de Wolff.³⁴ Zijn werk wordt in kringen van hoofdredacteurs echter met

gemengde gevoelens ontvangen. Sommigen maken driftig gebruik van de pleidooien van De Wolff om journalisten beter en efficiënter rekening te laten houden met publieksvoorkeuren. Meerdere kranten en omroepen hebben gebruik gemaakt van de trainingen en cursussen die De Wolff op dit vlak verzorgt en zijn adviezen hebben tevens geleid tot fundamentele reorganisaties bij kranten zoals de combinatie van *AD* en regionale dagbladen in de Randstad.

In de kern zijn dergelijke operaties gericht op een oriëntatieverschuiving in de journalistiek van de professionele norm naar publieksnormen. Juist daarom zijn vele hoofdredacteurs en journalisten ook sceptisch. Mede omdat De Wolff niet uit de tamelijk gesloten kaste der hoofdredacteurs voortkomt, ziet men hem als een verlengstuk van de directeurs. Terwijl De Wolff niets meer of minder doet dan systematisch in kaart brengen dat de hoofdredacteur taken heeft bij het vaststellen, bewaken en handhaven van normen over het journalistieke product, het journalistieke proces en de personele bezetting van redacties.

Op dat inzicht baseert De Wolff een indeling in vier types hoofdredacteurs die wel degelijk past bij het idee dat een hoofdredacteur boven alles een eigen stijl moet hebben. Zo onderscheidt hij de monarch, die zijn waarde voor de krant probeert te bewijzen door een zo groot mogelijk netwerk van invloedrijke mensen met sleutelposities in politiek en bedrijfsleven op te bouwen en daarin voortdurend etend, drinkend en pratend aanwezig te zijn. Daartegenover staat de straatvechter, die alle problemen handelend, impulsief en eigenmachtig oplost in een confronterende stijl. De jonge hond wil vooral stimuleren door anderen de grootste denkbare creatieve ruimte te geven. De *natural* tenslotte vindt een schitterende balans tussen de meest uiteenlopende belangen door structureel en projectmatig problemen aan te pakken, waarbij de inhoud de meeste prioriteit heeft.

Het is een fraai ogende en verleidelijke indeling in stijlen van leidinggeven, maar ze accentueren boven alles de taak van de hoofdredacteur op de redacties, terwijl de verhouding met de directies minstens zoveel aandacht vereist.

Met of zonder directie

Welke rol men ook kiest, de verhouding tussen directie en hoofdredactie blijft een vraagstuk van enorm belang. Ook bij het strikt afschermen van

de redactie tegen management kan men immers de noodzaak van leiding niet ontkennen. In dat geval is management het exclusieve domein van directies en dat kan de speelruimte van redacties in ernstige mate bepalen. Directies zijn dan relatief vrij om te doen wat ze primair willen doen: winstmaximalisatie, efficiency afdwingen zonder onderscheid te maken naar de verschillende professies binnen de onderneming en publieksgerichtheid bij innovatie.

Dat maakt de verhouding met directies tot een van de oudste en meest bediscussieerde vraagstukken in de journalistiek. Bij de opkomst van de professionele journalistiek eind negentiende eeuw werd al gesproken over de botsende belangen van beide functies. Hoofdredacteur van het *Utrechts Nieuwsblad* P.H. Ritter jr. schreef in 1931: 'De directeur, die de opperste leiding heeft van de commercieele en technische zaken kijkt op zijn horloge en bedenkt, dat als de courant vijf minuten te laat komt, de abonne's sputteren. Maar de redactie denkt: daar komt een bericht op het allerlaatste nippertje, een belangrijk bericht, en als het niet meer in de courant komt, onthouden we onze lezers, wat ze weten willen.'³⁵ Ondanks de botsende belangen waren directie en hoofdredactie bij de toenmalige kleinschaligheid van de pers nog zeer innig met elkaar verbonden. De bloei van de onderneming was immers een gedeeld belang. Bij een aantal ondernemingen is dat feitelijk nog zo en in de kleinschalige ondernemingen die internetsites en weblogs produceren is het gedeelde belang zelfs opnieuw uitgevonden.

Maar ook al vroeg werd de gedachte geformuleerd dat redactionele overwegingen niet teveel belast zouden moeten worden met de veelal puur commerciële uitgangspunten van de directies. Over hoe dat gewaarborgd kan worden, bestaat groot verschil van mening. Moet bijvoorbeeld de hoofdredacteur nu juist wel of niet deel uitmaken van de directie? En hoe houdt men voor het overige de *firewalls* in stand tussen directionele drijfveren en redactionele zelfstandigheid ten aanzien van de inhoud? Door regels en formele afspraken misschien? De *NRC* was in 1905 de eerste krant die voor dit doel een statuut ontwierp waarin was vastgelegd dat 'de hoofdredacteur alleen de beslissing heeft over de inhoud van het blad'.

Dat denkbeeld is richtinggevend geworden voor de vormgeving van de relatie tussen directeur en hoofdredacteur. De ervaringen in Eerste en Tweede Wereldoorlog zijn daarop van doorslaggevende betekenis geweest. In de Eerste Wereldoorlog werd de anti-Duitse houding van het dagblad *De Telegraaf* gezien als een gevolg van de persoonlijke opvattingen en pre-

occupaties van eigenaar-directeur Holdert. De werkelijke hoofdredacteur J.C. Schröder werd gezien als een *Sitz*-hoofdredacteur, een man die vorstelijk werd betaald om naar buiten toe de redactionele onafhankelijkheid van de krant te etaleren maar intern volledig naar de pijpen danste van de eigenaar.³⁶

Na de Tweede Wereldoorlog is de met de bezetter meegaande houding van de meeste hoofdredacteurs van de legale dagbladen herleid tot hun commerciële streven naar lijfs- en winstbehoud. In de naoorlogse jaren werd dan ook uit vrijwel elke hoek aangedrongen op een striktere scheiding van redactie en directie. Rond de voormalige verzetskrant *Het Parool* ontwikkelde zich het idee dat alleen de stichtingsvorm een voldoende garantie tegen ongewenste inmenging zou kunnen zijn.³⁷ Dat werd niet overal zo gezien, maar de grote man van de naoorlogse journalistiek en tevens hoofdredacteur van de *NRC* Maarten Rooij pleitte in zijn doorwrochte proefschrift uit 1956 over het dagbladbedrijf voor de grootst denkbare 'redactionele zelfstandigheid' die op 'gezonde' gespannen voet kan staan met het ondernemersbelang.³⁸

De discussie in de journalistiek over de praktische haalbaarheid van dit principiële punt kende een hoogtepunt in het modelredactiestatuut dat in 1974 het licht zag en dat sindsdien bepalend is geweest voor de redactionele zelfstandigheid en de cruciale positie van de hoofdredacteur hierbij. Het statuut, dat ook de interne democratie van redacties regelde, voorzag in een strikte scheiding in de bevoegdheden van hoofdredacteur en directie. De hoofdredacteur kreeg ermee het laatste en hoogste woord over de inhoud van de krant.³⁹ Met het redactiestatuut kon iedere redacteur formeel invloed uitoefenen en in de autonome hoofdredacteur (die door de directie werd benoemd, na inspraak van de redactie) was de redactionele onafhankelijkheid ten opzichte van de directie of andere krachten buiten de redactie (zoals partijen, kerken en adverteerders) vastgelegd. Aan de persconcentratietendens kon het redactiestatuut geen andere richting geven (hoewel het wel verdragend werkte). Bij de omroepen bleef het redactiestatuut de grote onbekende factor, uitzonderingen daargelaten.⁴⁰

In een retrospectief wierp de voorzitter van de brancheorganisatie De Nederlandse Dagbladpers (DNP) Kees Spaan in 2004 de vraag op of het statuut niet heeft geleid tot immobiliteit en te geringe innovatieve kracht bij redacties. Als puntje bij paaltje komt, kunnen redacties zich immers altijd verschuilen achter de exclusiviteit van directies over het bedrijfseconomische terrein. Het redactiestatuut heeft tot gevolg gehad dat de uitgever

zich nooit een oordeel mocht aanmatigen over de inhoud en de redactie het bedrijfsbelang negeerde. Dat kan in een internetwereld met moeilijke bedrijfsmodellen niet meer een beginsel zijn. De sterk veranderende wensen van het publiek zijn wezenlijker geworden en redacties hebben de neiging die factor te ontkennen of als een belemmering te zien. Een redactie kan niet meer met de rug naar de lezersmarkt of de adverteerder gaan staan met een simpele verwijzing naar het statuut, aldus Spaan. De uitgever, die veelal dezelfde macht over de inhoud heeft als een lezer die een ingezonden brief verstuurt, kan zelfs de meest gerechtvaardigde en met feiten gestaafde opvattingen niet bij de redactie kwijt. Spaan pleit er dan ook voor om het redactiestatuut te herzien omdat het een hinderpaal is bij noodzakelijke innovatie, nieuwe verdienmodellen en uitgifconcepten die een antwoord moeten zijn op veranderingen in de lezersmarkt.⁴¹

Voor dat standpunt bestaat in de moderne praktijk steeds meer begrip. De druk van de economische crisis en de bedreigingen van technologische en culturele vernieuwingen spelen hierbij ongetwijfeld een grote rol. Technologische, bedrijfseconomische of bedrijfssociale ontwikkelingen zoals de enorme schaalvergroting op de mediamaarkt, de opkomst van nieuwe mediavormen (omroep en internet) en een opdringend zakelijk-commercieel denken in het moderne management hebben de hoofdredacteur steeds meer genoodzaakt ook een zakelijk leider te zijn. Nog slechts deels houdt hij zich bezig met de journalistiek zelf en hij geneert zich er niet meer voor om in het openbaar met zijn directeur gezien te worden of zelfs met hem in debat te gaan over journalistieke zaken.

Die ontwikkelingen zijn in ieder geval inzet geweest van dieprijpende maatregelen ter reorganisatie van de dagbladwereld, die in de laatste tien jaar in gang zijn gezet. In de inleiding bij deel 1 komen die uitvoeriger aan de orde. Het zijn operaties waarmee hoofdredacteurs zich meer en meer lijken te bemoeien, deels vanuit de oude opvatting dat het belang van de redactie op die manier beter veiliggesteld kan worden, deels ook omdat men zelf ondernemender wil zijn. Ook wil men de journalistieke mogelijkheden van nieuwe mediatechnologie verkennen, om te voorkomen dat dit proces geheel door techneuten of managers wordt aangestuurd.

Een kaste?

De speciale positie van de hoofdredacteur ten opzichte van de directie aan de ene kant en de redactie aan de andere, heeft de Nederlandse hoofdredacteurs al vroeg bijeen gedreven in eigen verbanden. Heel lang hebben ze weliswaar deel uitgemaakt van de georganiseerde journalistiek, maar binnen die beroepsorganisaties namen ze doorgaans een speciale positie in omdat ze ook leidinggevende taken hadden (dat gold zeker voor de hoofdredacteurs/directeuren) en dus een ander belang vertegenwoordigden dan de gewone redacteurs. De hoofdredacteur was feitelijk ook een werkgever met exclusieve zeggenschap over het redactiebudget. Maar ze maakten zeker geen deel uit van de organisaties van dagbladdirecteuren.

Tot ver in de jaren vijftig opereerden ze dus binnen de veste van de journalistieke beroepsvereniging. Men kende wel een eigen Sectie Hoofdredacteurs binnen de beroepsvereniging FNJ. De sectie, waartoe hoofdredacteurs van dag- en opinieweekbladen behoorden, was verantwoordelijk voor de beruchte herenakkoorden met de politiek, waarmee afspraken werden gemaakt over de toegang tot officiële bronnen en persconferenties, maar ook over embargo's, off-the-record-gesprekken en voor de journalistiek relevante wetgeving. Zij waren ook een cruciale factor in het gevoelige spel van de cao-onderhandelingen en het belangrijkste aanspreekpunt bij arbeidsconflicten.⁴²

Naast de Sectie ontstond in 1959 het Genootschap van Hoofdredacteurs, met name omdat het beheer van het ANP en de jaarlijkse onderhandeling over de dagblad-cao de hoofdredacteurs een compleet ander belang gaf dan de 'gewone' journalisten binnen de beroepsvereniging. Sommigen waarschuwden nog wel dat het Genootschap 'een afsterven van het algemeen georganiseerde journalistieke leven zal betekenen en het ontstaan van een zekere vervreemding tussen collega's, de groei van zoiets als klassenstrijd of antithese en het knakken van de solidariteit tussen 'hogeren' en 'lageren' in de journalistieke wereld'. Maar in de jaren zestig en zeventig bleek meer en meer dat zoiets daadwerkelijk onvermijdelijk was.

De toenemende radicalisering van de NVJ tot een syndicalistische vakbond in de jaren zeventig vervreemde de hoofdredacteurs steeds meer van het Genootschap. De bittere discussies over het modelredactiestatuut zorgde voor het laatste duwtje omdat het statuut teveel de macht van de hoofdredacteur ondergeschikt maakte aan de verlangens van de redactie. In 1975 klapte de solidariteit uit elkaar. Ondanks een emotionele oproep

van de nvj om ‘niet deze heilloze weg in te slaan die de verhoudingen in de journalistiek alleen maar ernstig zullen schaden’, schrapte het Genootschap in mei 1975 elke statutaire verwijzing naar de nvj.

Het Genootschap was een select herengezelschap dat niet te zwaar wilde vergaderen en het ook gezellig wilde houden. Elk jaar werd er geluncht met een belangrijk persoon, onder andere met prins Bernhard en prinses (later ook met koningin) Beatrix. Met de premier en ministers bespraken ‘de achtergronden van troonrede en regeringsprogramma’ en men at een hapje met wereldbekende leiders zoals dr. Martin Luther King (1964), Helmuth Schmidt (1984). De sfeer van de jaarlijkse bijeenkomsten contrasteerde scherp met de cultuur die in de nvj bestond. De vergaderingen (begeleid door een onderhoudend programma voor ‘hunne dames’) draaiden om de lunches, recepties en diners in uitstekende etablissementen. De nvj-leden ploegden zich vaak urenlang door ingewikkelde vergaderstukken en moesten het daarna doen met broodjes zweetkaas en een bekertje melk.

Geleidelijk verbreedde het gezelschap zich met andere mediavormen dan het dagblad. Eerst de opiniebladen, die in sfeer en vaardigheid dicht tegen de kranten aanlagen en pas daarna de verderaf gelegen representanten van de omroep en de internetwereld. Ook concretiseerde men de functie in de journalistiek door prijzen voor journalistiek talent in het leven te roepen en regelingen te ontwerpen, die zonder bindende kracht te hebben, een moreel appel op de beroepsgroep deden. Zo kwamen er in 2000 een regeling voor het embargo en in 1995 ook een algemene code voor journalistiek handelen. Ze waren omstreeden (sommige hoofdredacteuren zeiden er het lidmaatschap voor op), maar waren bedoeld om een antwoord te geven op de toenemende maatschappelijke kritiek op journalistieke gedragingen.⁴³

Het Genootschap is in internationaal perspectief een opmerkelijke organisatie, want nergens ter wereld bestaat een soortgelijke club die alle hoofdredacteuren bundelt voor het maken van vakinhoudelijke afspraken. In de meeste landen beperken de georganiseerde hoofdredacteuren zich tot gezelligheid of netwerkactiviteiten. Het Genootschap is dus eigenlijk heel typerend voor wat spreekwoordelijk is geworden als ‘het poldermodel’, een neiging in de Nederlandse politieke cultuur om problemen en controverses in goed overleg uit de weg te ruimen of te kanaliseren. Door het aanhalen van onderlinge banden in een gemoedelijke sfeer tracht men de crisis in de journalistiek te pareren. In 2006 besloot Pieter Broertjes

zijn tienjarig voorzitterschap van het Genootschap met de kenmerkende woorden: 'Alles draait om rendementcijfers, kijkcijfers en waardecreatie voor de aandeelhouders. Weinigen hebben het nog over het geestelijk eigendom van de redactie.'⁴⁴

Onderzoek en opbouw

Het in dit boek samengebrachte onderzoek heeft als doel antwoorden te vinden en daarmee, net zoals Bibeb dat vijftig jaar eerder deed, een stand van zaken op te nemen over de zelfopvatting van de Nederlandse hoofdredacteur. De basis daarvan is een serie interviews gemaakt met 48 hoofdredacteurs van dag- en weekbladen, omroepen, persbureaus en websites. Het onderzoek is uitgevoerd door studenten en medewerkers van de masteropleiding Journalistiek van de Rijksuniversiteit Groningen. In 2009 en 2010 namen studenten de, grotendeels gestandaardiseerde, interviews af die ze hebben verwerkt in journalistiek geschreven portretten. In dit boek is een selectie van deze portretten opgenomen in twee delen: pers en omroep. Beide delen worden voorafgegaan door een inleiding waarin de hoofdlijnen worden geschetst van de problematiek waarmee hoofdredacteurs te maken hebben. Onder pers scharen we in ieder geval de klassieke dag- en weekbladen, inclusief de gratis dagbladen. Maar ook de persbureaus krijgen hier aandacht alsmede een enkel nieuw medium. Dat laatste is niet zozeer een principiële als wel een praktische keuze, want in de wereld van de nieuwe media zijn nog bijzonder weinig leidinggevend actief die van zichzelf zeggen dat ze hoofdredacteur zijn. Leidinggeven in de relatief kleinschalige wereld van websites en weblogs lijkt eerder het resultaat van een collectieve inspanning waarbij de klassieke scheiding tussen zakelijk en journalistiek handelen volledig ontbreekt. Het is niet verbazingwekkend dat ook andere klassieke kenmerken, zoals een redactiestatuut en vaststaande procedures van overleg en inspraak nog nauwelijks vorm hebben gekregen.

Dat geldt in veel mindere mate voor de omroep, waar in de beginjaren van de omroepjournalistiek ook dergelijke klassieke kenmerken ontbraken. Op die vlakken is veel veranderd en gestandaardiseerd, maar desondanks speelt in de omroep een aparte problematiek, zoals bij uitstek de positie van hoofdredacteurs (die weinig voorkomen) en eindredacteurs (die meer voorkomen maar beduidend minder invloed op de directionele kant van omroep hebben). In het tweede deel van deze bundel staat deze

problematiek centraal, zowel bij de landelijke publieke als landelijk commerciële en de regionale omroep.

Er is overwogen een aparte sectie te wijden aan de vrouwelijke hoofdredacteurs. Ondanks dat de journaliste Emmy Belinfante reeds in 1928 betoogde dat 'de vrouw die gestudeerd heeft, met leiderstalent, veelzijdige ontwikkeling, journalistieke aanleg, algemene belangstelling, tact en verantwoordelijkheidsgevoel in de toekomst evengoed hoofdredacteur [zal] kunnen worden als haar mannelijke collega', werden in 2006 pas de eerste vrouwen tot hoofdredacteur van een dagblad benoemd: Annemieke Besseling bij het *Brabants Dagblad* en Birgit Donker bij *NRC Handelsblad*.⁴⁵ Net zoals de later benoemde vrouwelijke hoofdredacteurs vinden deze vrouwen evenwel dat ze hun positie te danken hebben aan hun journalistieke en leidinggevende merites, niet omdat ze toevallig vrouw zijn. Daarom zijn de portretten van de vrouwelijke hoofdredacteurs niet onder een eigen noemer apart gezet. Omdat uit separaat uitgevoerd onderzoek toch een specifieke problematiek rond vrouwelijke hoofdredacteurs (en in het algemeen: voor vrouwen in de journalistiek) naar voren komt, is er een beschouwing over opgenomen in de vorm van een groepsportret met de zelfopvatting van de acht vrouwelijke hoofdredacteur en adjunct-hoofdredacteurs die Nederland in 2010 rijk was.

Tezamen geven deze portretten en beschouwingen een beeld van een roeping of beroep dat lange tijd enigszins is weggemoffeld in het journalistieke debat. Maar ook in de journalistiek wordt steeds meer erkend dat het eigenlijk om een cruciale functie gaat, die omgeven is met dilemma's en vraagstukken die de kern van het metier raken. De hoofdredacteur staat midden in de storm die over de mediawereld trekt, waarbij hij/zij moet zorgen dat 'we overleven', aldus oud-hoofdredacteur van het *Brabants Dagblad* Tony van der Meulen in een jubileumbundel bij het vijftigjarig bestaan van het Genootschap van Hoofdredacteurs.⁴⁶ En daarom moet de hoofdredacteur zich veel beter wapenen, zo stelde de voorzitter van dat hoogstaande gezelschap Arendo Joustra een jaar later vast. Bij zijn afscheid in 2010 stelde hij daarom een *Handboek Hoofdredacteur* samen. Zoals het *Handboek Militair* de soldaat grondig voorbereidt op de oorlog, zo zou dit handboek de hoofdredacteur slagvaardig genoeg moeten maken om de oorlog met de nieuwe tijd te winnen.⁴⁷

Maar wat is daarvoor nodig?

DEEL 1

Hoofdredacteuren bij de pers

DE CONTEXT

De pers in de storm

Huub Wijffes

De krantenwereld beleeft stormachtige tijden, voor dat inzicht hoef je echt geen krant te lezen. Ook op internet, radio en televisie wordt zorgelijk gesproken over de toekomst van de krant. Voor hoofdredacteuren van dagbladen, maar ook van tijdschriften en persbureaus, is het wellicht het belangrijkste probleem waarmee ze zich bezig houden. De verzamelde Nederlandse hoofdredacteuren die op 27 november 2009 het vijftigjarig bestaan van hun Genootschap vierden, kregen bijvoorbeeld een boekje uitgedeeld met als titel *Storm in de Media*, waarin vele, doorgaans sombere beschouwingen zijn opgenomen over het dagblad.¹ Gratis kranten, gratis nieuwe media, concurrentie met omroep en internet, opdringende commercie en almachtige managers bederven de vertrouwde wereld waarin de dagbladjournalist de top in het vak was.²

In vele opzichten lijkt de huidige situatie op de paniek in krantenland in de jaren zestig. Oplages daalden toen, zelfstandige dagbladtitels verdwenen en televisie dreigde het traditionele verdienmodel onder dagbladen weg te vagen. De oplossing die ondernemingen toen aandroegen was persconcentratie. Daar verzetten vele hoofdredacteuren zich tegen omdat de vorming van grote bedrijven de pluriformiteit zou bedreigen. Maar de geschiedenis heeft geleerd dat de voordelen van grotere eenheden veel doorslaggevend waren. De kranten gingen een nieuwe bloeiperiode tegemoet, waarin juist een rijkere inhoud kon ontstaan en veel meer journalisten aan de slag konden.

Huidige hoofdredacteuren zijn zoekende naar een antwoord op de crisis die fundamenteeler lijkt, omdat het voortbestaan van de papieren krant als levensvatbaar product in het geding is. En als de krant verdwijnt, verdwijnt dan niet een belangrijke voorwaarde voor het functioneren van onze democratie: een betrouwbare nieuwsvoorziening en een onafhankelijk podium voor pluriforme meningsvorming? In deze zoektocht is de

journalistiek bezig 'zichzelf opnieuw uit te vinden'. Maar moet dat op een zakelijke en/of technologisch-innovatieve vlak gebeuren of op puur journalistiek vlak? Het zijn vragen die de hoofdredacteurs letterlijk hoofdbrekens geven.

De hoofdredacteur en het journalistiek belang

Was de hoofdredacteur vanouds het journalistieke gezicht van de krant, in de laatste twintig jaar is hij zich meer en meer gaan bezig houden met veranderingen op de dagbladmarkt, efficiency in de bedrijfsvoering, technologische innovatie en vrijwel permanente reorganisaties in de redactie. De recente geschiedenis van het PCM-concern toont goed aan dat hoofdredacteurs geconfronteerd worden met grootscheepse commerciële transacties. Enerzijds slurpt dat veel van hun aandacht op maar anderzijds kunnen ze er weinig tot geen greep op krijgen.

PCM is in de jaren negentig gevormd door een bundeling van de landelijke kwaliteitskranten *de Volkskrant*, *Trouw* en *NRC Handelsblad*. In het concern heerste traditioneel een cultuur waarbij de redactionele onafhankelijkheid via stichtingconstructies van de ergste tucht van de vrije markt was afgeschermd. Maar toen het concern na de zeer winstgevende jaren negentig in zwaar weer belandde, verkocht eigenaar Stichting Democratie en Media in 2004 de meerderheid van de aandelen aan het Britse investeringsfonds APAX. Men hoopte dat deze durf-investeerder de kranten zou kunnen leiden naar een nieuwe profijtelijke periode midden in de nieuwe mediawereld. Dat viel tegen, want de investeerders, die niet betrappt konden worden op diepe interesse voor het product Nederlandse krant, stelden torenhoge rendementseisen en hingen het bedrijf vol met financiële constructies die niet bepaald in het voordeel van de redacties uitwerkten.

Een van de vernieuwingen die APAX voorstelde was om de hoofdredacteurs een aandeel te laten nemen in de onderneming. Hun beloning zou afhankelijk moeten gaan worden van het rendement.³ Een dergelijke winstdelingsconstructie is in de Angelsaksische krantenwereld min of meer gewoon, maar in de Nederlandse cultuur stuit ze op bezwaren. De Nederlandse hoofdredacteur dient in de eerste plaats het belang van de redactie en de lezers; pas daarna komt het zakelijk belang van het bedrijf. Op de allerlaatste plaats komt zijn persoonlijke belang. Als die belangenhiërarchie wordt omgedraaid, zoals bij een winstdelingsregeling, komt de journalistieke onafhankelijkheid in het gedrang.

De APAX-periode betekende niets minder dan een journalistieke cultuurschok waarbij de hoofdredacteurs het ongemakkelijke middelpunt waren. De hoofdredacteurs slaakten dan ook een zucht van verlichting toen de Stichting Democratie en Media in 2007 besloot APAX weer uit te kopen. Voor een veel te hoge prijs natuurlijk, want als puntje bij paaltje komt hebben kapitalistische investeringsfondsen een zakelijker houding dan idealistische stichtingsbestuurders. PCM bleef zitten met een grote schuldenlast en men moest dus op zoek naar een nieuwe partij die wilde investeren. Die vond men in de Vlaamse Persgroep, geleid door Christian van Thillo. Voor een tamelijk bescheiden 100 miljoen euro kwam deze courancier in bezit van PCM. Eerder al had hij de Amsterdamse krant *Het Parool* gekocht en gereorganiseerd, waardoor deze krant terug kon keren in de moederschoot van PCM.

Om aan alle misverstanden een einde te maken over wie het voor het zeggen had, schrapte Van Thillo op 1 december 2009 de naam PCM uit de boeken. De Persgroep Nederland was voortaan de naam en ook de bedrijfs-cultuur van de Vlamingen deed haar intrede. Om de interne concurrentiestrijd tussen *NRC* en *Volkscrant* te beëindigen en de goedkeuring voor overname te verkrijgen van de Nederlandse Mededingingsautoriteit werd het kroonjuweel *NRC Handelsblad* verkocht aan een consortium waarin zakenman Derk Sauer de belangrijkste figuur was. De eisen die hij stelde aan de inhoud van de krant en het eigendom op het merk *NRC Handelsblad* waren een laatste zetje in een al langer lopend conflict tussen de journalistieke en zakelijke leiding van de krant. In april 2010 vertrokken zowel *NRC*-hoofdredacteur Birgit Donker als directeur-uitgever Gert-Jan Oelderik bij *NRC Media*. Donker schreef bij die gelegenheid dat het ging om 'een onoverbrugbaar gebleken interpretatieverschil over de manier waarop de autonomie van de redactie het best is gewaarborgd'.⁴

Crisis

De PCM-affaires waren niet de enige indicatie voor een crisis bij dagbladen. Tot in de jaren negentig beleefden dagbladen gouden jaren met hoge oplages en sterk toenemende inkomsten. Aan die weelde kwam een einde, zoals overall ter wereld. Zo liepen de oplagen van betaalde kranten dramatisch en schier onomkeerbaar terug. Tussen 1995 en 2008 was in Duitsland bijvoorbeeld een daling van bijna 20 procent van de totale krantenoplage te zien. In Nederland was dat nog iets meer (21,4 procent) en in

Wallonië zelfs 25,7 procent. Vrijwel alle landelijke en regionale dagbladen zijn sinds 2004 geconfronteerd met een oplagedaling tussen 3 en 16 procent.⁵ Navent is dat het aantal dagbladjournalisten sterk daalt. Van de 4430 journalisten die in 2001 bij Nederlandse dagbladen werkten waren er in 2009 nog 3250 over.

Voor een groot deel heeft de crisis bij dagbladen te maken met een sterk toegenomen concurrentie op de mediemarkt. Sinds de jaren tachtig is het aanbod van omroepzenders explosief gegroeid en in de jaren negentig heeft de komst van internet een enorm aanbod aan digitale en online media geschapen, dat kranten op snelheid, volledigheid en interactiviteit lijkt te overtroeven of zelfs overbodig dreigt te maken. De voortdurende verversing van de inhoud in de online-wereld maakt de 24-uurcyclus van dagbladen bijvoorbeeld enigszins achterhaald, maar ook stelt de online consument hogere eisen aan interactiviteit, multimedialiteit en connectiviteit met nieuwe sociale media. De online burger ondergraaft met zijn actieve participatie in het nieuws en zijn *user generated content* de klassieke functie van dagbladen om vanuit een weloverwogen samenstel van tradities en conventies een podium voor publieke meningsvorming en informatievoorziening te zijn.

Dagbladen hebben dat maar ten dele kunnen ondervangen door de lancering van eigen websites. Het gratis karakter van die websites verzwakte eerder de economische basis onder dagbladen dan dat ze werd versterkt. Winstgevend exploitatiemodellen van krantenwebsites zijn moeilijk te vinden omdat gebruikers over het algemeen niet wensen te betalen voor content en adverteerders minder geld investeren in online media met een beperkt bereik.⁶ Websites van Nederlandse kranten trekken weliswaar steeds meer bezoekers (het aantal steeg van 4,6 miljoen bezoekers per dag in 2007 tot 6,7 miljoen in 2010), maar ze leveren relatief geringe inkomsten op; in ieder geval te weinig inkomsten om de kosten te kunnen dekken.⁷

Een beschouwer zou in de opkomst van gratis kranten een innovatief lichtpuntje kunnen zien. Die kranten, in 1995 voor het eerst op de markt gebracht door het Zweedse Metro-concern, haalden in Nederland in 2007 een oplage van 1,8 miljoen. Dat is een marktaandeel van 32 procent.⁸ De gratis krant bindt lezers aan de krant die nog nooit dagbladen gelezen hebben. Veel journalisten hebben er gemengde gevoelens over, want de gratis kranten kennen een schrale inhoud. Meer dan 40 procent van de inhoud is gebaseerd op kopij van persbureaus en de eigen nieuwsgaring is dus

sterk onderontwikkeld. Onderzoeksjournalistiek ontbreekt veelal en specialisering en expertisevorming van journalisten houden gratis kranten tot het uiterste beperkt. Het succes van gratis kranten staat voor traditionele journalisten dus voor kwaliteitsverlies.⁹

De gratis krant onderstreept dat nieuws weinig economische waarde meer heeft en is verworpen tot wisselgeld bij de handel in advertenties. Dat zet de inkomsten van betaalde kranten onder enorme druk en dus moeten daar voortdurend reorganisaties plaatsvinden. Dat kan gaan om vormverandering, zoals het goedkopere tabloidformaat waarop veel kranten zijn overgestapt. Het begrip tabloid had vanouds een negatieve klank door de vereenzelviging met sensatie en pulpkranten in met name Engeland en Duitsland, maar door het succes van tabloidkranten bij het verhogen van de oplage is het negatieve imago volledig omgeslagen. Het journalistieke bezwaar dat artikelen korter moeten worden en dus aan kwaliteit moet worden ingeleverd woog niet op tegen de sterkere binding van de lezers, die in het bijzonder tot uiting kwam in oplagestijging of stabilisering. Sinds *Het Parool* in 2004 als eerste betaalde krant omschakelde op tabloid is vrijwel elke krant gevolgd. In 2011 voegde *NRC Handelsblad* zich als een van de laatste in de rij, waardoor het curieuze feit zich voordoet dat juist de krant die traditioneel een tabloidkrant werd genoemd (*De Telegraaf*) als enige landelijke dagblad geen tabloidformaat zal kennen.

Heroriëntaties

De meeste dagbladbedrijven proberen de crisis op te vangen door efficiënter te werken en daardoor te besparen op kosten. Door een meer flexibele inzet van personeel kan bijvoorbeeld de productiviteit omhoog. Convergentieprocessen (waarbij journalisten vanuit een centrale redactie leren werken voor verschillende mediavormen) gaan daarom gelijk op met bezuinigingen. Het journalistiek werk wordt door het moderne management steeds meer opgedeeld in kleine taakjes die onderling uitwisselbaar zijn. De journalist dreigt daardoor een slaafse vakkenvuller te worden in plaats van een kritische meester over het totaal. De omslachtige (en dus kostbare) journalistieke routines komen onder druk te staan van de markt die het toepassen van hoor en wederhoor, het checken van beweringen en andere journalistiekethische regels en conventies vooral als hoge kostenfactoren beschouwt. Dat laten ook al die nieuwe journalistieke spelers op het internet steeds meer achterwege, hetgeen hun populariteit eerder lijkt

te bevorderen. Ze verkondigen zelfs luid dat het omslachtige journalistieke gedoe lastige obstakels zijn op de weg naar het flitsende en sensationele verhaal en de scherp geformuleerde mening.¹⁰

Moeten kranten dan maar websites worden of alleen edities uitbrengen die met behulp van e-paper of e-readers gelezen kunnen worden? Het succes van een totaal nieuwe internetkrant zoals de *Huffington Post* ziet er zeer verleidelijk uit. Deze in 2005 als een weblog begonnen krant is een van de weinige ondernemingen die echt winst oplevert. Begin 2011 nam het internetbedrijf AOL de krant dan ook over voor maar liefst 315 miljoen dollar. Maar de *Huffington Post* is toch de uitzondering op de regel dat bestaande mediavormen op internet weinig tot niets kunnen verdienen. Het is goed daarbij te bedenken dat het winstmodel van de *Huffington Post* gebaseerd is op een grote inzet van gratis werkende bloggers en journalisten die alleen voor de *exposure* prestaties leveren. Daar komt natuurlijk bij dat deze krant niet hoeft te betalen voor kostbaar papier en ook geen kosten maakt voor een drukproces. De kosten voor distributie zijn ogenschijnlijk ook laag.

Alle grote mediaondernemingen ter wereld kijken met grote ogen uit naar dergelijke verdienmodellen. In de Verenigde Staten (waar vanouds relatief weinig kranten gelezen worden) hebben gerenommeerde dagbladen zoals *The Christian Science Monitor* de overgang naar een exclusief digitale editie al gemaakt. Wellicht de belangrijkste stap is gezet door de mediamagnaat Rupert Murdoch, die ondanks zijn hoge leeftijd nog steeds de centrale man is van de News Corporation, een traditioneel mediabedrijf gebouwd rondom kranten, film en omroep. In samenwerking met het computerbedrijf Apple zette News Corporation de volledig digitale krant *The Daily* op de markt. De voor gebruik op de iPad gemaakte 'krant' gaat eisen, aldus Murdoch bij de lancering op 2 februari 2011, dat journalisten 'will compeltely re-imagine our craft'. Via het distributiekanaal van Apple's iTunes-store meent Murdoch eindelijk een bedrijfsmodel te hebben gevonden dat het maken van kranten blijvend winstgevend maakt. De basis ervoor is het lage aantal journalisten (slechts 50 in vaste dienst) en een relatief laag abonnementsgeld van 40 dollar per jaar (of een dollar per week). Opvallend daarbij was dat alle vragen over de inhoud en de koers van *The Daily* werden beantwoord door de *editor in chief*, die blijkbaar een cruciale rol in de onderneming speelde.

Maar werkt het? Complicatie is bijvoorbeeld de 30 procent provisie die Apple voor nieuwe gebruikers doorberekent. Een belangrijke vraag daar-

bij is of de inhoud van digitale kranten zo uniek is dat mensen bereid zijn ervoor te betalen? Het is overall ook een prangende vraag hoe je redacties opzet voor dergelijke kranten: vastgehaakt aan bestaande titels of in totaal nieuwe titels. Murdochs geloof in de laatste optie vindt in Nederland navolging bij De Persgroep van Van Thillo. Nadat vanaf de jaren negentig alle PCM-bladen de tactiek hadden gevolgd om eigen websites te maken, breekt Van Thillo met dat principe door voor zijn vier Nederlandse titels een centrale internetredactie in te richten. Die redactie wordt gevormd door redacteurs van alle vier de kranten. De websites blijven weliswaar onder de vier titels verschijnen, maar wie er nu de hoofdredactionele leiding over die titels heeft is onduidelijk. Een dergelijke constructie werpt een geheel nieuw licht op de redactionele zelfstandigheid. En ook op de positie van de hoofdredacteur, want formeel is hij de baas van de website die onder de naam van zijn krant wordt gepubliceerd, maar voor slechts een deel geeft hij leiding aan de redactie die de site produceert.

Reorganisaties

Wat doet de journalistiek om de crisis te bestrijden, met name de hoofdredacteur? Het is meer dan men vaak denkt, maar niet alles lukt. Nog in de APAX-tijd bewees de investering door NRC Media in een kwaliteitskrant voor jongeren, *nrc.next*, dat innovatie een succesvolle krant kan opleveren. De groei van *nrc.next* naar een betaalde oplage van 80.000 exemplaren bewees dat ook de jeugd niet hoeft te worden opgegeven als het om het lezen van kranten gaat. Een soortgelijk experiment van de PCM-leiding met het nieuwe en multimediale product *Dag*, mislukte echter deerlijk, misschien wel omdat deze krant als een prestigeobject vanuit de PCM-directie (in samenwerking met telecom-gigant KPN) werd gelanceerd en onvoldoende vanuit een journalistieke ambitie. Na drie jaar miljoenenverliezen werd *Dag* in 2010 gestopt.¹¹

Bestond tot in de jaren negentig de neiging om koste wat kost de redacties af te schermen tegen ingrijpende maatregelen en reorganisaties, van dergelijk verzet is weinig sprake meer. Ingrijpende vormveranderingen zoals de overgang naar tabloidformaat vinden op grote schaal plaats en ook tegen de voortdurende drang om te bezuinigen en te reorganiseren, zowel op het druk- en distributieproces als op de redactie, is weinig verzet meer merkbaar. In Nederland is sinds tien jaar een vrijwel permanente reorganisatie gaande bij elk van de vier grote dagbladondernemingen,

PCM/Persgroep, Wegener/Mecom, Telegraaf Media Groep (TMG) en Noordelijke Dagbladcombinatie (NDC). Daarbij zijn de afgelopen jaren meer dan 600 redactionele arbeidsplaatsen geschrapt. Niet zelden zijn bij die reorganisaties buitenlandse partijen betrokken die in ruil voor investeringen enorme rendementen verlangen.

Waren de PCM-kranten in het APAX-tijdperk al bezig met voortdurende reorganisatieplannen, na de overname door De Persgroep kwam dat proces in een stroomversnelling. De eerste stap van de nieuwe eigenaar was een grondige personele reorganisatie van de redacties, waarbij *de Volkskrant* 45 en *Trouw* 30 banen moest inleveren. Dat was niet alleen bedoeld om het rendement op behoorlijk peil te krijgen, maar vooral om de kranten tot bezinning op hun kerntaken te dwingen. In de filosofie van Van Thillo moet de krant kleiner, compacter en publieksgericht zijn, maar vooral haar 'merk' versterken. De trend naar gratis content kan alleen gekeerd worden door unieke, merkvasten en kwaliteitsrijke producten te leveren. Door dergelijke denkbeelden wordt Van Thillo gezien als een visionaire ondernemer met 'passie voor media', zoals de slogan van zijn concern luidt. Is hij de man die de knellende problemen van kranten kan oplossen? Of moeten hoofdredacteurs dat doen, samen met hem? Voorlopig lijkt de vrede getekend.

Hoewel ook de Telegraaf Media Groep het de laatste jaren zwaar heeft – mede dankzij een aantal weinig geslaagde zakelijke transacties – wordt het bedrijf gezien als een journalistieke oase in een steeds hardvochtiger mediawereld. Dat komt vooral door het scherpe journalistieke gezicht dat dagblad *De Telegraaf* onder hoofdredacteur Sjuul Paradijs is gaan tonen. Desondanks is TMG een voorbeeld van een allesoverheersend streven naar efficiency. Zo zijn de verschillende dagbladen in Noord- en Zuid-Holland samengevoegd tot grotere werkmaatschappijen waarbij de titels weliswaar zijn behouden maar de kopij steeds meer centraal wordt aangestuurd. De kranten die TMG uitgeeft in Noord-Holland staan bijvoorbeeld onder leiding van één hoofdredacteur, die voor de leiding van afzonderlijke titels wordt ondersteund door adjunct-hoofdredacteurs.

Eenzelfde omvorming is te zien geweest bij het Wegener-concern, dat door een uitgekienende overnamestrategie in de jaren tachtig en negentig eigenaar is geworden van de meeste regionale dagbladen in Nederland buiten de Randstad. Alleen de regionale dagbladen in het noorden zijn nog ondergebracht in de zelfstandige Noordelijke Dagbladcombinatie, maar de rest is van Wegener. De Limburgse kranten zijn weliswaar in

2006 opgekocht door het Britse mediabedrijf Mecom, maar die onderneming werd in november 2007 ook eigenaar van Wegener, waardoor het merendeel van de Nederlandse regionale dagbladen in handen van één eigenaar is geraakt.

Wegener stond bekend om zijn courantiërs-geest, maar dat nam niet weg dat de ene reorganisatie op de andere volgde. Dat proces is alleen maar versterkt na de overname door Mecom. Dat was nog niet gebeurd of er werd een enorme reorganisatie aangekondigd waarin meer dan 400 arbeidsplaatsen zouden sneuvelen. De opbouw van een centrale nieuwsdienst in Nijmegen ging ten koste van de afzonderlijke redacties van de Wegener-dagbladen. Die kregen daarmee min of meer het karakter van een regioredactie. Ook in de samenvoeging van de PCM-titel *AD* met de stadskranten van Wegener in 2005 kwam die opdeling van de hoofdredactionele functie aan het licht. Dat bracht overigens niet wat ervan werd verwacht. De oplage is gestaag teruggelopen en in genoemde steden wordt het gemis van een eigen dagblad meer en meer gemist.

De onderschikking van de hoofdredactionele functie aan het zakelijk belang van de onderneming is nergens sterker aan het licht getreden dan bij Wegener. Mecom-topman David Montgomery stuurde aan op een bedrijfsstructuur waarbij voor alle dagbladen één hoofdredacteur en één directeur sturing zouden gaan geven. Voor de afzonderlijke kranten zou de door deze centralisering al uitgekilde hoofdredactionele functie ook nog eens worden samengevoegd met de uitgeeffunctie, waardoor van zelfstandige journalistieke sturing geen sprake meer zou zijn. Montgomery stuitte bij deze strategie niet alleen op verzet van directeur Joop Munsterman (die in 2010 besloot te vertrekken) maar ook op de acht hoofdredacteurs die de pluriformiteit overeind wilden houden. Zijn op pad gestuurde rechterhand en hoofdredacteur van de Deense krant *Berlingske Tidende*, Lisbeth Knudsen, concludeerde na een gesprek met de Nederlandse hoofdredacteurs in mei 2010 op Schiphol dat de Nederlanders elementaire leidinggevende kwaliteiten ontbeerden en puur defensief redeneerden. Het ontbrak, aldus Knudsen in de uitgelekte mailcorrespondentie, aan een strategische visie op de toekomst van het mediaveld en de journalistiek. Ze noemde de Nederlandse hoofdredacteurs in dit verband zelfs 'incompetent'.¹²

De conflicten rond de grote dagbladconcerns kwamen stevig in de openbaarheid, maar de crisis in de dagbladsector speelde ook bij ondernemingen die minder in de publiciteit kwamen. De Noordelijke Dagblad-

combinatie kende bijvoorbeeld soortgelijke reorganisaties (zie daarvoor het portret van Pieter Sijpersma in dit boek, pp.65-76) en ook de nationale persbureaus zijn meer en meer onderworpen aan de tucht van de markt. De traditioneel sterke persbureaus ANP en GPD verloren onder druk van de bezuinigingen bij kranten en omroepen en de opkomst van nieuwe persdiensten zoals Novum steeds meer klanten en waren gedwongen nieuwe markten te verkennen. Het ANP werd in 2004 verkocht aan twee investeringsfondsen (NPM Capital en GIMV) en houdt zich sindsdien nog minder dan voorheen bij haar exclusieve taak om de nationale dagbladen van dagelijks nieuws te voorzien. Rondom het kernproduct nieuws probeert men andere markten te veroveren, waarbij de klantgerichtheid voorop staat. In 2010 kwam het ANP in handen van V-Ventures, een investeringsfonds van de voormalige omroepvereniging Veronica.

De GPD, die eenzelfde functie als het ANP vervult voor 17 voornamelijk regionale dagbladen, is weliswaar nog steeds in eigendom van de kranten waarvoor ze werkt, maar de eigenaren eisen meer en meer waar voor hun geld en verlangen van de GPD-leiding een renderende bedrijfsvoering. De GPD is dus ook gedwongen zich op andere markten te begeven en actief de innovatie op te zoeken. Omdat zowel ANP als GPD met eenzelfde product in hetzelfde proces van marktaanpassing zitten wordt gesproken over een mogelijk samengaan. Vooruitlopend op deze samenwerking of zelfs fusie heeft men al een gemeenschappelijke huisvesting betrokken. Zie daarvoor uitvoerig de portretten van Erik van Gruijthuijsen en Marcel van Lingen in dit boek, pp.147-170.

Zo zetten de crisis in de dagbladwereld en de daaruit voortkomende heroriëntaties en reorganisaties, de positie van de hoofdredacteur overal op scherp. Moet de relatie met de directie anders worden geregeld zodat de hoofdredacteur meer greep krijgt op het commerciële handelen? En wat blijft er dan over van de journalistieke overweging en traditionele instrumenten ter waarborging van de journalistieke onafhankelijkheid zoals het redactiestatuut? In de portretten geven hoofdredacteurs daarop hun visie, ieder vanuit een specifieke ervaring.

PHILIPPE REMARQUE • hoofdredacteur *de Volkskrant*

‘Journalisten zijn over het algemeen beroerde managers’

Klaske Tameling

De hoofdredacteur maakt de krant. Dat was de belangrijkste opdracht voor de opvolger van Pieter Broertjes. Vanwege die taakomschrijving solliciteerde Philippe Remarque (1966), al twintig jaar succesvol journalist maar zonder enige managementervaring, naar de vrijgekomen positie. ‘Als in de profielschets had gestaan dat je op alle cocktailparty’s *de Volkskrant* moest vertegenwoordigen en dat iemand anders de krant zou maken, dan had ik er niet op gesolliciteerd. Ik vind dit echt het meest interessant. Nu kan ik verschil maken en mijn stempel erop drukken.’

In een van de drie redactiezalen van *de Volkskrant* vindt een verhuizing plaats. Er wordt ruimte gemaakt voor een nieuwe redactie die het tweede katern van de krant moet gaan maken. ‘Dit is het eerste fysieke teken van mijn aantreden. Het is ontzettend fijn voor mij om te zien dat beleid ook gevolgen kan hebben’, zegt Remarque bijna opgelucht. Het tweede katern zal niet meer gemaakt worden aan de hand van dagelijkse thema’s, zoals dat nu nog gebeurt met *jong* en *wonen*. In plaats daarvan wordt het een horizontaal geprogrammeerd katern dat overal mee kan openen. De redactie gaat tegelijkertijd nauw samenwerken met het *Volkskrant magazine*. Een nieuwe koers dus.

Als journalist had Remarque altijd al ideeën over hoe hij de krant zou willen veranderen. Kort nadat hij op zijn eenendertigste als buitenlandredacteur bij *de Volkskrant* binnenkwam, stelde hij met een collega een plan op om de buitenlandpagina’s aantrekkelijker te presenteren. Het werd het plan Remarque-De Vries met als belangrijkste punten: publieksvriendelijker en meer diversiteit in de onderwerpen. ‘De toenmalige chef, die hier nu allang niet meer werkt, stopte dat gewoon in een grote la. Toen besepte ik, wil je verandering doorvoeren dan moet je op de een of andere manier macht hebben. Want de macht van de gewoonte is groot bij kranten. Ove-



rigens niet alleen bij kranten, maar overal in de wereld. Het is heel moeilijk om zuiver op de kwaliteit van een idee iets uitgevoerd te krijgen.’ Ook later bij hoofdredacteur Broertjes probeerde Remarque veranderingen aan te dragen. ‘Hij vond het inhoudelijk wel interessant, maar het kwam wel gevaarlijk dichtbij zijn eigen werk. Hij zei ook gewoon: “Luister, ga jij maar achter Balkenende aan” – ik was toen Haags verslaggever – “dit is ons werk”. Daar had hij natuurlijk gelijk in, in zekere zin. Alhoewel je zoiets ook kan coöpteren, maar ik kreeg de indruk dat hij daar niet op zat te wachten.’

Generatiewisseling

Pieter Broertjes zinspeelde uiteindelijk steeds vaker op zijn vertrek bij de krant. Tegelijkertijd kwam er in 2009 een nieuwe uitgever, de Belgische Persgroep. Voor Remarque was dit het moment om te solliciteren naar de baan van Broertjes. Het voelde als een generatiewisseling waar Remarque graag vanuit de hoofdredactie bij betrokken wilde zijn. Hij zou dan eindelijk zijn eigen ideeën kunnen doorvoeren. Of dat in de functie van hoofdredacteur of adjunct-hoofdredacteur zou zijn, dat maakte de toenmalige correspondent in Washington niet veel uit. Maar de sollicitatiecommissie was ervan overtuigd dat ze met Remarque de juiste man in huis zouden halen om de kar te gaan trekken. En dus werd hij benoemd tot hoofdredacteur.

Totnogtoe wordt zijn optreden als hoofdredacteur gekenmerkt door een nieuwe strategie: alle aandacht op de krant. De *integrated newsroom* die voorganger Broertjes op poten had gezet werd al snel onttakeld. De Persgroep zag die integratie helemaal niet zitten. ‘Ze hebben een boel sloopwerk verricht’, beaamt Remarque. Hij lijkt er niet rouwig om te zijn. Eerder, als lid van de redactieraad, had hij namelijk ook al zijn twijfels over de vele multimediale projecten die uit de grond gestampt werden. Toch denkt hij dat Broertjes zijn tijd vooruit was. ‘Het was een tijd waarin uitgevers en hoofdredacties echt niet wisten waar het heen zou gaan: Verdwijnt de papieren krant? Rukt internet op en holt dit ons uit? En de personeelsadvertenties namen af, die juist zo belangrijk zijn voor *de Volkskrant*. Pieter heeft daarop gereageerd met een groot plan voor een videoredactie, een plan voor de krant ‘Dag’ en een pdf-krant. Dat vonden wij toen wat hyperactief.’

Desalniettemin erkent Remarque ook dat er destijds allemaal goede argumenten waren voor deze innovatiestrategie. En daarnaast constateert hij, nu hij zelf de positie van hoofdredacteur bemant, dat de redactieraad van nature conservatief is. 'Als hoofdredacteur moet je altijd alles verantwoorden.'

Basiswerk

Tijdens die multimediale zoektocht van Broertjes had Remarque de grootste twijfels over het weghalen van de kracht uit het hoofdproduct, namelijk de krant. 'Als je zoveel mensen andere dingen laat doen, dan gaat het uiteindelijk ten koste van de kwaliteit. We vonden dat er niet voldoende aandacht was voor het maken van de krant en dat is en blijft toch het basiswerk. Als je drie stukjes op een dag moet schrijven voor het internet dan is dat stuk voor de krant morgenochtend natuurlijk minder goed.' Blijkbaar dachten anderen er net zo over. Want het profiel van de nieuwe hoofdredacteur stelde dat de krant weer tot kern van de *Volkskrant*-journalistiek gemaakt moest worden. Een profiel waar Remarque zich volledig in kon vinden.

Nu leidt hij iedere ochtend de redactievergadering van half elf waar besloten wordt wat er de volgende dag in de krant komt te staan. Dat de integratie tussen krant en website gestagneerd is, begrijpt Remarque maar al te goed. 'Een krant maken betekent toeleven naar een hoogtepunt op de dag: het moment dat de krant sluit. Dat heeft een andere psychologie dan "internet maken". Van Thillo, baas van De Persgroep, vindt nog steeds dat je het daarom heel strikt moet scheiden.' Wat in de ogen van de nieuwe hoofdredacteur niet betekent dat de krant conservatief is. 'Ik vind het scheiden van krant en internet niet ouderwets. Ik vind het een logisch bedrijfsbesluit, kijken waar geld mee verdiend wordt.' Dat is voorlopig alleen nog de krant.

In de woorden van Remarque klinkt door dat De Persgroep zich intensief bemoeit met de positie van de internetredactie. Ligt hierin niet een risico besloten dat de uitgever op het terrein van de hoofdredactie komt? Remarque meent van niet en relateert de vraag. 'Dat is ook rechtstreeks uitgeefbeleid natuurlijk. Welk platform je kiest, waar je het geld in investeert, dat heeft Pieter Broertjes ook altijd hand in hand gedaan met Rob Haans (destijds uitgever bij *de Volkskrant*, KR). Het is dus logisch dat De Persgroep zich daarover buigt. Iets anders is natuurlijk de inhoudelijke

koers en daar bemoeien zij zich ook meer tegenaan dan het vroegere PCM. Dat is gewoon zo.'

Remarque lijkt zich niet druk te maken om de actieve inspraak die De Persgroep nastreeft. Hij heeft regelmatig contact over de te volgen koers met de leiding van het concern. Die gesprekken worden deels gevoerd met Van Thillo zelf, maar grotendeels verloopt het contact via de rechterhand van zijn Belgische baas, Jaak Smeets, de uitgever-directeur. 'Dat is eigenlijk een soort hoofdredacteur boven de hoofdredacteurs, de rechterhand op journalistiek gebied van Van Thillo. Hij gaat de hele tijd langs bij de redacties van *De Morgen* en *Het Laatste Nieuws*. In Nederland bij het *AD*, *Parool*, *Trouw* en bij ons. Smeets spreekt met alle hoofdredacties en ik vind dat zelf zeer stimulerende gesprekken. Hij heeft echt heel veel verstand van zaken.'

In eerste instantie was de aanwezigheid van Smeets, bijvoorbeeld tijdens de overgang naar tabloidformaat, wel een heikel punt op de redactie. 'Hij moest, zoals hij het zelf noemde, in het kot zitten. Hij mocht namelijk niet op de redactie rondlopen want dat lag gevoelig. De redactieraad vroeg steeds: "Wanneer gaat Jaak Smeets weer weg?" Ze zagen dat als ontoelaatbare bemoeienis. Maar ik geloof toch dat die hele strikte scheiding, zoals die voortkomt uit de traditie, nu niet meer aan de orde is. Dat was vroeger zo.' Volgens Remarque is dat bij de *NRC* niet anders. Hij geeft aan dat Egeria – eigenaar van *NRC Media* – daar veel meer te zeggen heeft dan oppervlakkig waarneembaar is, ook inhoudelijk. 'Derk Sauer's bemoeienis is heel duidelijk aanwezig. Dat is ook iets dat vroeger niet zo was. Nooit zou een uitgever gezegd hebben: "De krant moet niet dit, en de krant moet wel dat". Dat durfde een uitgever nooit. Nu gebeurt dat wel.'

Die toenemende invloed van de uitgever op de krant werd mooi zichtbaar in een uitzending van *De Wereld Draait Door*, waar *NRC*-hoofdredacteur Peter Vandermeersch aanschoof samen met de uitgever Derk Sauer om te praten over de koers van de krant. Remarque vond het een merkwaardige keuze. Hoewel hij erkent dat die toenemende uitgeversinvloed ook merkbaar is bij *de Volkskrant*, zou hij in zo'n situatie nooit naast Van Thillo gaan zitten. 'Ik zou daar niet voor kiezen en Van Thillo zou dat al helemaal niet willen. Hij is niet een man die graag op de voorgrond treedt, hij geeft ook heel zelden interviews.' Van Thillo is er wel van overtuigd dat een krant een gezicht moet hebben dat regelmatig naar buiten moet treden. Maar stelt Remarque, 'dat gezicht ben ik dan.' Hij voegt eraan toe: 'Het liefst ziet Van Thillo zelfs schrijvende redacteurs als vertegenwoor-

digers van de krant op de televisie verschijnen. Bijvoorbeeld je eigen film-specialist of de politiek verslaggever van de krant.'

Geen dictatoren

Remarque is zich ervan bewust dat er een moment kan komen dat de plannen van De Persgroep botsen met zijn ideeën over de krant. Hij verwacht niet dat het zo'n vaart zal lopen en bovendien heeft hij een stok achter de deur. Toen De Persgroep *de Volkskrant* overnam heeft zij namelijk toegezegd het redactiestatuut te onderschrijven en te respecteren. Remarque: 'Daar staat het allemaal in: ik ben de enige baas over de journalistieke inhoud, en dus in mij gepersonifieerd de redactie. Daar kan ik altijd op wijzen, maar ik hoop dat het nooit zover hoeft te komen. Ik ga er vanuit dat het allemaal in dialoog kan, ondanks dat er af en toe botsinkjes ontstaan. We discussiëren achter de schermen ook wel over dingen, maar het zijn geen dictatoren hoor.'

Terwijl voorganger Broertjes in de constructie met PCM ook in de directie zat, is dat niet het geval bij Remarque. Frits Campagne is vanuit De Persgroep de algemeen directeur van de krant. 'Ik vind het eigenlijk wel prettig duidelijk zo. Ik ben gewoon de persoon die de krant maakt en hij is – samen met de Raad van Bestuur van de Persgroep – verantwoordelijk voor het bedrijf. Ik vind dat een logische scheiding.' Maar die strikte scheiding is er vooral op papier. Remarque en Campagne doen in de praktijk namelijk veel hand in hand, veel journalistieke en bedrijfsmatige taken zijn in de huidige krantenwereld nauw met elkaar verweven. De nieuwe Volkskrant applicatie voor de iPad valt als uitgeefconcept bijvoorbeeld direct onder de verantwoordelijkheid van De Persgroep. Maar als hoofdredacteur bemoeit Remarque zich ook wel degelijk met de praktische dilemma's rond deze applicaties, bijvoorbeeld of abonnees daar wel of niet voor moeten betalen. 'Als daar een ongunstige beslissing over wordt genomen dan komt dat rechtstreeks bij mij terug. Daar is ook ruimte voor inspraak, het is geen formalistische toestand in die Persgroep. Het is een prettig, lenig en flexibel bedrijf.' Maar wel een bedrijf dat invloed wil hebben.

Het is met name op internetgebied waar de invloed van De Persgroep zichtbaar is geworden. Na twee jaar praten over de positie van de internetredactie – eerst nog met Broertjes en later met Remarque – hakte De Persgroep in januari 2011 de knoop door. De uitkomst hiervan is dat de internetredactie van *de Volkskrant* samengevoegd wordt met de internet-

redacties van andere Nederlandse Persgroeptitels (*Parool*, *Trouw* en *AD*) en zo wordt één grote online redactie gevormd, gehuisvest in Rotterdam.

Het wekt de indruk dat De Persgroep de touwtjes stevig in handen heeft en dat de hoofdredactie gepasseerd is in dit besluit. Volgens Remarque is dat niet het geval en past het in de strategie waar ook hij een voorstander van is. 'Pieter Broertjes heeft inderdaad eerder gevochten voor het behoud van de internetredactie op de krantenredactie. Dat is logisch, hij is altijd uitgegaan van versmelting van internet en krant.' Maar volgens Remarque heeft de nieuwe hoofdredactie een andere mening. En die mening komt meer overeen met het standpunt van De Persgroep. 'Onze eigen internetredactie vaart sinds een jaar of twee onafhankelijk van de krant en vaart daar wel bij. Gratis internetnieuws blijkt het de gebruiker toch vooral om kort en snel nieuws te gaan. Dan nog is het een zwaar verliesgevende operatie voor *de Volkskrant*, aangezien je alleen geld kunt verdienen met gratis nieuws als je echt groot bent op internet.'

De nieuwe samengevoegde internetredactie wordt dan ook vooral gezien als een groot investeringsplan. De algemene nieuwsstroom wordt door vijftien redacteuren verzorgd, daarnaast gaan nog eens acht eigen *Volkskrant*-redacteuren werken aan speciale thema's zoals politiek, cultuur en opinie. 'Ter vergelijking: nu heb ik er zes die zowel de nieuwsstroom als de *Volkskrant*-thema's moeten doen. Ik juich het plan dus zeer toe en zie het als een kans om onze gratis tak te verdiepen en te laten uitgroeien tot dé kwaliteitssite van Nederland.'

De nieuw te vormen internetredactie komt in handen van een eigen hoofdredacteur in de persoon van Bart Franssen, de huidige hoofdredacteur van *AD.nl*. Toch behoudt Remarque zeggenschap over dat deel van de internetactiviteiten dat betrekking heeft op *de Volkskrant*. In een beginselverklaring is namelijk vastgelegd dat de hoofdredacteur van de krant eindverantwoordelijk blijft voor de inhoud van de site. Ook het redactiestatuut blijft geldig. Slechts de operationele verantwoordelijkheid wordt tijdelijk gedelegeerd aan Franssen, zolang het project bestaat. Remarque: 'Dat houdt concreet in dat ik vetorecht houd over iedere uiting op de site, en dat de acht *Volkskrant*-redacteuren door mij en Franssen in consensus moeten worden benoemd. Dat is ongeveer evenveel controle als ik nu over de site heb.' De huidige internetredacteuren van de krant blijven dan ook grotendeels aan. 'Al vinden ze Rotterdam even slikken, over het plan zelf zijn ze heel enthousiast. Er is kortom, reden tot vreugde.'

Trial and Error

Remarque spreekt in positieve termen over zijn samenwerking met De Persgroep. En op haar beurt heeft De Persgroep Remarque het vertrouwen geschonken om de positie van hoofdredacteur in te vullen. Twintig jaar lang was Remarque journalist en met succes. Hij begon als correspondent in Moskou voor *De Telegraaf* en werd daarna correspondent in achtereenvolgens Berlijn, Den Haag en Washington voor *de Volkskrant*. In 2008 won hij de Tegel, een belangrijke journalistieke prijs, met een serie artikelen over de Amerikaanse verkiezingen.

Remarque had geen enkele ervaring in een leidinggevende functie toen hij werd aangesteld als hoofdredacteur. Naar eigen zeggen was het beheren van zijn agenda al een uitdaging. Het is dus geen wonder dat hij deze stap in zijn loopbaan als een sprong in het duister ervaart. Hij heeft er bewust voor gekozen geen managementcursus te volgen in de aanloop naar zijn nieuwe functie. Nee, hij beschouwt deze stap als 'trial and error on the job.' Wat hij dan wel heeft gedaan ter voorbereiding op zijn nieuwe functie? 'Ik heb een boekje gelezen, het standaardwerk in Amerika.' Daarnaast spreekt hij regelmatig met een Amerikaanse vriendin die veel ervaring in de consultancy heeft opgedaan. Zij fungeert als een soort coach op afstand, ze luistert af en toe via Skype naar de avonturen van Remarque en voorziet hem vervolgens van enkele goede adviezen.

Die adviezen worden gewaardeerd door Remarque want het is soms nog een beetje aftasten wat wel en wat niet werkt in het sturingsproces dat hij moet leiden. Kan hij een voorbeeld geven? 'Ik heb nu een paar keer gemerkt dat ik ergens te laat aan begon. Uiteindelijk kwam het allemaal wel in orde, maar het verdiende geen schoonheidsprijs. Mensen werden bijvoorbeeld te laat ingelicht over een beslissing. Dat vereist dus discipline die ik mezelf moet aanleren.' Ook op het gebied van communicatie is hij nog zoekende. De mensen waar Remarque in eerste instantie gewoon naast stond als een gelijke collega, diezelfde mensen moet hij nu aansturen. 'Met sommigen ben ik ook echt bevriend, daar heb ik na een avonddienst nog lange nachten mee zitten drinken. Nu moet ik soms een vervelend gesprek met ze voeren, dat is niet altijd makkelijk.'

Temeer niet daar de lijn 'Remarque' een strenge lijn is. De hoofdredacteur legt de lat hoog, voor zichzelf, maar ook voor zijn redacteurs. 'Middelmatigheid kunnen wij ons niet meer veroorloven omdat de concurrentiestrijd groter wordt. NRC beweegt voor mijn gevoel in onze rich-

ting.’ De *Volkskrant* moet dus zijn beste beentje voor zetten. Het moet de alleraantrekkelijkste en de best geschreven krant zijn. Waar lezers zich goed bediend voelen en waar geen ontoegankelijke, onleesbare stukken in staan. ‘Ik sla dus elke keer op die trom en ik ben daarin vermoedelijk strenger dan Broertjes. Ik roep mensen in mijn kamer en dan zeg ik: “Ik heb hier twee artikelen van je en ik kan ze niet goed lezen als lezer.” Ik wil dat alle chefs dat gaan doen.’

Remarque wil hiermee een nieuwe, meer kritische redactiecultuur scheppen. Hij legt uit dat in het Broertjes-tijdperk een scheefgroei was ontstaan in de verhouding tussen complimenten en kritiek, ten faveure van de eerste. ‘Ik had laatst zo’n gesprek met een redacteur waarin ik aangaf dat ik al langer van mening was dat zijn stukken niet leesbaar waren. Die redacteur zei vervolgens: “Nou, ik heb twintig jaar niks gehoord hier.” Dat vind ik eigenlijk niet kunnen. Je moet elkaar altijd de maat blijven nemen.’ Dat een soort *management by fear* op de loer ligt, daarvan is Remarque zich bewust. Maar hij hoopt dat deze aanpak uiteindelijk resulteert in een positieve prikkel die mensen stimuleert in het schrijven van mooie en begrijpelijke stukken.

Een hoofdredacteur die zich buigt over dit soort inhoudelijke kwesties – het schrijven van goede en toegankelijke artikelen, meedenken over onderwerpen voor de krant – is in de ogen van Remarque dan ook nog grotendeels bezig met echt journalistiek werk. Het ontbreken van managementervaring is daarom volgens hem geen belemmering. Want al schrijft hij nu zelf niet meer voor de krant, met uitzondering van een enkele bijdrage aan de door hemzelf ingevoerde rubriek ‘Stekel’, Remarque ervaart het hoofdredacteurschap als een journalistieke functie. ‘Je zou in principe op mijn plaats een pure manager kunnen zetten, maar het is niet voor niks dat ze nog altijd mensen uit redacties kiezen. Deze mensen hebben een journalistieke achtergrond. Je moet namelijk zoveel journalistieke beslissingen nemen. Journalisten zijn over het algemeen beroerde managers, dus waarom nemen ze dan niet een gewone bankdirecteur op deze plek? Die willen ook best hoor.’

Hoewel Remarque nog maar kort actief is als hoofdredacteur, heeft hij nu al laten weten niet langer dan vijf tot zeven jaar aan te willen blijven in deze functie. Of dat indirecte kritiek is op zijn voorganger die dezelfde functie vijftien jaar lang heeft ingevuld? ‘Broertjes was absoluut geen uitzondering in de geschiedenis van onze hoofdredacteurs, dat benadrukte hij zelf ook steeds wanneer daar naar werd gevraagd. Daar heeft hij ook

PERSOONLIJK PROFIEL

Naam • **Philippe Remarque**

Geboortedatum • **19 maart 1966**

Opleiding • **Oost Europa Studies (1984-1991)**

Journalistieke loopbaan • **correspondent Moskou *De Telegraaf* (1991-1996), buitenlandredacteur *de Volkskrant* (1996-1998), correspondent Berlijn *de Volkskrant* (1999-2004), redacteur Haagse redactie *de Volkskrant* (2004-2007), correspondent Verenigde Staten *de Volkskrant* (2007-2010)**

Huidige functie • **Hoofdredacteur *de Volkskrant* (vanaf 2010)**

Nevenfuncties in journalistiek • **Nee**

Column of weblog • **Nee**

Lid Genootschap van Hoofdredacteurs • **Ja**

Lid van NVJ • **Nee**

Participatie in netwerksites • **LinkedIn, Twitter**

Beste boek over journalistiek • ***The Imperfectionists*, Tom Rachman**

Beste journalist • **Thomas Friedman**

Zelfgeschreven boeken • ***Boze geesten van Berlijn* (2005), *De hand van Obama* (2009), *Het zit de mannen niet mee tegenwoordig. Lotgevallen van een gezinshoofd* (2009).**

REDACTIE DE VOLKSKRANT

Omvang redactie • **182 fte**

Marktaandeel/Bezoekersaantal/Oplage • **235.000**

Bezoekersaantal website • **1,5 miljoen unieke bezoekers per maand**

BEDRIJF

Organistie/Concern • **De Persgroep**

Eigenaar • **Christian van Thillo**

Directeur • **Frits Campagne**

gelijk in, maar je moet jezelf wel heel erg knap kunnen heruitvinden in al die jaren. De energie raakt een keer op en het is volgens mij menselijk om na zeven jaar naar buiten te gaan kijken. Dat doen wij met journalistieke functies op de krant ook de hele tijd. Dan zeg je: “Een correspondent mag niet langer dan vijf jaar aanblijven”. Dan gooien we heel veel expertise weg, alleen maar omdat we graag een vers paar ogen willen hebben. Dat geldt ook voor een chef, er zijn hier ook geen mensen die vijftien jaar chef van hetzelfde zijn. Dat moet dus ook voor de hoofdredactie gelden.’



BIRGIT DONKER • tot juni 2010 hoofdredacteur
NRC Handelsblad

‘Winstgevendheid is een waarborg voor onafhankelijkheid’

Laura van Dam en Bas de Jong

De onafhankelijkheid van de journalistiek was in het geding, en dus stelde Birgit Donker (1965) zich principieel op. Anderen, met name *NRC*-uitgever Gert Jan Oelderik, deelden die lezing niet en meenden dat de discussie in de directie toch vooral de inrichting van de onderneming betrof. Het verschil van inzicht was onoverbrugbaar en resulteerde in een abrupt en roerig einde van drieënhalf jaar hoofdredacteurschap. In april 2010 werd Donker, evenals uitgever Oelderik, verzocht haar functie neer te leggen. Nu blikt zij terug op haar periode aan het hoofd van wellicht de meest vooraanstaande krant van Nederland. ‘Ik vond het een hele interessante tijd, juist omdat het zo spannend is in krantenland.’¹

Het gedwongen terugtreden van Donker kwam op een gevoelig moment. Vier maanden eerder, in december 2009, was *NRC Media* overgenomen door investeringsmaatschappij Egeria en televisiezender Het Gesprek. Donker reageerde verheugd op de verzelfstandiging. Op 20 december verklaarde ze opgelucht en opgetogen te zijn. Ook in het hoofdredactioneel commentaar van een dag later werd het nieuws positief gebracht. In het stuk werd de verwachting uitgesproken dat de verworven zelfstandigheid een grotere armslag zou opleveren voor *NRC Media*. Bovendien werd benadrukt dat de nieuwe eigenaar niet zou tornen aan de redactionele onafhankelijkheid, een ‘essentieel’ gegeven aldus het commentaar.² Maar dat deze toezegging verschillend geïnterpreteerd kon worden, bleek minder dan een half jaar later toen hoofdredacteur Donker haar aftreden bekend maakte, juist omdat de journalistieke autonomie ter discussie stond.

Birgit Donker, journalist

Ze ging de journalistiek in omdat ze het zag als een manier om permanent te leren 'en omdat het hét excuus is om te voldoen aan mijn permanente nieuwsgierigheid'. Donker studeerde geschiedenis aan de Universiteit van Amsterdam en doorliep haar stage bij *NRC Handelsblad*. Om zoveel mogelijk te kunnen bereiken in de journalistiek wilde ze de Angelsaksische traditie van *factfinding* leren combineren met mooi schrijven. Daarom vertrok ze na haar afstuderen naar Parijs voor een opleiding aan de Ecole Supérieure de Journalisme. In die stad ging ze aan de slag als assistent van Philip Freriks, die er destijds als correspondent voor *de Volkskrant* werkte.

Terug in Nederland schreef ze bij *NRC Handelsblad* voor de redactie Binnenland. Later werd ze chef van de Europaredactie. Tussen 1994 en 1999 werkte Donker als correspondent voor de krant in Brussel. Hoewel ze dit met plezier deed, miste ze het debat op de werkvloer. Ze had haar oog op de parlementaire redactie, maar werd door hoofdredacteur Folkert Jensma gevraagd zich aan te sluiten bij de hoofdredactie. In deze functie was ze, net als tijdens haar jaren als correspondent, de jongste ooit binnen *NRC*. Jensma trad eind 2006 af. Donker werd voorgedragen als plaatsvervanger, en door de redactie met een ruime meerderheid verkozen.

'Aurora'

Aanvankelijk had Donker alle reden om opgetogen te zijn over de overname van *NRC* door Egeria/Het Gesprek. Sinds 2008 had zij, samen met *NRC* uitgever Gert Jan Oelderik, intensief toegewerkt naar een verzelfstandiging van de *NRC*-titels. De hoofdredacteur en uitgever waren overtuigd dat de toekomst van hun kranten beter gewaarborgd was buiten het noodlijdende PCM-concern, dat ernstige schade had opgelopen door de roofofbouw van investeringsmaatschappij APAX. En dus besloten de twee een geheime operatie op touw te zetten, onder de codenaam 'aurora', om buiten PCM een nieuwe bedrijfsbedding te vinden. Een uitgelezen mogelijkheid deed zich voor in maart 2009 toen PCM overgenomen werd door de Belgische Persgroep. Om te voorkomen dat De Persgroep een al te dominante positie op de Nederlandse krantenmarkt zou innemen, gelastte de NMA de verkoop van minstens één krantenbedrijf uit de PCM-stal. En dus klopten Donker en Oelderik bij Christian van Thillo, topman van De Pers-

groep, aan om te melden dat *nrc* Media graag mee zou werken aan een verkoop. In de daaropvolgende periode bleken meerdere partijen geïnteresseerd te zijn in de *nrc*-titels. Uiteindelijk werd het hoogste bod neergelegd door de gelegenheidsalliantie Egeria/Het Gesprek.

Na de overname trad Derk Sauer, één van de aandeelhouders van Het Gesprek, namens deze alliantie toe tot de raad van commissarissen van *nrc* Media. Als geslaagd mediaondernemer met een kranten- en tijdschriftenimperium in Rusland nam hij de rol van president-commissaris op zich. Van meet af aan liet Sauer blijken nauw betrokken te willen zijn bij de uitbouw van het bedrijf. In een interview met *Vrij Nederland* stelde hij dat commissarissen hun functie veel serieuzer moeten nemen.³ Wat hij hieronder verstond werd spoedig duidelijk. Sauer had duidelijke ideeën over de inhoudelijke koers van de krant en bracht deze soms openlijk naar buiten. Zo was hij het niet eens met de opening van de krant na de val van het kabinet Balkenende. Ook intern werd de entree van Sauer gevoeld. De president-commissaris ontvouwde zijn gedachten over de toekomst van *nrc* in een discussiestuk dat voorgelegd werd aan de directie. Daarin stelde hij onder meer dat *nrc.next* ernstig aan vernieuwing toe was, *nrc Handelsblad* minder op nieuws en meer op analyse gericht zou moeten zijn en het merk *nrc* gebruikt zou moeten worden om nieuwe commerciële producten op de markt te brengen.

De suggesties van Sauer stuitten op tweedracht in de directie. Uitgever Gert Jan Oelderik reageerde positief en verwerkte een deel van de voorstellen in een eigen conceptplan dat de bedrijfsvoering voor de komende jaren beschreef. Maar anders dan Oelderik onderschreef Birgit Donker niet alle ideeën van Sauer. Om die reden was zij ook maar matig tevreden over het daarop gebaseerde concept van Oelderik. Als hoofdredacteur verzette zij zich met name tegen de wijze waarop de nieuwe uitgaven ingebed zouden worden binnen *nrc* Media. Het concept van Oelderik stelde dat de inhoudelijke verantwoordelijkheid voor deze uitgaven bij de directie zou liggen, en niet bij de hoofdredacteur. Voor Donker was dit onacceptabel, aangezien dit de redactionele autonomie zou ondermijnen en het journalistieke aanzien van *nrc* zou kunnen aantasten. Zij werd hierin gesteund door hoofdredactie en redactieraad. En dus weigerde zij in te stemmen met de plannen die op tafel lagen, ook na verschillende bemiddelingspogingen. Het conflict bleek onoplosbaar en leidde uiteindelijk tot het aftreden van Donker en Oelderik. Volgens president-commissaris Sauer waren de verhoudingen in de directie zodanig aangetast dat de situatie

‘onwerkbaar’ was geworden: ‘het onderlinge vertrouwen was geschaad.’⁴ En daarom besloot de raad van commissarissen aan te dringen op het aftreden van zowel Donker als Oelderik.

De 45-jarige Donker trad per 1 juli 2010 officieel af. Zij besloot wel verbonden te blijven aan de krant; net als haar voorgangers keerde ze terug in de redactie. ‘Ik geloof dat het cruciaal is voor onze samenleving dat er onafhankelijke journalistiek is. Daarom zal ik [...] met volle inzet blijven werken voor mijn grote liefde *NRC Handelsblad*’, aldus Donker in een artikel in ‘haar’ *NRC*. Donker werd opgevolgd door Peter Vandermeersch, voormalig hoofdredacteur van het Vlaamse dagblad *De Standaard*. Anders dan Donker werd uitgever Gert Jan Oelderik wel per direct vervangen. Zijn opvolger Hans Nijenhuis was een oude bekende op de *NRC*-burelen. Voordat hij naar De Bezige Bij toog, was Nijenhuis chef van *nrc.next*. Onder zijn leiding groeide de nieuwe krant uit tot het grote en onverwachte succes.

Bij zijn terugkeer constateerde Nijenhuis dat *NRC Media* serieuze problemen heeft. Hij wees onder meer op een ‘financieel en een kwaliteitsprobleem in de service, in de advertentiewerving en ook op de redactie’.⁵ Daarnaast stond de winst van de krant onder druk, waardoor stevige maatregelen onontkoombaar waren. En dus besloot Nijenhuis het mes te zetten in bestaande activiteiten van *NRC Media*: de krant stopte met het kwartaalblad *Focus*, de Engelstalige website werd uit de lucht gehaald en webtelevisie *nrc.tv* hield op te bestaan. Daarnaast kondigde Nijenhuis aan dat er kritisch gekeken zou worden naar het voortbestaan van de webwinkel, de boekverkoop en de journalistieke websites. ‘Alle tijd, geld en aandacht moet naar de kranten’, aldus Nijenhuis in *de Volkskrant*, want ‘we verliezen elke drie minuten een lezer.’⁶

Optimist

Voor Donker moet het een vreemde gewaarwording zijn geweest toen de stemming zo plotseling omsloeg in het bedrijf. Toch relativeert ze de ingrepen die de nieuwe uitgever doorvoert. Volgens haar hebben deze niet alleen te maken met de financiële situatie van de krant. ‘Het hoort bij innoveren, dat je ergens mee begint en er ook mee durft te stoppen. Zo werkt een innoverend bedrijf, je leert voortdurend. Op een gegeven moment moet je kunnen zeggen, nou dit was toch niet zo’n goed idee of, nu hebben we weer een ander idee. Wat we bijvoorbeeld van *Focus* hebben geleerd is om anders met advertenties om te gaan. We hebben zo veel erva-

ring opgedaan, dus innoveren en experimenteren is nooit voor niks.' Even later zegt de hoofdredacteur dat geld wel een rol speelde. *Focus* leverde minder op dan gehoopt.

Zoals altijd benadrukt Donker dat het al met al niet slecht gaat met *nrc* Media. Zij wenst niet mee te gaan in de doemstemming die heerst in krantenland. In de discussie over de dagbladsector wordt volgens haar te veel gekeken naar de situatie van de papieren krant. 'Je moet een onderscheid maken tussen de oplage van de zesdaagse papieren middagkrant en die van onze andere abonnementsvormen. De eerste daalt al jaren, en dat is eerder omdat er weinig nieuwe abonnees bijkomen dan omdat er zoveel mensen zijn die de krant opzeggen. We hebben al meer dan 13.000 betaalde abonnees die de krant alleen digitaal lezen en dit aantal stijgt.' Donker legt uit dat er ook naar andere abonnementsvormen zoals het weekendabonnement gekeken moet worden. Bovendien benadrukt ze dat de oplage van *nrc.next* nog steeds blijft stijgen. 'Als je naar alle abonnementsvormen en *nrc.next* kijkt dan ziet het er meteen heel wat rooskleuriger uit.'

Het aantal abonnees van *nrc Handelsblad* schommelt rond de tweehonderdduizend. Elk jaar zetten dertigduizend mensen hun abonnement stop. 'Maar er komen ook ieder jaar weer tienduizenden abonnees bij', relativeert Donker. 'Nogmaals, als je alle abonnementssoorten bij elkaar neemt blijft het totale aantal ongeveer gelijk. Mensen verkrijgen hun informatie op een andere manier, dus ik vind dat je *nrc* Media niet alleen moet zien als *nrc Handelsblad* maar als een krantenorganisatie die een bepaald soort journalistiek levert, en dit op steeds meer verschillende manieren verspreidt.'

Wie de hoofdredacteur hoort praten zou haast denken dat er geen vuiltje aan de lucht is bij de krant. 'Er wordt gesproken over reorganisaties, maar we hebben vorig jaar een rendement hoger dan tien procent behaald, en dat in een jaar waarin het economisch lastig was en wij verzelfstandigd werden.' Dus eigenlijk stelt Donker dat het financieel gezien helemaal zo slecht nog niet gaat. De advertentie-inkomsten vormen weliswaar een probleem, maar 'met de inkomsten uit de abonnementen gaat het prima volgens begroting.' 'Advertentie-inkomsten zijn altijd heel lastig te voorspellen; adverteerders kunnen van dag tot dag besluiten om wel of niet te adverteren. Een deel van ons budget is flexibel, dus als het slechter loopt dan verwacht kunnen we kijken wat er vervolgens moet gebeuren.'

Hoofdredacteur/directeur

Het gedwongen aftreden van Donker was een onvoorziene uitkomst van een proces dat eerder in gang was gezet. Dit proces, het samenvoegen van hoofdredactionele en directionele verantwoordelijkheden, vloeide voort uit een koerswijziging in de bedrijfsvoering van PCM die in 2008 werd doorgevoerd. In dat jaar kregen de verschillende titels binnen het concern te maken met een decentralisatie. De gedachte hierachter was dat een meer zelfstandige positie de concurrentiepositie en slagvaardigheid van de kranten zou bevorderen. Bovendien zou hierdoor meer ruimte ontstaan voor de leiding van die kranten om eigen initiatieven te ontplooien. Ook op hoofdredactioneel niveau veranderde er het een en ander, met name doordat de functie werd uitgebreid met directietaken. Concreet betekende dit dat Donker, als eerste hoofdredacteur in de geschiedenis van NRC, zitting nam in de directie van haar krant. Wrang genoeg zou het juist haar positie als directeur zijn die de Raad van Commissarissen de mogelijkheid bood om Donker te verzoeken terug te treden toen zij in conflict kwam met NRC-uitgever Oelderik.

Toch meent Donker nog steeds dat het een logische stap was om toe te treden tot de directie. In een verklaring op haar aftreden stelde ze dat het journalistieke belang meegewogen moet worden in het bestuur van het bedrijf, en dat een hoofdredacteur de aangewezen persoon is om dat belang te verdedigen. Nu in juni, twee maanden later, herhaalt zij dit standpunt. Volgens haar is de functie van hoofdredacteur erg veranderd in de afgelopen jaren. 'Vroeger was het iemand die iedere dag de krant maakte, maar tegenwoordig is de krant een ondernemend bedrijf dat voortdurend nieuwe dingen moet uitproberen.' En aangezien de druk van de markt in toenemende mate gevoeld wordt binnen de dagbladsector moet 'de journalistieke stem' gehoord worden binnen de directie van het bedrijf. Maar, benadrukt ze, voorwaarde is dan wel dat 'hoofdredacteur en uitgever samenwerken als een collegiaal duo met gescheiden verantwoordelijkheden'. Ze voegt eraan toe: 'En hierbij moet de journalistieke eindverantwoordelijkheid altijd bij de hoofdredacteur blijven.'

Donkers opmerkingen vormen een impliciet commentaar op de voorvallen die haar aftreden hebben veroorzaakt. Het is niet haar stijl om al te uitgebreid in te gaan op het verschil van inzicht met Oelderik en Sauer. Enigszins gereserveerd spreekt ze over haar ervaring in de directie. Hoewel ze overtuigd was van het nut van deze dubbelfunctie, liet Donker zich

liever alleen als hoofdredacteur aanspreken. Op haar visitekaartje stond haar functie dan ook alleen zo aangegeven. 'Een hoofdredacteur is in de eerste plaats een functie waarbij het gaat om de inhoud van de krant. Dus dat directeur erbij [op haar visitekaartje, red.] hoefde niet zo van mij.' Ze ontkent dat dit betekent dat ze toch bedenkingen had over de combinatie van verantwoordelijkheden. Want het is maar net hoe je beide functies wilt invullen. 'En tegelijkertijd vind ik het wel belangrijk, die stem van de hoofdredacteur in de directie.'

Eens per week kwam ze met de andere directieleden samen. 'Daarnaast overlegden we tussendoor ook heel veel.' Tijdens die vergaderingen werd er gesproken over het zakelijke gedeelte, over de koers van de organisatie. 'Het ging dan over hoe het staat met de oplage, hoe het ging met de advertentie-inkomsten, hoe ons budget eruit zag en of we dat budget zouden moeten bijstellen of niet. Ook hadden we het veel over de digitale krant en *nrc.next*, en over de verhouding tussen die krant en *NRC Handelsblad*.' Donker was als hoofdredacteur eindverantwoordelijk voor de journalistieke inhoud van de krant. 'De andere twee directieleden mochten hier wel iets over zeggen, maar dat was dan gewoon een mening. Als we het over de inhoud van de krant hadden dan ging het bijvoorbeeld over onderwerpen die de lezer zou kunnen aanspreken. Voor de rest is de dagtaak van de redacteuren volledig afgeschermd in het redactiestatuut.'

Dat ze als hoofdredacteur steeds meer manager is geworden, vond ze jammer. Het liefst hield ze zich bezig met het uitzetten van de journalistieke agenda. 'Je gaat de journalistiek in omdat je van de journalistiek houdt, en niet per se omdat je vergaderen leuk vindt. Tegelijkertijd vond ik het wel altijd heel interessant om na te denken over de toekomst van de krant; waar ga je naartoe en hoe kun je je zo goed mogelijk op die toekomst voorbereiden?' Ook haar voorganger, Folkert Jensma, had al te maken met een verandering in de functie van hoofdredacteur. 'Maar hij schreef ook nog zelf, deed bijvoorbeeld interviews, en daar had ik echt geen tijd meer voor. Het is inmiddels meer een bestuurlijke functie geworden.' Ze lijkt het te betreuren, maar benadrukt tegelijkertijd dat ze het niet per se nodig vindt dat een hoofdredacteur stukken blijft schrijven voor de krant. Nuchter stelt ze: 'Als hoofdredacteur heb je al je sporen als journalist verdiend, en je blijft op andere manieren betrokken als journalist.'

Dat deed zij zelf door bijvoorbeeld onderwerpen op de agenda te zetten, of door middel van haar eigen rubriek, 'De krant antwoordt'. Ze probeerde zo vaak als het kon aanwezig te zijn bij de ochtendvergaderingen, waarbij

PERSOONLIJK PROFIEL

Naam • Birgit Donker

Geboortedatum • 14 februari 1965 te Willemstad (Curacao)

Opleiding • Gymnasium; Geschiedenis aan de Universiteit van Amsterdam; stage bij *NRC Handelsblad*; Ecole Supérieure de Journalisme (Parijs); stage bij *Le Provençal* en *France Soir*; Postdoctorale studie Geschiedenis aan de Universiteit van Parijs

Journalistieke loopbaan • Redacteur Binnenland bij *NRC*; redacteur en later chef Europa-redactie bij *NRC*; Correspondent in Brussel bij *NRC* (1994-1999); Adjunct hoofdredacteur bij *NRC* (1999-2006); Hoofdredacteur bij *NRC* (2006-2010)

Huidige functie • Redacteur Cultuur *NRC Handelsblad*

Nevenfuncties in journalistiek • Nee

Column of weblog • Nee

Lid Genootschap van Hoofdredacteuren • Nee

Lid van NVJ • Ja

Participatie in netwerksites • *LinkedIn*

Beste boek over journalistiek • Jan Blokker, *Nederlandse journalisten houden niet van journalistiek*

Beste journalist • Maureen Dowd, 'een scherpe en geestige columnist van de *New York Times*' en Katharine Graham, 'die de *Washington Post* leidde tijdens de Watergate-affaire en die haar rug recht hield ondanks grote (politieke) druk'.

Zelfgeschreven boeken • *Sophie zet door*, onder pseudoniem Sophie de Klerck

REDACTIE

Oplage 2010 • 204.000 *NRC Handelsblad*; 80.000 *nrc.next*

Bezoekersaantal website • 3,5 miljoen unieke bezoekers per maand

BEDRIJF

Concern • *NRC Media*

Eigenaar • *Egeria*

Uitgever-directeur • *Hans Nijenhuis*

President-commissaris • *Derk Sauer*

de krant van de vorige en de komende dag werd besproken. Contact met de redacteuren vond ze bovendien erg belangrijk. ‘Dat is er nooit genoeg denk ik.’ Door bijvoorbeeld eens per week een spreekuur te houden waarbij mensen konden binnenlopen probeerde Donker zo toegankelijk mogelijk te zijn. ‘Ik probeerde ook zo vaak mogelijk op de redactie zelf te zijn. Maar het is natuurlijk zo dat als je de baas bent, er een zekere afstand tussen de redactie en de hoofdredacteur is.’

De combinatie van hoofdredacteur – zorg dragen voor een zo goed mogelijke journalistieke inhoud van de krant – en zitting in de directie, waar het belang van winst sterk aanwezig is, vond Donker niet onverenigbaar. Sterker nog, die twee zaken zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. ‘Je wilt immers niet alleen een krant maken die goed is, maar ook eentje die gelezen wordt. Ik bedoel, onze relevantie hangt ook af van de vraag of lezers voor onze krant willen betalen. Ik geloof dat onafhankelijke journalistiek heel belangrijk is, maar winstgevendheid is eigenlijk een waarborg voor je onafhankelijkheid, dus daar heb ik ook altijd naar gestreefd.’

Komma heren

Birgit Donker was bij haar aantreden de eerste vrouwelijke hoofdredacteur van een landelijk dagblad in Nederland. Ze is er trots op dat *NRC* de krant was waarbij dit als eerste gebeurde. ‘Overigens is het natuurlijk veel te laat, het had natuurlijk al veel eerder moeten gebeuren.’ Ze stond er niet vaak bij stil, maar werd er af en toe wel aan herinnerd. ‘Binnen *PCM* had je altijd topbijeenkomsten, en boven de uitnodiging stond altijd ‘heren’. Daar heb ik toen een keer iets van gezegd, en zo is het ‘Birgit komma heren’ geworden. Dat is ook wel weer leuk. Bij die bijeenkomsten zaten verder alleen maar mannen, en die verontschuldigen zich wel eens: ‘Ja we zouden ook eigenlijk meer vrouwen aan de top moeten hebben’. Dan zei ik: “Ja inderdaad.”’

Wel denkt Donker dat het goed is geweest voor het imago van *NRC Handelsblad*. ‘De krant stond toch wel bekend als een krant voor oudere heren.’ Ook gelooft ze dat ze als hoofdredacteur een voorbeeldfunctie had voor andere vrouwen. Velen hebben volgens haar schroom om te solliciteren op een hoge functie, of twijfelen te veel aan hun capaciteiten. ‘Wij zaten met drie vrouwen op de hoofdredactie, en ik denk dat het wel een goed signaal is voor anderen, zo van: kijk zo kan het ook.’

Donker kijkt tevreden terug op haar periode als hoofd van *NRC Handelsblad*. Elf jaar, sinds 1999, zat ze in de hoofdredactie en 3,5 jaar was ze hoofdredacteur van de krant. 'Ik vond het een hele interessante tijd, juist omdat het zo spannend is in krantenland. De kranten zitten echt in een revolutionaire periode, moeten die overgang maken van alleen maar de papieren krant naar een digitale krant. Ik vond juist die combinatie van inhoud – want het gaat ergens over, je hebt iedere dag die twee kranten – en strategie, heel leuk aan deze baan.'

Donker meent dat *NRC Handelsblad* een kwalitatief hoogstaande krant is gebleven in een tijd waarin overal wordt gezegd dat kranten noodlijdend zijn. 'Ik ben ook blij met ons goede correspondentennetwerk. En met het feit dat wij nu zelfstandig zijn. Daardoor hebben we veel slagkracht, en kunnen we snel nieuwe ontwikkelingen inslaan. Daarnaast ben ik trots op het feit dat we meer lef hebben dan vroeger'. Als voorbeelden noemt ze een *NRC* uitgave van vorig jaar waarin de foto's vervangen werden door tekeningen van Fokke en Sukke, en de serie schrijvers die politici volgen. 'Dat hebben we ook groot op de voorpagina gezet, dus we durven meer te pronken met wat wij hebben.' Donker kijkt ook met instemming naar *nrc.next*, de krant die het qua oplagecijfers en bereik goed blijft doen. 'Nogmaals, de advertentie-inkomsten vallen nu een beetje tegen, maar al met al gaat het gewoon goed met *NRC Media*.'

Bang dat haar voorganger tegen dezelfde problemen met de directie aan zal lopen is ze niet. 'Ik denk juist dat ik door op te stappen heb laten zien hoe belangrijk ik het vind dat de journalistieke onafhankelijkheid gewaarborgd blijft. Ook in de toekomst. Dat punt van journalistieke eindverantwoordelijkheid, en dat dit bij de redactie moet liggen, heb ik goed duidelijk kunnen maken. Dat hoop ik tenminste, en ik hoop ook dat mijn vertrek er voor heeft gezorgd dat daar goed naar wordt gekeken. Juist ook bij het ondernemen van een krant is het heel belangrijk dat je blijft kijken naar de journalistieke onafhankelijkheid.'

De hoofdredacteur denkt niet dat er dingen zijn die ze achteraf anders had gedaan. 'Misschien had ik geprobeerd om minder te hoeven vergaderen', grapt ze. Voorlopig kijkt ze er naar uit om weer te mogen schrijven voor *NRC Handelsblad*, dat heeft ze erg gemist. Op welke redactie precies kan ze nog niet zeggen, 'daar ga ik eens heel goed over nadenken, om dat eens allemaal op een rij te krijgen'.

BARBARA VAN BEUKERING • hoofdredacteur *Het Parool*

‘Ik ben soms een wolf in schaapskleren’

Servaas van der Laan en Josca Westerhof

Ze is leuk, blond, gezellig en ze lacht veel, maar onderschat haar niet: Barbara van Beukering (1966), hoofdredacteur van *Het Parool*. Al vanaf haar dertigste is ze werkzaam in hoofdredacties en na vele successen in tijdschriftenland, maakte ze in 2007 de overstap naar de dagbladwereld.¹

Het kantoor van Barbara van Beukering bevindt zich direct naast de ingang en biedt uitzicht op de redactie van *Het Parool*. De deur staat altijd open, want als er iets gebeurt dan wil de hoofdredacteur dat onmiddellijk weten. Aan de muur hangen voorpagina's van *Paroole*edities die de afgelopen jaren zijn verschenen. Over de samenstelling van deze wandtentoonstelling doet Van Beukering niet al te moeilijk: ‘Als ik tijd heb, hang ik er af en toe gewoon eentje op.’

Veel tijd houdt ze echter niet over. Dit blijkt al wanneer secretaresse Judith Kox de afspraak voor het interview een aantal keer moet verzetten. Gelukkig wordt uiteindelijk een gaatje gevonden op dinsdagmiddag tussen het zakken van de krant en de chefvergadering voor de krant van de volgende dag. Het gesprek is nog niet begonnen of de iPhone van Van Beukering begint alweer te trillen. ‘Sorry, deze moet ik echt even opnemen.’ De beller blijkt een journalist van BNR Nieuwsradio te zijn met de vraag of mevrouw Van Beukering wil meewerken aan een uitzending over ‘de moderne hoofdredacteur’. Niet verrassend, het regent voor hoofdredacteurs tegenwoordig uitnodigingen: congressen, lunches, openingen, televisie-uitzendingen, noem maar op. De hoofdredacteur is een gewilde gast.

Niet alleen extern is er van alles te doen. De hoofdredacteur heeft de journalistieke bezigheden ook steeds meer moeten inleveren ten gunste van bestuurlijke zaken. De moderne hoofdredacteur is meer een manager die de zaak moet runnen. Je kunt je afvragen waarom een journalist dan



hoofredacteur wil worden. ‘Een heel goede vraag’, vindt ook Van Beukering. ‘Ik ging naar de School voor Journalistiek, omdat ik journalist wilde worden. Maar al op vroege leeftijd bleek ik de neiging te hebben om de kar te trekken. Van lieverlee val je dan een beetje omhoog.’

Hiermee lijkt niets teveel gezegd. Na enkele baantjes als verslaggever en presentator was Van Beukering vanaf haar dertigste alleen nog maar actief in hoofdredacties. Van televisie ging ze naar glossy’s als *Baby Magazine* en *AvantGarde* en *Blvd*, om vervolgens furore te maken als chef van het *Volkskrant Magazine*. Toen ze in 2007 hoofredacteur werd van *Het Parool*, kon ze eindelijk ook een dagblad aan haar palmares toevoegen.

Opfrisbeurt

Bij *Het Parool* pakte Van Beukering het uiterlijk van de krant aan. Ze vond die een beetje ‘sleets’. Op het moment van haar aanstelling was haar voorganger Eric van Gruijthuijsen al bijna een jaar weg en in die tijd was er weinig onderhoud gepleegd aan de krant. ‘We moesten de boel gewoon een beetje opfrissen. Inhoudelijk, maar ook wat betreft het uiterlijk.’ Dankzij haar jarenlange ervaring bij magazines liep de visuele oppoetsbeurt gesmeerd. ‘Ik vind vormgeving net zo belangrijk als de inhoud.’

Is het verfijnde oog voor het uiterlijk misschien een kenmerk van een vrouwelijke hoofredacteur? ‘Absoluut niet, mannen hebben dat ook. Kijk alleen al naar hoe Hans Nijenhuis de *nrc.next* heeft gevormd.’ Volgens Van Beukering kenmerkt oog voor het uiterlijk eerder de nieuwe generatie hoofdredacteuren. ‘Mensen als Tony van der Meulen en Rimmer Mulder waren van de oude stempel. De oude hoofredacteur was een man van statuur die zich niet bekommerde om het uiterlijk van de krant. Mensen lazen de krant toch wel. Ook met commercie bemoeide hij zich niet, dat liep immers wel. Maar de nieuwe generatie kijkt naar het uiterlijk en naar de verkoopbaarheid van de krant.’

Maar het gaat ook om de inhoud van de krant. Zo heeft *Het Parool* sinds Van Beukering aan het roer staat een wekelijks katern over kinderen. Op verschillende internetfora klinkt het verwijt dat Van Beukering *Het Parool* stap voor stap in een ‘soort *Viva* voor veertigers’ aan het transformeren is.² ‘Dat katern heb ik helemaal niet bedacht, dat heeft zelfs een man bedacht!’ Volgens de hoofredacteur heeft haar vrouw-zijn geen invloed op de krant. ‘Ik heb wel het aandeel kunst en cultuur vergroot in de krant, maar dat vind ik niet echt vrouwelijk. Dat vind ik eerder Amsterdams,

omdat het over de stad gaat. Ik kan me voorstellen dat als ik hoofdredacteur van *de Volkskrant* of het *NRC Handelsblad* zou worden, dat je dan wel een beweging zou zien. Ik vond vooral *NRC Handelsblad* wel heel institutioneel en afstandelijk en ik zou de neiging hebben om het wat persoonlijker te maken. Maar met de overgang op tabloid gaat het al stukken beter.'

'Keihard zijn'

Van Beukering is een makkelijke prater. Met veel passie spreekt ze over haar krant en de lachsalvo's vliegen met regelmaat door haar kantoor. Wanneer het echter over haar stijl van leidinggeven gaat, stopt de woordenstroom. 'Ik vind het moeilijk om over leiderschap te praten, omdat ik zelf maar weinig bazen heb gehad.' Na enige aarzeling komt ze toch tot een zelftypering. 'Ik heb vier kinderen en ik vind moederschap toch een beetje hetzelfde als leidinggeven aan een krant: streng maar rechtvaardig zijn en zorgen dat iedereen gelukkig is.'

Om te zorgen dat iedereen plezier heeft in zijn werk besteedt Van Beukering veel aandacht aan de algemene sfeer op de redactie. 'Elke dag kom ik hier binnen met een houding van jongens wat hebben we er weer zin in!' Als er gebrainstormd wordt, zorgt van Beukering dat er koekjes op tafel staan. Als iemand naar de tandarts is geweest, vergeet Van Beukering niet te vragen hoe het gegaan is. 'Ik vind de sfeer heel belangrijk en de menselijke aandacht.' Bij mannelijke leidinggevendens ziet ze dat veel minder, merkt Van Beukering op. 'De enige die dat wel deed, is Pieter Broertjes. Maar dat is ook wel een vrouwelijke man in die zin.'

Andersom vindt Van Beukering zichzelf eerder een mannelijke vrouw. 'Omdat ik mijn emoties niet laat blijken. Ik kan thuis wel een potje gaan janken, maar hier niet. Hier moet ik overeind blijven.' Hoewel Van Beukering inmiddels niet meer te maken heeft met vooroordelen, werd er in het verleden vaak aan haar getwijfeld. 'Ik ben heel lang heel jong geweest als leidinggevende. Je hebt dan zoveel mensen onder je die ouder zijn en die vragen zich af: wat moeten we met die huppelhut, of zoiets. Mensen onderschatten dat ik ook gewoon keihard kan zijn. Dat ik toch een beetje een wolf in schaapskleren ben.' Van Beukering mag dan wel 'keihard' zijn op het werk, de emoties komen buiten het werk om wel. 'Als ik 's avonds in een café zit met een vriendin. En als ik mensen moet ontslaan, lig ik hier toch op zijn minst een paar nachten wakker van.'

Ziet Van Beukering zichzelf als een voorbeeld voor ambitieuze vrouwen? 'Ik ben daar eigenlijk niet zo mee bezig. Ik ben een soort antifeminist en iedereen moet het lekker zelf weten.' Toch vindt ze het wel jammer dat veel geschikte vrouwen in de journalistiek voor het gezin kiezen. Ze heeft dan ook een bijzonder advies voor werkende moeders: 'Ze moeten het moederschap niet zo verschrikkelijk serieus nemen. Vrouwen hebben de neiging om de perfecte moeder te willen zijn. Ze willen ook participeren in het schoolleven, maar in combinatie met een baan is dat gewoon niet te doen. Ik heb dat ook allemaal niet gedaan en moet je eens kijken wat een leuke kinderen ik heb gekregen!'

Positieve discriminatie, zoals bij (adjunct)hoofdredacteur Corine de Vries van *de Volkskrant* het geval was, daar doet Van Beukering in ieder geval niet aan mee. 'Ik zou nooit voor een vrouw kiezen als ik een betere man weet. Nooit.' Belangrijker vindt Van Beukering dat de man-vrouw verhouding op de redactie evenredig is. Voor te weinig vrouwen op de redactievloer hoeft ze echter niet te vrezen. 'Soms schiet het zelfs door, het moet geen kippenhok worden.'

Hoofdredacteur-directeur

Van Beukering is naast hoofdredacteur lid van de directie van *Het Parool*. 'Dat was vroeger ondenkbaar, maar ik vind dat alle hoofdredacteurs in de directie van hun krant zouden moeten zitten.' Bang voor een interne tweestrijd tussen het commerciële belang en de journalistieke waarden is ze niet. 'We hebben allemaal één belang en dat is dat die krant gelezen en gekocht wordt. Als mij dat om een of andere reden niet lukt, ben ik geen goede hoofdredacteur.'

De relatie met grootaandeelhouder De Persgroep is goed. 'Ze staan bekend als hard en rigoureuus, maar dat mag ook wel in deze tijd. Bovendien vind ik het een prettige gedachte dat eigenaar Van Thillo in het medium krant gelooft.' Is Van Beukering niet bang dat de Belgische ondernemer zich te veel met journalistieke zaken gaat bemoeien? 'Zijn hervormingen zijn puur organisatorisch. Als hij van *Het Parool* een *Telegraaf* zou willen maken, komen wij natuurlijk in opstand. Daarom is het ook goed dat ik deel uitmaak van de directie.'

Ondanks haar directionele functie verliest Van Beukering het journalistieke werk niet uit het oog. Ze zit alle chefergaderingen voor, geeft suggesties en is de hele dag ambulantly aanwezig op de redactie. Mocht ze

onverhoopt buiten de deur zijn dan ontvangt ze de voorpagina gewoon op haar iPhone. Zo bewaakt ze als hoofdredacteur de koers van de krant, want ‘de redacteuren hebben de neiging soms wat te zwabberen. Ik kan ze dan goed bijsturen, omdat ik wat verder van het nieuwsproces sta.’

Zelf schrijft Van Beukering niet, bijvoorbeeld in de vorm van een hoofdredactioneel commentaar. Dat deden haar voorgangers overigens ook al niet. ‘Er werken hier zoveel mensen die mooier kunnen schrijven dan ik. Laat hen lekker naar buiten gaan om mooie verhalen te maken, dan zorg ik dat de boel hier blijft draaien.

Redactiestatuut is achterhaald

Met het redactiestatuut maakt Van Beukering korte metten. ‘Ik vind het een achterhaald en lastig ding.’ Dat het redactiestatuut tot veel gedoe kan leiden, daar is de kwestie Steenhuis een goed voorbeeld van. In oktober 2010 werd bekend dat Van Beukering versterking zou krijgen, namelijk van Henk Steenhuis, voormalig hoofdredacteur van *HP/De Tijd*. De toekomstig adjunct werd aan een plenaire stemming van de redactie onderworpen. Dit in overeenstemming met het redactiestatuut. De teller bleef steken op ruim de helft van de uitgebrachte stemmen (47 van de 79). Omdat minimaal tweederde van de stemmen nodig was, was het exit Steenhuis.

Later bleek dat volgens het redactiestatuut niet eens over de benoeming gestemd had hoeven worden. Het statuut was niet juist nageleefd. De redactie heeft helemaal geen stemrecht bij het aanstellen van een adjunct-hoofdredacteur, alleen bij het aanstellen van een hoofdredacteur. Het redactiestatuut dateert van de jaren zeventig en al die jaren hebben de directie en redactie het verkeerd geïnterpreteerd. Daarbij ontstond er achteraf gedoe over blanco stemmen, die als ‘nee’ waren geteld. Toch werd er hierna opnieuw gestemd. Om het geschade vertrouwen op de redactie te herstellen stelt Van Beukering twee adjuncten voor: een van binnen, Ronald Ockhuijsen, chef Kunst&Media, en een van buiten, Henk Steenhuis. ‘Na het eerdere gedoe wilden we weten of deze oplossing de steun heeft van de voltallige redactie’, legt Paul Vugts van de redactieraad op 19 oktober uit.³ Tijdens deze tweede stemming krijgt Steenhuis slechts drie tegenstemmen, waarna hij alsnog als adjunct-hoofdredacteur wordt begroet. Drie maanden later stapt hij echter alweer op. Volgens Steenhuis omdat zijn talenten toch niet liggen bij het maken van een Amsterdamse

stadskrant. Hoewel het redactiestatuut traditioneel gezien een onmisbaar wapen is voor de hoofdredacteur, is Van Beukering het statuut liever kwijt dan rijk: 'Is het niet veel makkelijker als de directeur de hoofdredacteur aanstelt en die dan zijn adjuncten kiest?

Nauwe banden met AD

In januari 2011 werd bekend dat *Het Parool* nauw gaat samenwerken met andere kranten van de Persgroep. Er komt een gezamenlijke internetredactie voor AD, *de Volkskrant*, *Trouw* en *Het Parool*. De samenwerking met het AD gaat nog verder: de kranten gaan kopij uitwisselen. Ze ruilden de afgelopen tijd al enkele artikelen, maar sinds 1 februari gebeurt dit structureel. Hetzelfde stuk kan 's ochtends in het AD staan en 's middags in *Het Parool*. Hoewel Belgische kranten al langer kopij uitwisselen binnen concerns, is dit in Nederland – op deze wijze – een unicum.

In een interview in het *NRC Handelsblad* zegt Van Beukering dat ze niet bang is voor de herkenbaarheid van *Het Parool*.⁴ 'De identiteit van je krant is meer dan het nieuws. Het gaat om toon, columnisten en duiding. Die raak je niet kwijt als je samenwerkt.' Van Beukering noemt de samenwerking een 'logische ontwikkeling'. Voordeel is dat *Het Parool* door de nieuwe samenwerking geen contract met de GPD meer nodig heeft. Dat contract kost enkele tonnen per jaar, dus dat scheelt de krant veel geld.

De kracht van *Het Parool*

Het Parool laat al een tijdje een lichte stijging in de oplage zien van een oplage van ongeveer 87.000 in 2007 tot circa 89.000 in het laatste kwartaal van 2010.⁵ Goed nieuws voor hoofdredacteur Van Beukering. 'Dit is voor mij een teken dat ik een goede krant maak. Als de oplage zou dalen, zou ik mij ernstig achter het oor krabben.' Verliest een hoofdredacteur die alleen maar naar de oplagecijfers kijkt zijn waakhondfunctie niet uit het oog? 'De waakhondfunctie is inherent aan de journalistiek. Wij doen daar niet hoogdravend over en vertellen onze lezer niet met een belerende vinger wat hij belangrijk moet vinden. Wij zoeken uit wat er in de omgeving gebeurt en controleren dat ook. Naast het serieuze nieuws brengen we ook verstrooiing in het tweede katern. We doen het dus allebei, zo komen we de lezer op alle fronten tegemoet.

PERSOONLIJK PROFIEL

Naam • **Barbara van Beukering**

Geboortedatum • **7 september 1966**

Opleiding • **School voor de Journalistiek, Utrecht**

Journalistieke loopbaan • verslaggeving/presentatie o.a. bij TROS Aktua Geld, TROS Kieskeurig, AVRO Pauze; eindredactie Money Maker RTL 5; hoofdredacteur *Baby Magazine*, *Avant Garde*, *Blvd* en *Volkskrant Magazine*

Huidige functie • **hoofdredacteur *Het Parool* vanaf 2007**

Nevenfuncties in journalistiek • **Vice-voorzitter Stichting Witte Bedjes, lid van de commissie media van de Raad van Cultuur**

Column of weblog • **Nee**

Lid Genootschap van Hoofdredacteurs • **ja**

Lid van NVJ • **Nee**

Participatie in netwerksites • **Twitter, Hyves, Facebook, Foursquare**

Beste boek over journalistiek • **Arendo Joustra, *Handboek Hoofdredacteur***

Beste journalist • **Henk Hofland (aller tijden), Philippe Remarque (nu)**

Zelfgeschreven boeken • **Nee**

REDACTIE

Omvang redactie • **75 fte**

Oplage • **86.000 door de week, 100.000 weekend**

Bezoekersaantal website • **Onbekend**

BEDRIJF

Concern • **De Persgroep**

Eigenaar • **Christian van Thillo**

Directeur • **Frits Campagne**

De kracht van *Het Parool* zit volgens Van Beukering in de toegankelijkheid van de krant. 'We zijn een kwaliteitskrant, maar dat betekent niet dat we alles heel moeilijk gaan opschrijven. Een krant als *NRC Handelsblad* vindt ze af en toe behoorlijk taai. 'De krant moet leesbaar blijven en iedereen, ook jonge mensen, moet begrijpen wat er staat. Daarnaast willen wij dat onze lezers zich verbonden voelen met de krant. Daarom mag er ook best wat emotie in onze verhalen. Een kop als 'De hele stad ligt open' is natuurlijk overdreven, maar het vertolkt wel het gevoel van de Amsterdammer.'

Het Parool op een placemat

Van Beukering kijkt vol vertrouwen naar de toekomst. 'De journalistiek zal altijd blijven bestaan en de krant ook, of ze nou van papier is of niet.' Waar anderen treuren over het verdwijnen van de papieren krant, daar glinsteren de ogen van Van Beukering. 'Wat een heerlijk idee dat je van al dat papier af bent. Het geeft een hoop rommel en is ontzettend begrotelijk. De meeste mensen die onze krant opzeggen doen dat vanwege de slechte bezorging. Straks zijn we van dat probleem af en wat zal ons businessmodel er opeens gunstig uitzien!'

Over de opvolger van de papieren krant heeft Van Beukering een duidelijk idee. 'Het moet een soort rubberen placematje zijn die je op kunt rollen en overal mee naar toe kunt nemen. Net als bij een krant moet er koffie overheen kunnen gaan.' In huize Van Beukering zou de digitale krant in ieder geval een hoop extra ruimte creëren. 'Ik ontvang nu thuis zeven verschillende kranten en dat papier stapelt zich op tot aan het plafond. In de toekomst heb ik alleen nog maar dat placematje.'

Het is onduidelijk of Van Beukering nog hoofdredacteur is van *Het Parool* als haar krant in de vorm van een placemat uitkomt. Op de vraag hoe lang ze nog hoofdredacteur zal zijn klinkt een verrassend 'nou dat weet je maar nooit'. Een antwoord waarop bij iedere journalist alle motorjtes op volle toeren beginnen te draaien. Op het moment van dit gesprek waren er zowel in Rotterdam als in Amsterdam enige zeer interessante hoofdredactionele stoelen te verdelen. Heeft mevrouw Van Beukering soms een aanbieding op zak? 'Ja, maar daar ga ik niet op in. Op die aanbieding bedoel ik dan.' Even klinkt ze als de spits van Ajax die van zijn zaakwaarnemer niet mag zeggen dat hij volgend seizoen bij AC Milan speelt. Maar dan blijkt al snel dat de lezer niet bang hoeft te zijn voor een

bliksemtransfer van de hoofdredacteur. 'Ik vind dat je minstens vijf jaar hoofdredacteur moet zijn. Er na twee jaar mee kappen is pure kapitaalvernietiging. Het heeft me alleen al een jaar gekost om deze krant goed in de vingers te krijgen.'

PIETER SIJERSMA • hoofdredacteur *Dagblad van het Noorden*

‘De hoofdredacteur is de representant van de lezer’

Tessa Cuperus en Huub Wijffjes

Het was eind 2003, na bijna vier jaar afwezigheid, niet zijn bedoeling om weer de journalistiek in te gaan en al helemaal niet om zo lang te blijven. Pieter Sijpersma (1953) is hoofdredacteur van *Dagblad van het Noorden* sinds 2004. ‘Een knauwende krant’, volgens hem. ‘Als de lezers knauwen, dan moet de krant dat ook doen.’ In korte tijd is hij emotioneel verknoopt geraakt met het enig overgebleven dagblad voor Groningen en Drenthe en haar redactie. ‘Het voelt echt als mijn krant. De krant waar ik bij hoor.’ Dat had hij van tevoren niet gedacht, want hij beschouwde zichzelf bij de start meer als manager, een journalistiek manager dat wel. ‘Elke dag nieuws maken vergt strakke regie.’

Een journalistiek leider

Sijpersma voelt zich boven alles journalist. ‘De hoofdredactie is wat je ervan maakt. Iemand moet voor de belangen van de redactie opkomen, anders worden die ondergesneeuwd door commercieel geweld. Dat vraagt wel dat je er elke dag bent.’ Een directeur van de redactie is hij niet, een hoofdredacteur moet voortkomen uit het beroep, vindt Sijpersma. Meestal is dat iemand die ergens heel goed in is. ‘Je komt boven het maaiveld met je stukjes. Vervolgens moet je dingen doen die je niet kunt.’

Hoe overtuig je redacties van de noodzaak tot innoveren, bijvoorbeeld door te gaan werken in een nieuwe mediaomgeving, zoals internet? ‘Dat is moeilijk omdat journalisten sceptisch zijn over veranderingen. Maar het is onvermijdelijk. We zitten al jaren in een nieuwsomgeving die vraagt om permanente vernieuwing.’ De belangrijkste innovaties waar het *Dagblad* de laatste jaren mee te maken kreeg, waren de overgang naar tabloidfor-



maat en het experiment met de televisiezender 1-tv. Beide waren een initiatief van de redactie.

Voor de formaatwijziging die in april 2010 werd ingevoerd, ging de redactie af op de mening van de lezer. 'Die vindt een klein formaat gewoon handig en handzaam.' De hoofdredactie nam het initiatief en kreeg de redactie vrij snel mee. Maar de directie zag vooral technische en financiële problemen en vreesde vermindering van advertentie-inkomsten; het vergde nog drie jaar praten om groen licht te krijgen. Door de week zou het formaat tabloid worden; in het weekend gewoon een groot formaat zoals de lezer gewend was. Doorslaggevend voor de directie was dat de hele redactie het wilde en dat het uiteindelijk ook kosten zou besparen. 'We maken immers een goedkopere krant; beter, maar ook goedkoper. Zeg daar maar eens nee tegen als directie.' Toen het tabloid eenmaal verscheen, bleek uit onderzoek onder andere dat nogal wat lezers de tabloidkrant associeerden met huis-aan-huisbladen. 'Dat hadden we eerlijk gezegd niet voorzien. Maar dat was de tabloidkrant waarmee mensen al vertrouwd waren. Maar die kritiek is weggeëbd en niemand wil meer terug.'

Minder succesvol was het experiment met de televisiezender 1-tv dat in 2009 begon. Ook dat idee kwam van de hoofdredactie en wederom ging de directie schoorvoetend akkoord. Maar veel geld had men er niet voor over. De innovatie bleef beperkt tot een paar nieuwsblokjes per dag, af en toe aangevuld met geregionaliseerde versies van commerciële formats zoals *House for Sale* en *Diner voor Twee*. Vooral de kwaliteit van de nieuwsuitzendingen bleef onder de maat en dat is door de kijkers afgestraft. Eind 2010 werd besloten het experiment voortijdig stil te zetten.

Daarmee houdt de NDC alleen nog twee radiostations over als omroepactiviteit. Er zijn wel gesprekken gaande over mogelijke samenwerking met de regionale omroep RTV-Noord, wat in de zomer van 2011 leidt tot een gezamenlijke zoektocht naar het leukste dorp van Groningen. Het is een zomerrubriek, maar wel echt gezamenlijk; een bescheiden begin, maar toch, een begin. 'Wij moeten zorgen dat ons werk geld oplevert. De regionale omroep heeft daarover minder zorgen want dat geld is er vanzelf, ook al zijn er bezuinigingen. Samenwerking kan door je gezamenlijk in te spannen om kopij te krijgen, vooral in zaken waarbij beide partijen het in hun eentje niet kunnen. De grote vraag is of we door samenwerking iets kunnen maken dat er nog niet is. Het moet verschil maken. Voor zover ik het nu kan overzien denk ik dat samenwerking tussen krant en omroep

goed is, maar het moeten strikt gescheiden organisaties blijven. Voor zo lang het duurt.'

De hoofdredacteur in het nieuwsproces

De manier waarop Sijpersma nu leiding geeft aan de redactie, is het gevolg van een proces van jaren. In 1990 werd hij zonder enige leidinggevende ervaring adjunct-hoofdredacteur bij de *Leeuwarder Courant*. Dat werd niet door al zijn collega's gerespecteerd, hij werd in het begin zelfs tegengewerkt. De tijd deed haar werk; uiteindelijk werd hij hoofdredacteur, naast Rimmer Mulder. Na vier jaar gaf hij de brui aan zijn rol als tweede kapitein en nam hij de leiding van de beginnende internettak van de uitgeverij.

Ook in de tijd dat hij directeur Elektronische Media bij NDC Media-groep was, heeft Sijpersma nieuwe ideeën opgedaan over leidinggeven en het aanpakken van projecten. 'Toen ik in 2003 terug kwam in de journalistiek viel het me onmiddellijk op hoe dingen in de journalistiek op zijn janboerenfluitjes worden geregeld.' In de nieuwe professionele aanpak wordt een project altijd met drie vragen gestart: wat, waarom en hoe, die precies in deze volgorde beantwoord moeten worden. Daarnaast moet er ook nog een stappenplan met 'mijlpaaltjes' gemaakt worden. Pas dan mag er aan een project worden begonnen.

Door de fusie van *Groninger Dagblad*, *Nieuwsblad van het Noorden* en *Drentsche Courant* bestond er een aantal facties op de redactie van de nieuwe krant, toen Sijpersma in 2004 na een interim-periode definitief aantrad als hoofdredacteur. Hij moest ervoor zorgen dat er één redactie ontstond. Een e-mailverbod bleek een van de meer doeltreffende manieren om de sfeer te verbeteren. Sijpersma is zelf 'anti-mail' vanwege het gemak waarmee e-mails worden verstuurd. Op de redactie gelden nu twee regels. De eerste is dat er geen ontkenkende e-mails meer worden verstuurd. Als iemand een collega vraagt om iets te doen, dan mag die collega dat niet weigeren via de e-mail. Nee zeggen doe je mondeling. De tweede regel betreft redactiebreed commentaar leveren. Wie wat te moppen heeft, klaagt niet meteen tegen de hele redactie; dat verpest de sfeer. De verantwoordelijke moet persoonlijk worden aangesproken. De straf op overtreding van deze regel is herhaling van de overtreding zelf: 'Hij of zij die de mail als klaagmuur gebruikt krijgt er van langs. Per mail en dat gaat redactiebreed.'

Als hoofdredacteur is Sijpersma de hele dag doende. Hij vergadert, voert gesprekken en schrijft zo vaak als het kan het commentaar van de krant. Je moet ook veel op de redactie zijn, 'want iemand die altijd weg is, verliest het zicht op het nieuws, op de redactie en op de krant. Dan voeg je als hoofdredacteur niet veel meer toe; je bent een manager als alle andere geworden.' Sijpersma probeert zich elke dag bezig te houden met het redactionele proces, zijn kantoor bevindt zich dan ook niet voor niks op de redactievloer en is daarvan slechts met bordkartonnen muren gescheiden. Hij is blij met zijn plek. 'Je hoort aan de redactie te zitten. Het liefst op de redactie, zoals de redactie het 't liefst ook zou zien. Maar dat kan niet. Je moet even de deur dicht kunnen doen. Achter die deur ben je nog steeds aan het werk voor de krant, trouwens.'

Sijpersma formuleert het beleid en houdt de hoofdlijnen in de gaten. 'Elke dag zijn er wel een of twee onderwerpen waar ik iets mee doe. Die breng ik naar de centrale tafel of naar een bepaalde deelredactie. Daarmee laat ik zien wat volgens mij belangrijk is. En als dingen niet goed zijn, reageer ik altijd. Als dingen heel goed zijn, reageer ik ook.' In enkele gevallen wordt hij er ook bijgehaald als mensen op de redactie het niet eens kunnen worden.

Bij de nieuwsvergadering van 18.30 probeert Sijpersma altijd aanwezig te zijn. Hier geeft hij soms 'een duwtje' in de goede richting. 'De kunst is om te managen en je tegelijkertijd te bemoeien met de krant. Niet met individuele stukjes, maar wel met de grote lijnen. En dan op zo'n manier dat je niet alles overheerst, want dan neem je je collega's verantwoordelijkheid af, maak je hen afhankelijk.' De chef aan de centrale tafel is 'een verlengstuk van de hoofdredactie' en er is ook altijd een van de adjuncten aanwezig. 'Ik zou het graag allemaal willen leiden, maar het ontbreekt domweg aan tijd. Wil je de dagelijkse productie leiden, dan moet je er de hele dag voor op de krant blijven.' Het tweewekelijkse chefsoverleg en de halfjaarlijkse plenaire redactievergaderingen staan wel onder zijn leiding.

Zijn dagen beginnen gewoonlijk rond de klok van 9.00 uur. Voor zevenen gaat hij zelden naar huis; soms schieten pauzes er bij in. 'Ik ga niet weg voordat de laatste ploeg begonnen is.' In de avonduren werkt hij dan nog een uurtje of wat thuis, op de meeste zondagen schrijft hij het hoofdartikel; dat geeft Sijpersma werkweken van ongeveer zestig uur. De hoofdredacteur heeft drie belangrijke taken, aldus Sijpersma. Ten eerste zijn de redacteurs van het *Dagblad van het Noorden* volgens Sijpersma 'kikkers in één kruiwagen', allemaal zelfstandige journalisten. 'Een goede jour-

nalist is zijn eigen hoofdredacteur. Hij moet zichzelf kunnen redden, in overeenstemming met de chefs.' Toch moet iemand zeggen wat de richting van de krant is, dat is de taak van de hoofdredacteur: de kikkers in de kruiwagen houden.

Een andere belangrijke functie van de hoofdredacteur, volgens Sijpersma, is zorgen voor een frisse wind op de redactie. 'Journalisten zijn conservatief, behoudend. Iemand moet zeggen dat we mee moeten veranderen.' Op zijn redacties heeft Sijpersma jonge chefs die zorgen voor een frisse, open blik. 'De chefs moeten wel journalistieke sporen hebben, anders hebben ze geen gezag en snappen ze het proces en het handelen van hun eigen mensen niet.'

Tenslotte is het de taak van de hoofdredacteur om de redactionele onafhankelijkheid te bewaken. Dit houdt in dat de hoofdredacteur verantwoordelijk is voor de inhoud en de redactie er op mag letten of bepaalde acties van de directie aansluiten bij de goede naam van de krant. Het statuut garandeert deze onafhankelijkheid. 'Het statuut voorkomt bijvoorbeeld dat de krant een adverteerder naar de mond zou moeten gaan praten. De onafhankelijkheid van de redactie is het grootste goed dat de krant bezit. Want een krant waarvan de lezer vermoedt dat zij op een of andere manier gebonden is aan commerciële belangen van derden verliest haar geloofwaardigheid en dus het vertrouwen van de lezers.'

Traditie en toekomst in de regio

Sijpersma gelooft in de journalistiek, maar op een moderne manier. Een hoofdredacteur moet journalist in hart en nieren zijn, maar tegelijk handelen vanuit het besef dat de krant ook verkocht moet worden. De een noemt dat marketing, Sijpersma noemt het in de gaten houden wat de lezers wensen of verwachten. Want de markt verandert constant en daar moet je vanuit de journalistiek op inspelen. Als de krant dat doet zal ze nooit verdwijnen, daar is hij zeker van. 'Ik denk dat de kranten teruggaan naar het niveau waarop ze in de jaren zeventig zaten. De oplages die er toen waren lagen een stuk lager dan nu. Dus we hebben straks gewoon een heel klein aantal kleine kranten. Die blijven gewoon bestaan.'

Kranten vormen een 'deel van de culturele infrastructuur in de maatschappij' en bevoorraden daarnaast radio, tv en internet, volgens Sijpersma. 'Als de kranten verdwijnen, verdwijnt er nog veel meer.' Hij weet zeker dat de belangstelling voor nieuws nooit zal vervagen, maar denkt

wel dat mensen verwachten dat het altijd gratis is. Bovendien, mocht de betaalde journalistiek uitsterven, dan ontstaat er een groot probleem. ‘Dan blijft er over: nieuws dat uit overheids- en voorlichtingswereld komt. Niet getoetst, niet onafhankelijk, allemaal met een doel gemaakt en geleverd.’

Daarom maakt Sijpersma zich wel degelijk zorgen over de toekomst van de krant. ‘We zullen onszelf opnieuw moeten uitvinden. We gedragen ons nog steeds alsof we de voornaamste nieuwsbrenger zijn. En dat is gewoon niet meer zo. We zijn de dominantie aan het verliezen,’ zei Sijpersma in 2006 toen hij een verandering van de krant aankondigde. ‘Meer eigen onderzoek, diepgravende journalistiek.’²

Het nieuws komt tegenwoordig van allerlei kanten en op alle tijdstippen op je af. Dat kan de indruk doen postvatten dat kranten niet meer nodig zijn. Maar er ontstaat vanzelf ook weer een behoefte aan overzicht en orde, denkt hij. ‘Daar zijn ook weer mensen voor nodig en die heten journalisten.’ Om mensen te laten blijven betalen, wil hij een krant maken met meer verdieping, meer eigen onderzoek en diepgravende journalistiek. Deze fysieke inspanning van journalisten is noodzakelijk en kan per definitie niet gratis zijn.

Voor een regionaal dagblad is de opdracht extra zwaar. ‘Een regionale krant moet ook landelijk nieuws blijven brengen want de meeste lezers hebben maar één krant en zonder landelijke en internationaal nieuws vinden ze die niet compleet. Als je dat schrapt heb je een probleem met je lezer en help je de concurrent in het zadel. We zijn desondanks meer regionaal nieuws gaan brengen. We openen standaard met regionaal nieuws of geregionaliseerd nieuws, tenzij het niet kan. Ons commentaar gaat ook bij voorkeur over regionale onderwerpen. En de grote verhalen ook, maar onze lezer wil ook graag een mooi verhaal over de strapatsen van het Belgische koningshuis lezen of een mooie analyse van het eerste jaar van het kabinet-Rutte.’

Sijpersma gelooft dus in de regionale journalistiek. ‘Wij schrijven voor een publiek dat wat lager is opgeleid en wat minder geld verdient dan bijvoorbeeld de lezers van de *NRC* en *de Volkskrant*, dus die hebben een hogere abstractiegraad. Dat geeft die kranten ook het beeld van kwaliteitskranten.’ Sijpersma is van diezelfde kranten niet onder de indruk. ‘Als je naar de kwaliteit van de verhalen kijkt of de hoeveelheid eigen onderzoek dat ze doen, dan zou ik de vergelijking nog wel eens aanwillen.’ Zijn lievelingskrant de *NRC* schrijft volgens hem niet in helder Nederlands en hanteert te veel jargon uit nota’s. Het *Dagblad van het Noorden* neemt de

moeite om zaken uit te leggen, zonder te simplificeren. In het *Dagblad* heeft hij ook de streektaal een plek gegeven. Elke dinsdag is er een pagina in het Gronings in de Groningse edities, een Drentse voor de Drentse edities. ‘Ik vind, als het een boerenstreek is, dan moet de krant stinken naar de streek en als de mensen knauwen, dan moet je dat in een knauwende krant terugzien. De krant is een spiegel van het gebied waarin ze verschijnt. Deze krant ademt in alles het Noorden. Dat geldt ook voor de redactie. Moeten we trots op zijn. Hier kom ik weg, zingt Daniel Lohues. Daar is alles mee gezegd.’

De krant moet een mening hebben die de lezer bindt. ‘Wij gaan voorop bij het vertolken van de mening van de lezer, bijvoorbeeld in de acties tegen de CO_2 -opslag. En half januari 2011 schreef ik op de voorpagina een open brief aan minister-president Mark Rutte met de vraag wat hij nu concreet voor het noorden gaat doen.’ De volgende avond al zat Rutte met Sijpersma om tafel om uit te leggen dat het kabinet het Noorden niet zou vergeten. Maar Rutte vond – vrij naar de Amerikaanse oud-president Kennedy – dat het geen vraag zou moeten zijn ‘wat Nederland voor het Noorden kan doen, maar wat Groningen voor Nederland kan doen.’ De krant plaatste vervolgens alle lezersreacties, die ofwel zeer positief ofwel uiterst negatief waren. De voorstanders vonden: dat moet de krant vaker doen. ‘De lezer wil dat de krant ergens voor staat. Dat dwingt respect af. Je moet natuurlijk wel zorgen dat tegenstanders van je standpunt ook aan het woord komen.’

Sijpersma hecht er aan dat de hoofdredacteur een persoonlijk profiel ontwikkelt. ‘Ik onderteken de commentaren nu onder eigen naam; dat wil de lezer. Ikzelf heb daar stiekem nog wel wat moeite mee. Want uiteindelijk draait het niet om jou, maar om de krant. Je moet dus persoonlijkheid tonen. Ik moedig aan dat onze redacteurs zich meer laten zien, bijvoorbeeld in talkshows op de regionale omroep.’ De hoofdredacteur zelf treedt daar ook vaker in op. ‘Daarnaast praat ik veel met de lezers in de regio. Ik zoek in mijn commentaren de confrontatie, in een stijl die persoonlijk is, zodat de lezer me herkent. Maar het moet geen ijdeluiterij worden. Het gaat om de zaak.’

Dat een hoofdredacteur blijft schrijven is ook belangrijk voor de sturing van de redactie. De zaterdagse stukjes die Sijpersma in de krant schrijft zijn ten diepste ook een vorm van management, vindt hij. Ze gaan altijd over wat zich in de afgelopen week heeft voorgedaan in het Noorden. Dat staat altijd centraal. ‘Deze stukjes schrijf ik heel bewust. Ik laat zien dat

de krant nergens te groot voor is. Ik laat ermee aan de redactie zien: zo ga ik met de lezer om en zo schrijven we. Altijd maximaal zestien woorden per zin, moeilijke woorden worden vermeden, geen Engels en weinig bijvoeglijke naamwoorden. Zelfbewust, vanuit het noordelijke perspectief, zonder in kleindenkerij te vervallen.'

NDC Mediagroep

Over de bezuinigingen bij NDC Mediagroep heeft Sijpersma weinig te zeggen. De twaalf fte die Sijpersma in 2009 moest bezuinigen werden opgelegd door de directie, die in dit geval altijd het laatste woord heeft. Gerechvaardigd vond Sijpersma de bezuinigingen wel. niet. 'Ik zie de cijfers ook. De directie is nog mild geweest en had harder kunnen ingrijpen.' Er zijn nu nog 125 journalisten in dienst; dat is 15 minder dan in 2009. Het is wel even genoeg, aldus Sijpersma. 'We hebben echt enorm gesaneerd; nu is het tijd om eens alleen met het nieuws en het versterken van de krant bezig te zijn.'

Het managementteam gaat daarover. Daarin zitten nu zes man onder leiding van de directie. De twee hoofdredacteuren van *Dagblad van het Noorden* en *Leeuwarder Courant* hebben de doorslaggevende stem als het om de inhoud van de kranten gaat. 'De laatste tijd maak ik me sterk voor nieuwe huisvesting, want sinds in 2009 de eigen drukkerij in Groningen is gesloten zitten we in een bijna leeg gebouw op een industrieterrein dat snel verloedert. Volgend jaar gaan we verhuizen; het kan niet anders. Ik zit in de stuurgroep die over de keuze gaat en heb daarin een belangrijke stem. We willen liefst midden in de stad Groningen gaan zitten, zoals de krant dat heel lang heeft gedaan. We willen meer zichtbaar worden voor de Groninger; met een lichtreclame op de gevel bijvoorbeeld, dat zou mooi zijn. Liefst ook een gebouw met een eigen debatcentrum, waar je reuring creëert. De lezer moet zich welkom voelen en weten dat er wat gebeurt rond de krant.'

Een combinatie van hoofdredacteur-directeur is volgens Sijpersma mogelijk, maar vanwege belangenverstrengeling ziet hij een bedreiging voor zowel de uitgeverij als de redactie. 'Op het moment dat je dat in één hand legt kan het gebeuren dat iemand naar de ene kant gaat leunen. Dat kan ten koste gaan van de onafhankelijkheid van de redactie. Het kan ook zijn dat hij zo dominant journalist is, dat hij te weinig oog heeft voor de commerciële kant. Er moet ook gewoon geld verdiend worden.' Het belang

PERSOONLIJK PROFIEL

Naam • Pieter Sijpersma

Geboortedatum • 28 februari 1953

Opleiding • Filosofie, Rijksuniversiteit Groningen

Journalistieke loopbaan • Verslaggever *Leeuwarder Courant* (1986-1990); adjunct-hoofdredacteur *Leeuwarder Courant* (1990-1996); hoofdredacteur *Leeuwarder Courant* (1996-2000); directeur Elektronische Media NDC Mediagroep (2000-2003); interim-hoofdredacteur *Dagblad van het Noorden* (2003-2004)

Huidige functie • Hoofdredacteur *Dagblad van het Noorden* sinds 2004

Nevenfuncties in de journalistiek • Voorzitter Genootschap van Hoofdredacteuren
Column of weblog • 'Zo vaak als het kan schrijf ik het hoofdartikel. Zaterdags is dat een verlengd commentaar, grenzend aan een column.'

Lid van Genootschap en NVJ • Ja, beide. Sinds voorjaar 2010 voorzitter van het Genootschap.

Participatie in netwerksites • Nee

Beste boek over journalistiek • Timothy Crouse, *The Boys on the Bus*, 1973 (Over de journalistiek); David Halberstam, *The Fifties*, 1994 (Journalistiek boek)

Beste journalist • 'De verslaggever die actualiteit maakt'; Martin van Amerongen

Zelfgeschreven boeken • Sijpersma bereidt een biografie voor; Ghost writer van boeken over de Elfstedentocht en het kaatsen; *Liber amicorum* bij het afscheid bij de *Leeuwarder Courant* van Jan Spiekhout, Jacob Noordmans en Hylke Speerstra

REDACTIE

Omvang redactie • 125 redacteuren

Oplage 2011 • 140.000

Website • www.dvhn.nl met 31.000 unieke bezoekers p.d. en 230.000 pageviews

BEDRIJF

Concern • NDC/VBK

Aandeelhouders • Je Maintiendrai 86,9%; Familie Hazewinkel 5%; Friesland Bank 8,1%

Directie • Theo van der Raadt (NDC/VBK); Gijs Jan Oelderik (directeur dagbladen)

Verspreidingsgebied • Groningen, Drenthe en de randen van Friesland en Overijssel

van het bedrijf begrijpt hij best, maar als hoofdredacteur weet hij dat hij moet opkomen voor de krant. 'Als holding NDC/VBK hebben wij boeken-uitgever Thieme Meulenhoff gekocht. Dat vind ik, vanuit het bedrijfsbelang gezien, een hele goede stap. Maar vanuit het belang van de krant kan je er vraagtekens bij zetten en dat doe ik dan ook. Ik dien het belang van de krant. Er kunnen dingen gebeuren die ten koste kunnen gaan van de krant, zoals het dwingend opleggen van louter financiële doelstellingen. Daar waarschuw ik voor.'

De directie van NDC Mediagroep respecteert de onafhankelijkheid van de journalistiek. 'Ook al is de directeur van de uitgeverij de hoogste in rang, het is de hoofdredacteur die het laatste woord heeft over wat er in de krant komt.' Over het algemeen bemoeien de directeuren zich niet met de inhoud. Gijs Lensink, tot voorjaar 2010 directeur Dagbladen, schroomde niet om op de redactie te verschijnen, maar hij moest niet tegen de chef van de centrale tafel zeggen: zo gaan we het doen. 'Zo werkt dat niet. Hij heeft dat overigens ook nooit gedaan. Hij liet wel een paar keer per jaar blijken dat hij vond dat de krant op een bepaalde manier had moeten openen, maar dat bleef de verantwoordelijkheid van de redactie. Hij gaf slechts een mening. Dat wist hij zelf ook wel en hij kon er ook goed mee leven.'

Sijpersma hoopt dat het met de nieuwe directeur Gert Jan Oelderik, op dezelfde manier zal gaan. Oelderik verliet begin 2010 NRC Mediagroep na een conflict met NRC-hoofdredacteur Birgit Donker dat onder meer ging om het gebruik van de dagbladtitel voor commerciële doeleinden, zoals een tijdschrift over golfsport.³ Op dit vlak trekt Sijpersma scherpe grenzen, want de lezer moet de krant blijven vertrouwen. Een paar jaar geleden maakte de NDC een einde aan een actie om verzekeringen te koppelen aan het *Dagblad*. 'Het is een manier om geld te verdienen, maar je merkte dat de lezer de onafhankelijkheid van de krant begon te wantrouwen en dat moeten we niet hebben. Het is bij NRC op dat punt misgelopen, onder andere omdat de hoofdredacteur in de directie zat op basis van collegiaal bestuur. En daar ga je dus mis', aldus Sijpersma. 'Je kunt niet meer staan voor de redactie; je wordt aangesproken op een bredere verantwoordelijkheid. Dan is dus het systeem van gewicht en tegenwicht weg.'

'De hoofdredacteur is de representant van de lezer; daar staat hij voor. Dat moet je op de redactie ook uitdragen. Je moet dus als hoofdredacteur niet in de directie gaan zitten met gelijke verantwoordelijkheid aan de directeur. Mijn verre voorganger Ton Schuurmans, die dat wel verstan-

dig vond, is door de redactie uiteindelijk gedwongen zijn zetel weer op te geven. Terecht.' We hebben overigens commerciële bijlagen bij de krant, maar in vorm ziet de lezer onmiddellijk dat het commercie is. Deze bijlagen worden vaak uit commercieel oogpunt bedacht en mijn taak is het dan me af te vragen of de lezer hier op zit te wachten. We moeten de lezer beschermen tegen allerlei onzin.'

De uitgever is de grote baas en tegelijk de grootste tegenspeler van de hoofdredacteur. De uitgever betaalt het salaris en zorgt voor advertentieinkomsten. 'Directeuren willen nog wel eens denken dat de hoofdredacteur alleen maar geld uitgeeft. De redactie als pure kostenpost dus. Maar wij verdienen ook geld als redactie.' Sijpersma prijst zich gelukkig met de stichting Je Maintiendrai, die een meerderheidsbelang in NDC heeft. 'Ze nemen genoegen met een bescheiden rendement en pompen de rest van het geld weer het bedrijf in. Hun doelstelling is immers om de pluriformiteit van de pers in het Noorden te behouden.' En ze onderschrijven de stelling dat de krant het geestelijk eigendom van de redactie is. Dat geeft de hoofdredacteur toch een geheel eigen positie binnen het bedrijf waarvan hij feitelijk in dienst is.

ANNEMIEKE BESSELING • tot april 2011 hoofdredacteur
Brabants Dagblad

‘Leidinggeven zit in mijn karakter, ik ben geen volgend iemand’

Servaas van der Laan en Josca Westerhof

De meeste journalisten blijven liever mooie verhalen schrijven, maar Annemieke Besseling (1964) niet. Ze had de ambitie om hoofdredacteur te worden en is dolgelukkig aan het stuur van het *Brabants Dagblad*.

Met een Brabantse vriendelijkheid geeft hoofdredacteur Annemieke Besseling een rondleiding door het gebouw van het *Brabants Dagblad* in 's Hertogenbosch. De weg voert via de koffieautomaat langs de verschillende redacties, waar computerschermen met screensavers de afwezigheid van hun eigenaren verraden. Ze wil dat haar verslaggevers het liefste de hort op zijn. Bovendien kan er 's middags rustig geluncht worden, het *Brabants Dagblad* is immers een ochtendkrant.

De rondleiding is in handen van een zeer ervaren gids. Besseling moet deze route talloze malen bewandeld hebben. Ze werkt al sinds 1989 bij de Brabantse krant. In dat jaar verliet ze het (noodlijdende) *Vrije Volk* in Rotterdam en kwam ze binnen op de stadsredactie. Het verschil tussen de krant in de Randstad en haar nieuwe werkgever was enorm. ‘Ik vond het hier verschrikkelijk. Ik was een krant gewend van ondernemen en risico's nemen. Die sfeer hing hier totaal niet. Ik maakte me boos over de vastgeroeste gang van zaken en vroeg vaak waarom ze het op die manier deden. Ik kreeg altijd hetzelfde typerende antwoord: ‘Zo doen we dat hier al jaren.’

De jonge Besseling trok haar eigen pad en zo wist ze te overleven. Geleidelijk klom ze steeds hoger op de redactionele ladder. Van verslaggever naar redacteur tot chef regio chef eindredactie. Het leidinggeven ging haar gemakkelijk af en in 2001 trad ze toe tot de hoofdredactie. ‘Ik sta graag aan het stuur en heb daar altijd aanleg voor gehad. Andere mensen ontwikkelen zich tot een prachtige onderzoeksjournalist, maar ik was beter in de boel aansturen. Ik denk dat leidinggeven in mijn karakter zit, ik ben geen volgend iemand.’



Journalistieke leider

Dat Besseling goed kan managen, betekent niet dat ze geen journalist meer is. 'Al mijn beslissingen neem ik vanuit een journalistiek oogpunt. Dat is wel even een verschil met een manager uit het bedrijfsleven. Een directeur van een koekjesfabriek kan niet zomaar hoofdredacteur worden en vice versa. Onafhankelijkheid en betrouwbaarheid zijn voor ons belangrijke waarden, die ze buiten de journalistiek niet altijd kennen.'

Besseling is geen lid van de directie van het *Brabants Dagblad*. Ze is daarmee wellicht meer een journalistieke leider dan de hoofdredacteur-directeur, maar een journalist pur sang is ze niet. Het *Brabants Dagblad* is onderdeel van een groot concern met maar liefst dertien regio-edities. Het is voor Besseling onmogelijk om altijd op de krant te zijn, laat staan op alle regiokantoren. 'Je hebt ook hoofdredacteurs die de hele dag op de werkvloer lopen te commanderen. Dat doe ik niet, daar heb ik ook geen tijd voor. Ik ben hier vaker niet dan wel. Ik heb veel overleg buiten de deur en op die manier verdedig ik de belangen van het *Brabants Dagblad*.'

Eerste vrouwelijke hoofdredacteur

Op 1 april 2006 werd Besseling aangesteld als hoofdredacteur van het *Brabants Dagblad*. Een primeur, want nooit eerder wist een vrouw het zover te schoppen bij een dagblad in Nederland. Haar vrouw-zijn heeft daar volgens Besseling geen rol bij gespeeld. 'Ik ambieerde het en dat wist ook iedereen. Dat ik vrouw ben, dat speelde hier helemaal niet. Het ging gewoon om de zaken.' Haar benoeming leverde veel publiciteit op, waar ze niet altijd even blij mee was. 'De publiciteit was zelden inhoudelijk, maar ging vooral over het feit dat ik een vrouw ben. Over hoe doe je dat nou, met twee kinderen? Dat raakte ik al snel beu.'

In haar eigen krant zegt ze kort na haar aanstelling: 'Dat geeft mijn nieuwe baan extra cachet. Maar ook extra druk. Over vrouwen wordt in Nederland nog steeds zeer generaliserend gesproken. Als ik het slecht doe, wat niet zal gebeuren, zal er onmiddellijk worden gezegd: 'Zie je wel, die baan is niets voor een vrouw.'² Dat het wel degelijk een baan is voor een vrouw heeft Besseling bewezen. De kritiek is nooit gekomen en ook de voorspelde druk heeft ze nooit gevoeld. 'Misschien komt het omdat ik heel positief in het leven sta. Ook dat verschil tussen jongens en meisjes heb ik nooit zo gezien. Maar er zullen vast mensen zijn, ook hier op de redactie,

die het niets vinden dat een vrouw de baas is, maar ik merk daar eigenlijk niets van. Als ik kritiek krijg dan is dat inhoudelijk en heeft dat niets te maken met het feit dat ik een vrouw ben.' Volgens Besseling is de krant niet veranderd onder haar leiderschap, maar is de cultuur op de redactie wel iets warmer dan voorheen. 'Ik heb er iets meer traditie van gemaakt, dat als iets goed is gegaan, om dat dan te vieren. Dan eten we appelflappen met zijn allen of zoiets.'

Beeldvorming van de vrouw in de krant houdt Besseling bezig. Ze waakt ervoor dat in het *Brabants Dagblad* zowel vrouwen als mannen bij hun achternaam worden genoemd. 'Bij herhaling van een mannelijke naam wordt altijd de achternaam gebruikt, terwijl bij vrouwen je opeens ziet staan 'zegt Anneloes'. Daar ben ik allergisch voor. Bij vrouwen is het ook altijd belangrijk wat ze aan hebben, terwijl het bij mannen nooit wordt genoemd. Ook zijn vrouwen vaak 'over de kook', terwijl mannen dan 'daadkrachtig' worden genoemd. Ik doe mijn best om dergelijke scheve berichtgevingen in onze krant te vermijden.'

Door het opstappen van Birgit Donker en Titia Ketelaar werd het aantal vrouwelijke hoofdredacteurs bij een Nederlands dagblad plotsklaps gehalveerd. Voor Besseling moet er veel gebeuren voordat ze op zou stappen. 'Ik kan niet oordelen over de situatie bij *NRC Handelsblad* omdat ik er het fijne niet van weet, maar in principe vind ik dat je tot het bittere einde door moet gaan. Als een directeur iets wil en jij gaat er vandoor, dan gebeurt het sowieso. Mocht de situatie echt helemaal hopeloos zijn, dan kan opstappen een uiterst puur demonstratief gebaar zijn. Maar in principe doe ik niet aan handdoeken gooien.' Wel veranderde ze in april 2011 van functie; in die maand werd ze als directeur/uitgever verantwoordelijk voor de bedrijfsvoering bij *Brabants Dagblad* en *Eindhovens Dagblad*. In dat verband is de vraag relevant of het voorkomt dat de directie zich met de inhoud bemoeit? Als hoofdredacteur zei ze daarover: 'Waakzaamheid is altijd geboden. Dat is ook niet erg, iedereen zijn eigen vak.' En ze zei bovendien, met een kwinkslag: 'Ik blijf hier tot ze me spuug- en spuugzat zijn.'

Crisis maakt journalistiek efficiënter

Dat waakzaamheid geboden is, ondervindt Besseling als eigenaren Wegener-Mecom in 2008 grootschalige bezuinigingen doorvoeren. Sinds 2008 is Wegener voor 87 procent in handen van het Britse Mecom. Na

deze overname ontstaat grote onrust binnen Wegener. Bestuursvoorzitter Jan Houwert stapt op, andere leden van de Raad van Bestuur nemen ontslag en uiteindelijk stappen ook commissarissen Han Noten en Jaap Vink op. Om te protesteren tegen de gang van zaken en tegen een aangekondigde forse bezuiniging, dreigen de redacties van verschillende regionale kranten met een staking. Ook Besseling zet haar handtekening onder een brandbrief die gericht is aan de voormalige Mecom-baas David Montgomery.³ 'We waren toen niet tegen de bezuinigingen zelf, want ik snap heel goed dat die in deze tijden noodzakelijk zijn. Het ging ons toen om het tempo en de mate waarin de bezuinigingen werden doorgevoerd. Als je alleen maar kijkt naar het op peil houden van de winst, houd je op een gegeven moment geen krant meer over.'

Dat reorganisaties noodzakelijk waren, hoeft je deze hoofdredacteur niet te vertellen. 'Reorganiseren is echt geweldig joh', roept ze op sarcastische toon. Maar al snel blijkt haar enthousiasme wel een beetje gemeend. 'De meeste mensen hadden goede vertrekregelingen en gingen met een zak geld naar huis. In februari heb ik in een kroegje hiernaast de laatste werknemers gezellig uitgeluid, iedereen ging hartstikke vrolijk weg!' De problemen ontstonden bij de redacteuren die bleven. 'Iedereen heeft zijn eigen love-baby en die moeten opeens stoppen met iets wat ze jaren met veel plezier hebben gedaan. Jaren geleden was hier iemand die deed de visrubriek. Dat kan in deze tijden niet meer. Ook moet men nu wat harder werken. Het is afgelopen met lanterfantent in de journalistiek!'

De crisis heeft de journalistiek dus efficiënter gemaakt. De tijden waarin een journalist eerst een sjekkie kon draaien om vervolgens uren aan zijn stukje te tikken zijn voorbij. 'Je merkt dat vooral de oudere garde het daar wel moeilijk mee heeft. Die hebben nog de tijd meegemaakt dat het geld met bakken tegelijk binnen kwam vallen. Maar de jonge mensen die ik hier binnen zie komen, hebben daar geen last van en zijn niet beroerd om hard te werken.'

Nieuwe initiatieven

Alle reorganisaties ten spijt, ook dit jaar verloor het *Brabants Dagblad* weer drieduizend lezers. Vooral onder jongeren is het steeds minder vanzelfsprekend om een krantenabonnement te hebben. Daarnaast ziet Besseling dat voor veel mensen een krant gewoon niet meer te betalen is. 'Vroeger bezuinigde je niet op de krant, maar tegenwoordig kijkt men

PERSOONLIJK PROFIEL

Naam • **Annemieke Besseling**

Geboortedatum • **19 november 1964 te Oosterhout**

Opleiding • **Academie voor de Journalistiek Tilburg (1984-1987)**

Journalistieke loopbaan • **verslaggeefster *Het Vrije Volk* (1987-1989); verslaggeefster, redacteur, chef regio, chef eindredactie, lid hoofdredactie bij het *Brabants Dagblad* (1989 tot april 2011)**

Huidige functie • **Directeur/uitgever *Brabants Dagblad* en *Eindhovens Dagblad* (sinds april 2011)**

Nevenfuncties in journalistiek • **Nee**

Column of weblog • **Nee**

Sociale Netwerken • **LinkedIn, Twitter, Facebook**

Lid Genootschap van Hoofdredacteuren • **Nee**

Lid NVJ • **Nee**

Beste boek over journalistiek • **Page one. A year inside NYT (documentaire)**

Beste journalist ooit • **Oriana Fallaci**

Zelf geschreven boeken • **Nee**

REDACTIE

Omvang redactie • **120 redacteuren**

Oplage • **128.000**

Aantal unieke bezoekers website • **circa 80.000**

BEDRIJF

Concern • **Wegener**

Eigenaar • **Mecom**

Directeur • **Annemieke Besseling**

Hart van Nederland en is weer helemaal bij. Tijden veranderen en dat is niet per definitie erg. Het is aan ons om andere dingen te bedenken waardoor mensen onze krant wel willen kopen en om nieuws crossmediaal aan te bieden.'

Eén van die dingen is een menselijke benadering van het nieuws. 'Ik wil geen foto's van heipalen en snelwegen in de krant, ik wil mensen. Daarnaast moet iedereen begrijpen wat het nieuws voor hem of haar betekent. Niet dat we alles in Jip en Janneke taal opschrijven, maar we zijn duidelijk en helder van toon.'

Ook probeert Besseling de lezer zoveel mogelijk te betrekken bij het nieuws door debatavonden en discussiebijeenkomsten te organiseren. De besproken thema's zijn vaak dingen die onder de lezers van het *Brabants Dagblad* spelen. De krant helpt bij het vormen van een mening, maar neemt nooit zelf een stelling in. 'Wij vertellen altijd beide kanten van een verhaal en daar waak ik voor. Dat betekent ook dat je moet oppassen met het publiceren van verkiezingsprogramma's van politieke partijen. Mensen verdenken je dan al snel van een bepaalde politieke kleur.'

Volgens Besseling is het een misverstand dat lezers steeds meer entertainment in de krant willen. 'Ik krijg vaak boze brieven als er teveel showbizz in de krant staat. Onze lezers zijn geïnteresseerd in betrouwbaar nieuws uit de regio en ook daar buiten, niet in entertainment.' Toch is niet het serieuze nieuws, maar zijn het hypes die de media steeds meer gaan domineren. Zo was daar opeens het kleine jongetje dat als enige een vliegtuigcrash overleefde in Tripoli. Het *Brabants Dagblad* was de eerste die de volledige naam van de jongen publiceerde. Een mooie scoop, maar zit zijn familie daar wel op te wachten? 'Hier in de buurt wist toch iedereen al hoe de jongen heette, dus zou het raar zijn als we zijn naam niet zouden noemen. Bovendien hebben namen van overlevenden van vliegtuigrampen altijd in de krant gestaan. Ik zie niet in waarom dat nu anders zou moeten zijn.' Dus je kunt zo'n jongen gewoon even opbellen? 'Ik weet niet precies hoe dat gesprek is gegaan. Ik vind het wel hypocriet dat andere media het hele verhaal gewoon overnamen, inclusief het antwoord van het jongetje. Dan ben je dus net zo erg.' Waar ligt dan eigenlijk de grens? 'We gaan de jongen niet opzoeken en er staat ook geen fotograaf van ons paraat op de eerste dag dat hij weer naar school gaat. We laten die jongen met rust.'

Afstand bewaren

Het siert Besseling dat ze haar krant hartstochtelijk verdedigt. Maar als ze de Bossche editie van die morgen erbij pakt, blijkt dat ze het niet altijd met de keuzes van haar redacteuren eens is. Op de voorpagina prijkt een foto van een trainend Nederlands elftal in Oostenrijk. Ze snapt de keuze voor de voetballers op de voorpagina heel goed. Het wk komt er immers aan. Maar de foto vindt ze te onduidelijk. Wordt de voorpagina dan niet eerst door de hoofdredacteur gecheckt? 'Ik weet dat Barbara van Beukering de voorpagina altijd eerst ter goedkeuring op haar iPhone ontvangt, maar dat doe ik dus niet. Mijn redactie weet hoe ik over dingen denk en van daaruit kunnen ze prima hun eigen keuzes maken, ook al gaat het dan soms fout. Aan de andere kant zijn er soms momenten waarop ze van mij duidelijk willen horen hoe ik over iets denk. Op die momenten sta ik er ook.'

Het leven van de moderne hoofdredacteur is hectisch en behelst meer dan alleen meepraten over de inhoud van de krant. 'Ik ben dan ook jaloers op Barbara van Beukering, want die heeft maar met één krant te maken. Wij zijn onderdeel van een groot concern met vele regio-edities. Het is voor mij per definitie dus onmogelijk om altijd op de krant te zijn.' Als de kat van huis is, dan dansen de muizen op tafel. Maar bang om de controle kwijt te raken is Besseling niet. 'Ik heb geen contact over de dagelijkse gang van zaken, maar ik heb hele goede journalisten en even goede chefs. Die hoeven mij niet om elk wissewasje op te bellen. Mijn stijl van leidinggeven is dat ik afstand bewaar. Ze hoeven niet elke keer langs te komen met de vraag: mag dat? Nee, ze mogen zelf verantwoordelijkheid nemen.'

Na eenentwintig jaar bij het *Brabants Dagblad* weet Besseling wel hoe de hazen in de journalistiek lopen. Ondanks haar optimistische aard, maakt ze zich wel een beetje zorgen over de toekomst. De krant wordt steeds dunner en de vraag is wat er op een gegeven moment nog over blijft. 'Over twintig jaar zal het *Brabants Dagblad* waarschijnlijk puur een regionale krant zijn. Binnenlands en buitenlands nieuws halen de mensen dan wel elders vandaan.' Of de krant dan nog op papier gedrukt zal worden weet ze niet. 'Ik zie ook wel jongeren die het fijn vinden om papier in handen te hebben. Maar als de krant dan op een elektronisch apparaatje uitkomt, vind ik dat ook prima hoor. Ons dagblad zal altijd blijven bestaan, daar maak ik me geen enkele zorgen over.'

ULKO JONKER • tot januari 2011 hoofdredacteur
Het Financieele Dagblad

‘Ik heb ons niet altijd voldoende voorbereid op de digitale slag’

Klaske Tameling en Josca Westerhof

De opvolger van Ulko Jonker (1958) moet iemand zijn met lef. ‘Een hoofdredacteur die voor de troepen uit durft te lopen, meer dan wij hoofdredacteurs tot nu toe gewend zijn geweest.’ De hoofdredacteur van *Het Financieele Dagblad* maakte in november 2010 zijn vertrek bekend en dat terwijl hij er nog maar vijf jaar op had zitten. ‘Dat is wel zo overzichtelijk, ik ben niet zo voor het model van de eeuwige hoofdredacteur. Bovendien heb ik alles gedaan wat ik wilde doen.’ Onder Jonkers’ hoede kreeg de krant een nieuw uiterlijk, werd de uitgave van *FD Persoonlijk* vernieuwd, *FD Weekend* gelanceerd en staat *FD.nl* klaar om in 2011 – als een van de eerste krantensites in Nederland – een betaalsite te worden.

Wat voorheen de oude Renault-garage was, is nu het onderkomen van de redacties van *Het Financieele Dagblad* en *BNR Nieuwsradio*. Beide redacties behoren tot hetzelfde bedrijf, de *FD* Mediagroep, en huizen in het hetzelfde pand gevestigd aan het Prins Bernardplein in Amsterdam. Dat hier het *FD* wordt gemaakt, valt niet te missen. Al vanaf het Amstelstation aan de overkant van het plein kun je de grote letters lezen die de naam van de krant spellen. Daaronder die van het radiostation. Boven de logo’s hangt een digitale tekstbalk waarop de laatste economische nieuwtjes te lezen zijn. Alleen de naam van het café onder in het pand, *Dauphine*, herinnert nog aan de oude garage. De naam verwijst naar een beroemd Renaultmodel.

De redactie van de krant huist op de eerste verdieping. Daar is ook het kantoor van hoofdredacteur Ulko Jonker. Als hij aan het werk is, kun je hem zien zitten. Zijn kantoor is namelijk transparant. ‘Eigenlijk zit ik gewoon op de redactie’, zegt Jonker over zijn werkplek. Alleen een glazen constructie scheidt hem van zijn redacteurs. Ook bij de centrale vergaderruimte verderop kan je naar binnen kijken. Op de redactie gebeurt letterlijk en figuurlijk niks achter gesloten deuren. ‘Dat is met opzet zo



gedaan', weet Jonker te vertellen. 'De transparante omgeving benadrukt de openheid die een journalistieke organisatie in onze ogen moet hebben.' De hoofdredacteur heeft er dan ook geen problemen mee dat hij zo te kijk zit. Hij heeft naar eigen zeggen niks te verbergen voor de redactie. Het enige nadeel aan al dat glas is dat het voor sollicitanten niet altijd even fijn is om in alle openheid te komen solliciteren. Vooral als diegene ook op de redactie bekend is.

Gecombineerde functie

Toch zal Jonker deze plek inruilen voor een andere geliefde en ook al vertrouwde plek. De hoofdredacteur klimt na vijftien hoofdredactionele jaren zelf weer in de pen als correspondent in Brussel. Voor zijn eigen *FD* uiteraard. Het vertrek van de huidig correspondent was voor Jonker, die bij zijn aantreden als hoofdredacteur al een maximale termijn van vijf tot zeven jaar had afgesproken, een uitgelezen kans. Terug naar het schrijvende bestaan. En terug naar Brussel, waar hij van 1990-1994 al eerder correspondent was voor het *FD*.

Maar er was nog een andere reden waarom Jonker besloot het stokje aan iemand anders over te dragen. 'Binnen het bedrijf staat de structuur van de hele directie ter discussie', legt Jonker uit. Zelf bekleedt hij in de huidige constructie twee functies, die van hoofdredacteur *FD* en die van algemeen hoofdredacteur van de voltallige *FD* Mediagroep. Die laatste positie geeft hem tevens een plek in de directie. De Raad van Commissarissen en de algemeen directeur Jacques Kuyf willen echter graag een scheiding aanbrengen in die gecombineerde functie. De reden daarvoor is dat er nagedacht wordt over een verbreding van het bedrijf, bijvoorbeeld door samen te gaan werken met andere mediabedrijven. In de zomer van 2010 liet de eigenaar van *NRC Media*, Egeria, in het *FD* weten op termijn een fusie met de *FD* Mediagroep te willen.² Het *FD* zou in zo'n constructie dan niet meer de dominante partij binnen de Mediagroep zijn waardoor het dan niet gerechtvaardigd is om de hoofdredacteur van de krant ook als algemeen hoofdredacteur in de directie te laten plaatsnemen.

Voor Jonker is dit besluit op zichzelf geen bezwaar. 'Ik vind het wel logisch. Als hoofdredacteur van de krant is het überhaupt niet vanzelfsprekend dat je ook verantwoordelijkheid draagt voor de hele mediagroep.' Wel ziet de hoofdredacteur het als een bezwaar dat hij deze lopende discussie zou belasten met zijn persoonlijke belang. 'Dan zou ik moeten

kiezen en alhoewel beide banen mij zeer aantrekkelijk lijken, is het moeilijk om straks vanuit zo'n nieuwe positie je niet te blijven bemoeien met een van die functies. Ik heb dat namelijk wél vijf jaar gecombineerd.' Die combinatie was volgens Jonker nooit een probleem. 'In 99 procent van de gevallen is het belang van het *FD* ook het belang van de Mediagroep, die zijn bijna nooit strijdig met elkaar.' Ook de commerciële en journalistiek belangen lagen altijd redelijk op één lijn. 'Hier is de hoofdredactie, en ook de redactie zelf, in het algemeen best bereid een heel eind te gaan in het faciliteren van commerciële belangen. Omdat we weten dat die voor een deel noodzakelijk zijn om brood op de plank te houden.' Als het commerciële belang de overhand zou krijgen, dan waren er volgens Jonker wel spanningen ontstaan. Maar die grens is nooit overschreden.

Althans, misschien niet overschreden, maar er is wel degelijk sprake van een spanningsveld. Dit blijkt onder meer uit de casus *FD Intelligence*, een onderdeel van de *FD* Mediagroep dat debatten organiseert en publicaties verzorgt in samenwerking met commerciële partners als Shell, Deloitte, Robeco. 'Op het moment dat een opdrachtgever betaalt voor de productie van *FD Intelligence* – dit platform wordt dan in feite ingehuurd om een bepaalde boodschap van een van deze partners te vertolken en uit te dragen – dan levert dat spanning op met het uitgangspunt van het *FD* zelf. Namelijk dat wij ons niet laten betalen voor informatie die we in de krant zetten. Dus daar zit een spanning in en dat levert ook wel eens grensgeschillen op.' In het kader van de hele herstructurering wordt daarom ook naar de positie van dit online platform gekeken. Volgens Jonker is iedereen het er eigenlijk wel over eens dat alles wat onder de naam *FD* verschijnt, dus ook de producten van *FD Intelligence*, moeten voldoen aan de statutaire eisen die daarvoor gelden.

Eindverantwoordelijkheid

Het is één van de onderwerpen die spelen in de context van de nieuwe vormen directie. Een andere gaat over de invulling van de functie van de algemeen hoofdredacteur in de nieuwe constructie. 'Die discussie gaat over de vraag of het iemand moet zijn die ook invloed heeft op de inhoud van het *FD*. Ik vind dat daar wel een grens ligt. Ik ben van mening dat je moet oppassen om uiteindelijk twee hoofdredacteurs neer te zetten die allebei zeggenschap hebben over de inhoud van het redactionele product. Het is goed om één eindverantwoordelijke te hebben.

‘Die eindverantwoordelijkheid is nu ook duidelijk vastgelegd in het statuut dat we hanteren voor het FD. Dat statuut zou ongemoeid moet blijven in die nieuwe structuur. Dat betekent dat de hoofdredacteur van het FD altijd het laatste woord heeft over de inhoud van de FD Publicaties.’ Jonker geeft aan dat we hem wat dat betreft op een moeizame discussie treffen die nog niet echt een eindmodel heeft opgeleverd. ‘Maar’, zo verklaart hij, ‘dat is een discussie die niet alleen hier plaatsvindt hoor, ook bij NRC bijvoorbeeld. Daar is in feite een bestuurscrisis ontstaan door die discussie, door de vraag: wie is nou eigenlijk de baas van het merk?’

Nu is de hoofdredacteur in ieder geval zelf nog even baas van de krant waar hij in 1980 als redacteur begon en vanaf 1990 correspondent was. In deze periode won Jonker ook de prestigieuze Anne Vondelingprijs, een prijs die jaarlijks aan een journalist wordt uitgereikt die het nieuws over de politiek op een heldere manier weet te verwoorden. Na een uitstapje van tien jaar, eerst was hij adjunct-hoofdredacteur en later hoofdredacteur van *de Gelderlander*, kwam Jonker uiteindelijk in 2006 terug bij de financiële krant waar hij ooit begon, nu als hoofdredacteur. Zijn ervaring in het journalistieke werk en in het management van een krant was wat toenmalig directeur Alberdink Thijm aansprak in Jonker. ‘In Ulko Jonker hebben wij de beste man gevonden. Jonker is een zeer ervaren journalist en hoofdredacteur’, sprak de directeur bij zijn aanstelling.³

Ook Jonker ziet de gecombineerde ervaring als een voordeel. In zijn ogen dient een hoofdredacteur journalistieke behendigheid te bezitten, maar ook op het managementvlak bekwaam te zijn. Jonker: ‘De ene keer ben je echt een journalist, dan zijn er puur vakmatige beslissingen die je moet nemen. Maar ja, er zijn ook een heleboel andere dingen die gaan over personeel, budget en productontwikkelingen. Maar ook daarbij speelt je journalistieke ervaring en expertise natuurlijk wel een rol.’ Zo heeft Jonker vanochtend weer twee brieven van advocaten op zijn bureau kunnen vinden. Waaronder een met een direct verzoek om rectificatie en een schadevergoeding. Voor Jonker de taak om hieruit te komen samen met de betrokken redacteur, kijken of er inderdaad wel voldoende wederhoor is toegepast. Dat werk. Andere agendapunten van de hoofdredacteur die momenteel spelen variëren van het zoeken naar een nieuwe correspondent in New York tot overleg met hun uitgever Business Contact over het lopende contract. Daarnaast is Jonker momenteel veel tijd kwijt met het gezamenlijke uitgeefplan van de FD Mediagroep voor 2011 dat geschreven en gepresenteerd moet worden, oftewel het beleidsmatige werk.

Jonker draaide voorheen ook mee in de dagelijkse coördinatie op de nieuwsvloer, maar daarvoor wordt hij nu niet meer ingeroosterd. 'Dat vind ik een gemis, maar op een gegeven moment moet je tot een praktische afweging komen. Met drie leden in de hoofdredactie kunnen we wel alles willen doen van 's ochtends vroeg tot 's avonds laat, maar dat is niet meer haalbaar.' 'Bovendien', zo geeft Jonker toe, 'kwam ik er nooit aan toe om die coördinatie te doen op een manier waarop dat zou moeten. Dan deed ik even een vergadering en daarna moest ik weer hele andere dingen doen. Dat is niet goed natuurlijk.' De twee adjuncten, Job Woudt en Pieter Elshout nemen nu de dagelijkse coördinatie op zich en de avonddiensten worden gedelegeerd aan een aantal *key-players* op de redactie.

Er is één moment in de week waarop Jonker wel altijd op de redactievloer te vinden is. Elke dinsdagochtend om 11.00 uur wordt het 'cake op de week' moment belegd. Onder het genot van een plakje cake is er dan de gelegenheid voor evaluatie, discussie en huishoudelijke mededelingen. De cake vindt gretig aftrek, waardoor er altijd wel mensen aanwezig zijn om van gedachten te wisselen over de lopende zaken. Lachend voegt Jonker daaraan toe: 'We hebben nu ook betere cake, dus er komen nóg meer mensen op af.'

Digitale slag

De wekelijkse bijeenkomst vindt plaats op de centrale plek van de nieuwsredactie, rond de multimediale middentafel. Met dit concept heeft Jonker ingespeeld op de digitale ontwikkelingen die de mediawereld, inclusief krantenland, ingrijpend zullen veranderen. Rond de middentafel overleggen chefs van de verschillende redacties voortdurend met elkaar. Voorheen zat elke chef op zijn eigen redactie zonder veel informatie met elkaar uit te wisselen. Dat is nu wel anders.

Vooraf de integratie van krant en internet is een belangrijk aandachtspunt in deze strategie. Van een krantenredacteur wordt al lang verwacht dat zij ook verhalen schrijven voor de website. Dat is een proces van lange adem, want ondanks de vele pogingen van het FD om internet echt belangrijk te maken beheerst de krant nog steeds het dominante proces. Jonker: 'Ik heb echt geprobeerd om stappen te zetten, maar ik denk niet dat ik in alle opzichten ons voldoende heb voorbereid op die digitale slag die we moeten slaan. We hadden meer moeten doorpakken toen we met de middentafel begonnen. We hadden veel meer verplichtend dingen moe-

ten opleggen. Maar ja, ik weet ook waar de grenzen liggen.' Met die grenzen duidt Jonker op het feit dat je wel kan verwachten dat iedereen ook wat voor het internet doet, maar dat de krant er niet onder mag lijden. De krant levert geld op en de website niets. In dat opzicht waren er bij het FD ook te weinig mensen om het multimediale denken handen en voeten te geven. 'We hadden dan een fantastische online propositie kunnen hebben en daar hadden we dan nog steeds hetzelfde mee verdiend dan wanneer we dat niet hadden gedaan, maar wel ten koste van de krant.'

Daarom gaat het huidige verdienmodel vanaf 2011 veranderen. De krant krijgt als een van de eerste in Nederland een zogenaamde paywall, ofwel een betaalde site. De gedachte daarachter is tweeledig. 'Wat we online doen heeft met een betaalde site dezelfde waarde als wat we voor de krant doen. Dan zie je dat de motivator ineens omslaat en dat het dus niet meer zo is dat een redacteur eerst iets voor de krant af wil maken omdat daar het geld mee verdiend wordt. Dat is een wezenlijke verandering die we dan ook veel dringender op kunnen leggen.' De betaalmuur bevordert in dat opzicht zowel het multimediale werkproces op de redactie en tegelijkertijd is het – nu nog op papier – een lucratief businessmodel.

Jonker ziet in dat het moeilijk is om een redactie in zo'n geconditioneerde organisatie een ander spel te laten spelen, maar het journalistiek werk blijft volgens hem in de basis hetzelfde. 'Het belangrijkste op de redactie is niet de *output*, dat is niet dat er een mooie krant ligt. Die komt er wel. Het belangrijkste van een journalistieke redactionele organisatie is de inhoud die je vergaart. Daar moet je mee bezig zijn, met het ordenen, het assembleren. Journalistiek is uiteindelijk niet het opschrijven, journalistiek is het te weten komen. Dat is het belangrijkste en dat blijft het ook voor deze organisatie.'

Het niet verlengen van het ANP-contract is ook een besluit geweest in de strategie om het FD online onderscheidend te maken. Jonker licht dit besluit toe: 'Wat is de toegevoegde waarde van een persdienst die iedereen heeft zoals het ANP? Als je kijkt naar sommige items op internet, dan zie je dat alle media precies hetzelfde verhaaltje hebben. Daar gaat nooit iemand voor betalen, je moet echt iets onderscheidends hebben.' De buitenlandse voorbeelden die de FD Mediagroep hebben kunnen overtuigen van het mogelijke succes van een paywall-model zijn de sites van de *Wall Street Journal* en de *Financial Times*. Toch blijft het een gewaagde stap. Het FD heeft bijvoorbeeld een minder groot afzetgebied. En bovendien blijkt uit marktonderzoek dat de Nederlandse nieuwsconsument nauwe-

PERSOONLIJK PROFIEL

Naam • Dirk Ulko Jonker

Geboortedatum • 26 mei 1958

Opleiding • Colloquium Doctum UvA, Deeltijd Recht Universiteit van Amsterdam, Deeltijd Economie (enkele jaren) Vrije Universiteit

Journalistieke loopbaan • Streekredacteur *Meppeler Courant* (1976-1979); redacteur *Het Financieele Dagblad* (1980-1996); correspondent *Het Financieele Dagblad* in Brussel (1990-1994); adjunct-hoofdredacteur *De Gelderlander* (1996-2000); hoofdredacteur *De Gelderlander* (2000-2006); hoofdredacteur *Het Financieele Dagblad* (2006-2011)

Huidige functie • Correspondent Brussel *Het Financieele Dagblad*

Nevenfuncties in journalistiek • Nee

Column • Nee

Lid Genootschap van Hoofdredacteuren • Ja

Lid van NVJ • Nee

Participatie in netwerksites • LinkedIn

Beste boek over journalistiek • 'Nog nooit een boek over journalistiek gelezen.'

Beste journalist • Barbara Tuchman. 'Fascinerende onderwerpen en razend knap geschreven.'

Zelfgeschreven boeken • 'Never!'

REDACTIE

Omvang redactie • 120 fte

Oplage • Circa 62.000

Bezoekersaantal website • Circa 950.000 unieke bezoekers per maand (voor de invoering van de paywall)

BEDRIJF

Concern • FD Mediagroep

Eigenaar • Hal Investment en Willem Sijthoff

Directeur • Jacques Kuyf

lijks bereid is te betalen voor online nieuws. Ook Jonker is zich hier terdege van bewust, maar hij benadrukt dat uit vergelijkbare onderzoeken ook blijkt dat een deel van het publiek wel bereid is te betalen voor financieel-economisch nieuws, ook als dit online gepresenteerd wordt. Het is een risico dus, maar wel een beredeneerd risico dat het *FD* neemt om een betaalde site te lanceren.

Hoe dan ook, Jonker zal waarschijnlijk geen slapeloze nachten overhouden aan het al dan niet slagen van dit experiment. Want zodra het digitale loket gelanceerd is, vertrekt hij naar Brussel. Hij heeft er ambivalente gevoelens over. 'Ja, je hebt gelijk, als je zegt dat wanneer het mislukt dat ik dan niet meer verantwoordelijk ben. Maar ik weet niet of dat zo prettig is. In Brussel ben ik ook zeer afhankelijk en dat is een dure post die linksom of rechtsom ook ergens van betaald moet worden.' Bovendien moet Jonker vanuit de positie als correspondent zelf ook bijdragen aan het succes van het online verhaal, aangezien zijn stukken onderdeel zullen uitmaken van het pakket waarvoor de online-bezoekers van het *FD* dienen te betalen. En dus gaat hij zelf aan den lijve ondervinden wat de gevolgen zijn van het multimediale werken zoals hij dat in de afgelopen vijf jaar heeft gepropageerd.

Of hij heeft nagedacht over een opvolger? In de ogen van Jonker moet het in ieder geval een kandidaat zijn met een duidelijk multimediaal profiel. En dat heeft een aantal consequenties. Jonker: 'Je moet echt kijken naar iemand die wat jonger is, iemand die weet wat dat digitale tijdperk te bieden heeft en die ook weet hoe je daar optimaal gebruik van kan maken.' Het moet volgens Jonker bovendien iemand zijn die inziet dat een grote professionele organisatie lang niet altijd met één vingerknip de andere kant op te manoeuvreren is. Het moet dus iemand zijn die ideeën heeft over hoe je de mensen kunt meekrijgen in een veranderingsproces. Een proces waar Jonker zelf misschien wel het meest mee heeft geworsteld. Ook durf is daarom een vereiste. 'Mijn opvolger moet lef hebben en af en toe wat verder voor de troepen uitlopen dan wij als hoofdredacteurs gewend zijn. Dat is een gevaar want dan loop je de kans dat je onderweg mensen verliest, dat is een moeilijk evenwicht.' Maar grenzen opzoeken, dat is volgens Jonker wel heel wezenlijk. Dus niet het type van de klassieke journalist? 'Nee, klassieke journalisten zijn aan het uitsterven. Dat is echt waar.'



JAN GEERT MAJOOR • hoofdredacteur HDC Media

‘Het is een hele dienstbare functie’

Maaike Piscaer

Met een onafgebroken regeerperiode van eenentwintig jaar is hij de langstzittende hoofdredacteur van Nederland. Jan Geert Majoor (1949) begon ooit als hoofdredacteur van een lokale Leidse krant. Inmiddels staat hij aan het hoofd van vijf dagbladtitels met achttien regio-edities. Zijn hoofdredacteurschap staat in het teken van fusies en samenwerkingsverbanden. ‘We zijn allemaal te klein om het alleen op te knappen.’

Achter de zakelijke naam van HDC Media schuilt een rijke historie aan regionale journalistiek. Aan de basis van deze geschiedenis ligt de oprichting van de *Weeckelycke Courante van Europa* in 1656. Enkele jaren later werd deze *Courante* omgedoopt in de *Oprechte Haarlemse Courant*. Geestelijk vader van deze beide uitgaven was de Haarlemse drukker Abraham Casteleyn. Zijn portret hangt nog steeds in de kamer van de huidige hoofdredacteur, Jan Geert Majoor. ‘Met hem begon het allemaal’, vertelt Majoor terwijl hij trots naar het statige schilderij wijst. ‘Veel mensen weten het niet, maar *Haarlems Dagblad* is de oudste krant ter wereld die nog steeds onder dezelfde naam verschijnt!’

De ontstaansgeschiedenis van HDC Media, het concern waar *Haarlems Dagblad* onderdeel van uitmaakt, gaat minder ver terug. HDC Media is opgetrokken uit twee clusters van dagbladactiviteiten die lang gescheiden opereerden. Kort na de tweede wereldoorlog, in 1946, werd de Verenigde Noordhollandse Dagbladen (VND) opgericht als alliantie van bladen als de *Alkmaarsche Courant*, *De Zaanlander*, *Dagblad voor West-Friesland* en *Dagblad Kennemerland*, allemaal kranten die ten noorden van het Noordzeekanaal verschenen. In 1980 trad ook het *Noordhollands Dagblad* tot dit gezelschap toe. Vanaf dat moment namen de andere VND-bladen deze titel

over om verder te gaan als *Noordhollands Dagblad*, weliswaar met behoud van de eigen regionale focus.

Een tweede cluster van dagbladactiviteiten was gegroepeerd rond het aloude *Haarlems Dagblad*, dus ten zuiden van het Noordzeekanaal. De uitgever van deze krant, Damiate, groeide aanzienlijk toen het in 1969 bladen als *De Nieuwe Noordhollandse Courant* en *De Noord-Amsterdammer* overnam. In 1980 kwam daar ook *Leidsch Dagblad* nog bij. Toen Damiate en de vnd in 1992 de krachten besloten te bundelen, kwam de Hollandse Dagbladcombinatie (HDC) tot stand. Vier jaar later, in 1996 viel deze dagbladcombinatie volledig in handen van het machtige Telegraaf-concern, dat reeds de volledige zeggenschap had over de vnd. En toen, weer een jaar later, *De Gooi- en Eemlander* ook toegevoegd werd aan dit bedrijf was het plaatje compleet. Na een ingrijpende reorganisatie, waarbij onder meer alle uitgeverijen werden samengevoegd, ging het bedrijf vanaf januari 2004 verder onder een nieuwe naam, HDC Media.²

Restanten

Een even complexe als interessante ontstaansgeschiedenis, beaamt Majoor. Zelf heeft hij een belangrijk deel van deze ontwikkelingen vanaf de eerste rang meegemaakt. In 1990 trad hij namelijk aan als hoofdredacteur van *Leidsch Dagblad*, destijds nog onderdeel van uitgeverij Damiate. Sindsdien klom hij geleidelijk op tot de positie die hij nu bekleedt, hoofdredacteur van HDC Media.

Majoor legt uit dat de sporen van het fusieverleden nog steeds zichtbaar zijn in de huidige organisatie van het krantenbedrijf. Zo wijst hij op de historische scheidslijn van het Noordzeekanaal die de activiteiten van Damiate en de vnd afbakende. Ook nu nog wordt binnen HDC Media rekening gehouden met deze scheidslijn, bijvoorbeeld in de verdeling van adjunctposities bij de verschillende kranten. Maar eigenlijk is hier geen noodzaak meer voor. Volgens Majoor is deze regeling het restant van de oude organisatiestructuur. Hij verwacht dat deze en andere sporen in de toekomst opgeruimd zullen worden wanneer het bedrijf een volgend stadium van integratie zal betreden. Daarnaast is hij bezig geweest met een verjongingsproject dat de binnenkomst van ruim twintig jongeren heeft bewerkstelligd en de uitrol van 35 hyperlokale websites in het verspreidingsgebied van de HDC-titels. De redactie is op dit moment volop bezig met de voorbereiding van het uitbrengen van de titels in het tabloidformaat.

Zelf zal hij het einde van die innovaties niet meer beleven. Al is het maar omdat ook zijn eigen positie te zeer verknoopt is met de vroegere situatie. Majoor: 'Het is meestal pas een volgende generatie die met die oude overblijfselen kan afrekenen.' Bovendien hoopt hij zijn functie spoedig over te dragen aan een opvolger. 'Ik en mijn collega hoofdredacteur Geert ten Dam stappen naar verwachting in 2012 op. Er zal dan misschien een hoofdredacteur worden aangesteld die veel minder geschiedenis heeft binnen deze organisatie. Die misschien ook makkelijker dingen opzij kan schuiven. Voor mij blijft het lastig om achteloos te gaan snijden in de kranten waar ik vroeger hoofdredacteur van was.'

'Je blijft iets houden van: het zijn mijn kranten'

Majoor droomde nooit van een carrière in de journalistiek. Aanvankelijk combineerde hij zijn studie Nederlands met een functie als docent op een middelbare school. Maar het lesgeven slokte zo veel tijd op dat hij het over een andere boeg besloot te gooien. Na tien jaar in het onderwijs gewerkt te hebben solliciteerde hij, met succes, naar een baan als redacteur bij het *Vlaardings Dagblad*, de Vlaardingse regio-editie van het *Rotterdams Nieuwsblad*. Sindsdien vervulde hij verschillende functies in de journalistiek. Majoor werkte onder meer voor de Geassocieerde Pers Diensten (GPD), als parlementair verslaggever, buitenland coördinator en als adjunct-hoofdredacteur. In 1990 werd hij benoemd tot hoofdredacteur van *Leidsch Dagblad*.

Deze laatste stap had hij vooral te danken aan zijn managementvaardigheden en minder aan zijn journalistieke kwaliteiten die, naar eigen zeggen, niet bijzonder zijn. Majoor: 'Ik ben geen uitstekende journalist. Ik ben meer iemand die in staat is leiding te geven.' Hij verwijst naar zijn periode bij de GPD. 'Daar kwam ik al snel in een leidinggevende functie terecht als adjunct-hoofdredacteur. Kennelijk zit dat in je genen.' En toch, hoe goed de positie hem ook past, Majoor signaleert een keerzijde. Hij is nooit het vak ingestapt om leiding te geven, hij wilde schrijven. En in zijn huidige functie komt hij daar niet meer aan toe. 'Ik ben meer de manager geworden dan de journalist. En ik kan je ook vertellen dat de manager heel vaak jaloers is op de journalist. Ook op de journalist in mijzelf. Dat is geen dramatisch verhaal, ik erken gewoon waar ik beter in ben.'

Als hoofdredacteur is Jan Geert Majoor verantwoordelijk voor de organisatorische kant van het journalistieke proces. Zijn collega-hoofdredac-

teur Geert ten Dam neemt de inhoudelijke kant van dit proces voor zijn rekening. Majoor houdt zich voornamelijk bezig met de sturing van grotere projecten binnen HDC Media. Zo is de verjonging van de redactie op dit moment zijn belangrijkste speerpunt.

Het directe contact tussen de hoofdredactie en de redactie wordt voornamelijk onderhouden door de drie adjunct-hoofdredacteuren. Daarvan is er één verantwoordelijk voor alle kranten boven het kanaal: het *Noordhollands Dagblad* met zijn acht lokale edities. De ander voor alle kranten beneden het kanaal: *Leidsch Dagblad*, *Haarlems Dagblad*, *IJmuider Courant* en *De Gooi- en Eemlander*. De derde adjunct is verantwoordelijk voor de centrale redactie in Alkmaar, waar de gezamenlijke kopij voor alle HDC dagbladen wordt gemaakt. Op deze centrale redactie werken ruim 60 journalisten. Zij zorgen voor het nationale en internationale nieuws dat in alle dagbladen verschijnt. Daarnaast zijn er nog vijftien regiokantoren in de driehoek tussen Utrecht, Den Haag en Texel. Deze redacties zorgen voor het regionale nieuws, de hoofdmoot van de verschillende kranten.

Voor Jan Geert Majoor is het natuurlijk onmogelijk deze regiokantoren dagelijks te bezoeken. Om niet voortdurend onderweg te zijn, spreekt hij zo mogelijk een paar keer per jaar met alle chefs. De rest laat hij over aan de verantwoordelijke adjuncts, die hij beschouwt als het 'gezicht van de hoofdredactie'. Dat betekent dus dat er erg veel gedelegeerd moet worden binnen HDC Media. 'En delegeren is delegeren'. Wat hij wil zeggen is dat hij er bewust voor kiest om beperkt aanwezig te zijn op de lokale redacties. 'Je moet de redactie niet lastig vallen met je aanwezigheid. Daar is het gewoon *going business*.' Hij licht toe: 'Natuurlijk ga ik ook wel eens langs op de regiokantoren, maar het moet niet zo zijn dat er pas beslissingen vallen als ik mijn gezicht laat zien.'

De hoofdredactionele stijl van Majoor laat zich dus omschrijven als regeren op afstand. Hoewel dit een passende vorm van leiding geven lijkt te zijn voor een omvangrijke en complexe organisatie als HDC Media, heeft een dergelijke aanpak ook zijn beperkingen. Één van die beperkingen betreft de zichtbaarheid van de hoofdredacteur, niet alleen binnen de organisatie maar ook daarbuiten. Doordat hij zoveel kranten onder zijn hoede heeft, is het voor hem bijvoorbeeld onmogelijk om zichtbaar betrokken te zijn bij één van die kranten, laat staan bij al die verschillende kranten. Een bijkomende moeilijkheid is dat deze kranten zich laten voorstaan op een lokale en regionale betrokkenheid. Dus anders dan veel van zijn

collega's is Majoor niet in staat om zijn krant publiekelijk uit te dragen of als hoofdredacteur in het openbare leven op te treden.

Neem Sjuul Paradijs, hoofdredacteur van *De Telegraaf*: '*De Telegraaf* is *De Telegraaf* van Sjuul Paradijs. Niet omdat hij zo belangrijk is in het bepalen en kiezen van onderwerpen. Hij doet namelijk wat *De Telegraaf* altijd al doet. Verschil is dat hij dit meer uitdraagt. Hij probeert door parti-pris te zijn de lezers een herkenbare stip op de horizon te geven. In mijn krant is dat niet nodig. En het kan ook niet. Wij hebben toch het nadeel dat het lastig is te omschrijven wat onze doelgroep is. Onze doelgroep laat zich alleen geografisch definiëren. Je moet dus Haarlemmer zijn met de Haarlemmers en Santpoorter met de Santpoorters. Ik kan mijn krant niet uitschreeuwen.'

Toch lijkt hij dit niet echt te betreuren. Onder meer omdat hij van mening is dat een belangrijk deel van het werk als hoofdredacteur zich af moet spelen achter de schermen. De krant moet voor zichzelf spreken en zou geen spreekstalmeester nodig moeten hebben. 'De inhoud van de krant is het geestelijke eigendom van de redactie. Ik zie het als mijn belangrijkste taak te zorgen dat die redactie onbelemmerd kan werken aan dat geestelijk eigendom. Het eigentijds maken en houden van de inhoud. Facilitair zorgen dat mensen hun werken kunnen doen.' En, concludeert hij: 'Als je de vervulling van je levensvreugde moet vinden in het hoofdredacteur zijn, zit je wat mij betreft verkeerd in je vak. Het is een hele dienstbare functie'

Telegraaf Media Groep

Sinds 1996 maakt HDC Media onderdeel uit van de Telegraaf Media Groep (TMG). Samen met de grootste krant van Nederland, *De Telegraaf*, gratis krant *Sp!ts* en verschillende weekbladen behoort HDC Media tot Telegraaf Media Nederland (TMNL), één van de pijlers van de overkoepelende Telegraaf Media Groep.

Deel uitmaken van een groot en rijk concern als TMG heeft voordelen en nadelen. Majoor legt uit dat dit 'een groot gevoel van veiligheid' geeft. Onder meer omdat er allerlei schaalvoordelen kunnen worden behaald, zoals bij de inkoop van bedrijfsapparatuur en distributie. Maar de hoofdredacteur ziet ook een nadeel, een groot nadeel. En dat is dat de kranten die onder HDC Media vallen onderdeel uitmaken van hetzelfde bedrijf als hun grootste concurrent. 'In alle gebieden waar wij kranten uitgeven

wordt *De Telegraaf* ook gelezen. In heel Noord Holland zijn wij de meest gelezen krant. *De Telegraaf* de tweede. Hetzelfde geldt voor Leiden, Haarlem, ga zo maar door. In alle verspreidingsgebieden waar wij komen is *De Telegraaf* onze directe concurrent.'

Concurreren met een krant uit hetzelfde concern. Uit bedrijfsstrategisch oogpunt zijn er wel wat vraagtekens te plaatsen bij deze situatie. Majoor's grootste angst is dat zijn kranten uiteindelijk als regiokatern van hun grote broer zullen eindigen, zoals ook gebeurd is bij het *AD*. Binnen het bedrijf krijgt hij wel eens de vraag voorgelegd of de kranten niet beter samengevoegd kunnen worden. Het kan hem niet bekoren. Bovendien staan ook de lezers van *De Telegraaf* hier waarschijnlijk voor open. 'Overal blijkt uit lezersonderzoek dat mensen erg geïnteresseerd zijn in het nieuws om de hoek. Maar dat is onze levensader!' En toch, een samenvoeging zou een aardige kostenbesparing kunnen opleveren. En dat kan een zwaarwegend argument zijn in de krimpende krantenmarkt. Majoor: 'Als, naar aanleiding van de economische ontwikkelingen, het management van *TMG* zegt 'dat algemene katern van jullie kost te veel geld, dat doen we niet meer, we maken van jullie kranten regiokaternen bij *De Telegraaf*, dan hebben wij het nakijken.'

Ziet hij dat in de toekomst ook daadwerkelijk gebeuren? 'Er zijn altijd mensen bij *TMG* die zeggen: wij gaan met zeven man naar het WK voetbal, kunnen jullie die kopij niet gebruiken? Waarom gaan jullie er ook met vier man van de *GPD* heen? Er zijn mensen die dat zonde van het geld vinden.' Dit is volgens Majoor een essentieel breekpunt, omdat het draait om de vraag wat nieuws is. En die vraag moet elke krant voor zich beantwoorden. Hij heeft een belangrijke medestander op dit punt. 'Sjuul Paradijs en ik zijn het daar over eens. Op het moment dat er iets gebeurt in de wereld, is alleen de keus: stuur ik er iemand heen en wie stuur ik er heen, bepalend voor het verhaal dat je krijgt en de eigenheid die daar mee gepaard gaat. Wij kiezen beiden voor ons eigen verhaal, met onze eigen stijl. Dat is voor ons dus anders dan *De Telegraaf* het zou doen. Punt uit.'

En dus wordt er tot nu toe aan de nieuwskant weinig tot niet samengewerkt met de andere kranten van *TMNL*. Dit gebeurt alleen aan de 'achterkant': drukken, bezorgen en administratie. 'Samenwerking is een manier om geld te besparen'. 'Maar zolang er goed wordt samengewerkt met de *GPD* – en dat is al lastig genoeg – (Wegener staat voortdurend op het punt eruit te stappen) en wij als regionale kranten nog wat power kunnen

opbrengen, is dat belangrijker dan dat wij samenwerking gaan zoeken met landelijke kranten.’

Met de aanstelling van Harry de Wit – de nieuwe directeur Lokaal Regionaal bij TMNL – zal die samenwerking wel eens in een stroomversnelling kunnen komen. In een persbericht op de website van TMG wordt onheilspellend geschreven over ‘het combineren van sterk renderende regionale titels met lokale – en soms ook nationale – titels tot winstgevendere formules.’ Komt het doemscenario van Majoor hiermee een stukje dichterbij? ‘Ja, dat baarde mij ook een beetje zorgen’, zucht Majoor. Hij denkt – en hoopt – dat er hierbij alleen wordt gekeken naar het overnemen van bepaalde kopij uit de TMG-stal. Twijfelend vraagt hij: ‘Zouden de lezers het erg vinden als wij in de toekomst stukken gaan gebruiken van *De Telegraaf* over kunst, sport en entertainment?’

‘Het gesprek moet in ieder geval niet stoppen voordat het begonnen is.’ ‘Belangrijk is dat wij op dit moment nog sterk zijn als regionale krant. Maar als dat samenwerkingsverband tussen regionale kranten in elkaar stort, bijvoorbeeld omdat Wegener zich uit de GPD trekt of *Het Parool* naar de AD-groep gaat en wij er dus alleen voor komen te staan, dan zullen wij wel moeten. En dan zullen we uiteraard gaan praten binnen TMG. Maar dat is echt linke business, waarin we onze belangen zullen moeten verdedigen.’

Gelukkig voor Majoor is Harry de Wit – als voormalig HDC directeur – een oude bekende, waardoor de hoofdredacteur het gevoel heeft dat de belangen van zijn kranten goed vertegenwoordigd worden. Anders dan de andere directieleden van TMNL, die vooral binding hebben met *De Telegraaf*, is De Wit goed op de hoogte van wat er speelt in de regionale dagbladwereld. Een geruststellende gedachte. ‘Hij weet waar wij het over hebben en waar we ons zorgen over maken. En ik weet niet welk hemd nader dan de rok is, maar hij weet dat het voor ons van groot belang is dat we die zelfstandigheid behouden.’

‘En nogmaals’, resumeert Majoor, ‘samenwerking is niet slecht’. ‘We staan in een zeer oude traditie, waar we op een eigentijdse manier gevolgd aan moeten geven. Er gebeuren vandaag de dag al dingen in de journalistiek die vroeger ondenkbaar waren. *Leidsch-* en *Haarlems Dagblad* waren vroeger concurrenten. Men zag samenwerking tussen beiden als onmogelijk. En nu zitten ze in één redactie. Als regionale krant heb je traditie om samen te werken. We zijn allemaal te klein om het alleen op te knap-

PERSOONLIJK PROFIEL

Naam • Jan Geert Majoor

Geboortedatum • 4 november 1949

Opleiding • MO Nederlands (niet afgerond)

Journalistieke loopbaan • Redacteur *Rotterdams Nieuwsblad*; Parlementair verslaggever GPD; coördinator redactie buitenland GPD; Adjunct-hoofdredacteur GPD; Hoofdredacteur *Leidsch Dagblad*; hoofdredacteur *Haarlems Dagblad/Leidsch Dagblad*; Hoofdredacteur *Leidsch Dagblad, Haarlems Dagblad* en *De Gooi- en Eemlander*.

Huidige functie • Hoofdredacteur dagbladen HDC Media

Nevenfuncties in journalistiek • Bestuur Stichting Raad voor de Journalistiek; Voorzitter College v Hoofdredacteuren GPD; Commissie opleidingen Genootschap van Hoofdredacteuren

Column of weblog • Nee

Lid Genootschap van Hoofdredacteuren • Ja

Lid van NVJ • Ja

Participatie in netwerksites • Mag geen naam hebben

Beste boek over journalistiek • Peter Prichard, *The Making of McPaper*; 'Oud en fascinerend boek over *USA Today*. Beschreef toen een geheel nieuw element in de journalistiek'

Beste journalist • Henk Hofland, 'een journalist zoals het bedoeld is'

Zelfgeschreven boeken • Geen

REDACTIE

Omvang redactie • 250 fte

Oplage (totaal) • Circa 350.000

Bezoekersaantal website • 532.000 unieke bezoekers per maand die samen goed zijn voor 2,8 miljoen bezoeken en 10 miljoen pageviews

BEDRIJF

Concern • HDC Media

Eigenaar • Telegraaf Media Groep

Directeur • Tim Klein, algemeen directeur

pen. En in de samenwerking hebben wij als HDC Media denk ik een grote hoogte bereikt.'

Hij besluit: 'Zolang we onze eigen identiteit maar niet verliezen. Het is mijn taak om als hoofdredacteur daarvoor te zorgen. De belangen van onze redactie, zijn de belangen van de lezers. We staan in een oude culturele traditie. Het zijn oude kranten waarover wij de verantwoordelijkheid dragen. Het *Haarlems Dagblad* stamt uit 1656. De oudste krant die nog onder dezelfde titel verschijnt! Het zou me toch niet overkomen dat zo'n krant onder mijn leiding ter ziele gaat?!



BART BROUWERS • tot januari 2010 hoofdredacteur *Sp!ts*

‘Ik ben er niet voor de krant van morgen’

Joëlla Angenent

‘Twitteren doe ik eigenlijk de hele dag door. Ja, dat is een beetje een verslaving geworden.’ Breed lachend kijkt Bart Brouwers (1960), hoofdredacteur van *Sp!ts*, naar zijn telefoon, die om de vijf minuten trilt. ‘Het eerste berichtje van de dag wordt al gestuurd wanneer ik ’s ochtends op de fiets stap naar mijn werk.’¹

Het is ongeveer drie kwartier fietsen vanuit zijn huis naar het grote Telegraaf-gebouw in Amsterdam. Daar zit de redactie van *Sp!ts*, inmiddels alweer bijna tien jaar. ‘Dat stuk fietsen is echt belangrijk voor me. Het geeft me energie voor de rest van de dag. Maar fietsen door Amsterdam is natuurlijk niets vergeleken bij fietsen door de heuvels van Limburg.’

Brouwers werkte ruim twintig jaar bij *Dagblad de Limburger*, waarvan hij in 2002 hoofdredacteur werd. ‘Het hoofdredacteur zijn is iets waar ik langzaam in ben gerold. Toen ik bij *de Limburger* chef van een deelredactie was en daarna adjunct-hoofdredacteur merkte ik dat alle ideeën die ik had veel makkelijker gerealiseerd konden worden.’ Ook sprak hem het gevoel van verantwoordelijkheid aan. ‘Het is fijn om de boel in handen te hebben en invloed te hebben. Om te laten zien wat je kunt, maar ook om niemand de schuld te kunnen geven wanneer iets misgaat. Je bent zelf verantwoordelijk.’

Het kenmerkt de enthousiaste en jongensachtige Brouwers. Hij zit boordevol ideeën. ‘Ik denk wel dat de redactie mij ziet als iemand die op de troepen vooruit loopt als het gaat om ontwikkelingen. Als ik iets heb ingevoerd ben ik alweer met het volgende bezig. Daar moet ik soms ook wel in afgeremd worden. Mensen hebben namelijk veel behoefte aan vastigheid. Ik denk dat ik daardoor soms ook wel de oorzaak ben van onrust.’

Evengoed stelt dit Brouwers in staat mee te bewegen en richting te geven aan de woelige ontwikkelingen in de mediasector. Met zijn overstap

van *Dagblad de Limburger* naar gratis krant *Sp!ts* in 2006 kiest hij voor een vernieuwingsgezinde organisatie. *Sp!ts* is commercieel en speelt sterk in op de behoefte van de lezer. ‘Mensen lezen in de trein de *Sp!ts*, surfen op het werk naar nu.nl en combineren thuis de krant, nos-Journaal en andere informatiebronnen. Ze stellen hun eigen pakket van kwaliteit samen, en daar moeten kranten op inspelen,’ aldus Brouwers.²

Dat kranten de band met hun publiek moeten koesteren is een overtuiging die de hoofdredacteur al langer koestert. In 1994, hij was destijds 34 jaar, schreef hij het boek *Alles voor het nieuws*, waarin hij onderzocht hoe journalisten met ethische kwesties omgaan in de uitoefening van hun vak. Hij ontdekte dat een deel van de journalisten het acceptabel vindt om te liegen, te stelen of om informatie te kopen. Brouwers concludeerde dat de geloofwaardigheid van de journalistiek door dergelijke praktijken in het gedrang kwam: ‘Journalisten vinden dat ze een beroepsgroep vormen die een bijzondere positie in de maatschappij inneemt, vergelijkbaar met artsen en geestelijken. Ze creëren bewust afstand tussen de krant en de lezer.’³

Als hoofdredacteur probeert hij die afstand klein te houden. Hij kijkt daarbij verder dan de mogelijkheden die papier biedt. Andere media worden ook ingezet om het product *Sp!ts* onder de aandacht te brengen. Bij zijn aantreden als hoofdredacteur van de gratis krant zei hij: ‘Het mooie is dat er bij *Sp!ts* nog zo veel uitbouw mogelijkheden zijn, zodat een hoofdredacteur daar zijn handen meer dan vol aan heeft. Mobiele diensten, internet, radio en tv; wat mij betreft hoort *Sp!ts* op al die podia thuis. Ik voel me dan ook zeer bevoorrecht dat ik daarmee aan de slag mag gaan,’ aldus Brouwers in het AD.⁴

Het plezier in het werk lijkt zijn grootste kracht te zijn. ‘Hier bij *Sp!ts* ben ik meer een ondernemer dan een journalist. En dat bevalt me uitstekend, zeker omdat ik vanaf de eerste dag zeer journalistiek inhoudelijke dingen ernaast heb kunnen doen. Ik zit onder andere in de Raad voor de Journalistiek, in de jury van de Zilveren Camera en in de commissie-Brinkman die in 2009 een rapport uitbracht over de toekomst van de krant. Dat hele pakket maakt deze baan voor mij erg aantrekkelijk.’

Terwijl hij ontspannen in zijn stoel achterover leunt, denkt hij terug aan de reactie van zijn vakgenoten toen hij aankondigde bij *Sp!ts* aan de slag te gaan. Hij grinnikt geamuseerd. ‘Mijn collega’s vonden het heel raar dat ik naar een gratis krant wilde. Een overstap maken van een betaalde

naar een gratis krant kon echt niet, dat was *not done*. Dat was daarom voor mij nog een extra reden om juist naar *Sp!ts* te willen gaan.’

Ik ga niet zeuren als iemand pas om elf uur komt binnenlopen

‘Soms heb ik achteraf spijt dat ik te gevoelig ben geweest voor de gevoeligheden van anderen.’ Brouwers staart even in de verte terwijl hij bedenkt hoe hij deze zin het beste kan illustreren. ‘Mensen zijn heel belangrijk in een organisatie, en als hoofdredacteur heb je de taak om alle werknemers zo goed mogelijk tot hun recht te laten komen. Zodat ze voor zichzelf voldoening hebben, maar zodat ze ook genoeg bijdragen aan de organisatie. Soms staat dat haaks op elkaar.’

‘Het is altijd heel moeilijk om in te schatten wat mensen aankunnen, dat is voor iedereen weer anders. Ik probeer daar altijd rekening mee te houden, maar soms heb ik te veel respect voor de gevoeligheden van mensen waardoor ofwel de organisatie in de knel komt ofwel dat ze minder presteren dan ze eigenlijk zouden moeten kunnen. Dit is misschien wel het meest moeilijke van mijn werk en het is altijd iets waarbij achteraf de wijsheid pas komt.’

Ondanks dat zijn adjunct-hoofdredacteur, Willem Schouten, zich bezighoudt met de dagelijkse aansturing kent Brouwers iedereen op de redactie.⁵ ‘Het is een hele kleine organisatie waardoor ik eigenlijk met iedereen contact heb. En dat vind ik wel lekker. Maar de redactieleden hebben een grote mate van zelfstandigheid. Zij moeten zelf bedenken wat belangrijk is voor de krant van morgen. Het is dus een wisselwerking en een natuurlijk proces waarbij iedereen redelijk op elkaar is ingespeeld. Ik ga daarom ook niet zeuren wanneer iemand pas om elf uur komt binnenlopen omdat ik weet dat ze dan ’s avonds nog doorwerken.’

Voor zijn redactieleden staat Brouwers klaar op het juiste moment. In juni 2008 ontstond er bijvoorbeeld onenigheid tussen *Sp!ts*-fotografe Ilvy Njikiktjien en cabaretier Theo Maassen. Maassen was het er niet mee eens dat zij foto’s maakte van zijn voorstelling omdat ze volgens hem niet de juiste accreditaties had; hij gooide vervolgens haar camera kapot. Brouwers: ‘Ze heeft de benodigde accreditaties en specifieke toestemming ter plekke. De wijze waarop Theo Maassen daarop reageerde is buitenproportioneel, provocerend en onacceptabel. Een man met zijn ervaring zou beter moeten weten. Zeker omdat de vrijheid van meningsuiting juist

voor iemand als Theo Maassen zo belangrijk is bij de uitoefening van zijn werk.⁶

Een hoofdredacteur moet ook commercieel zijn

Samenwerking tussen redactie en commercie is een taboe in de journalistiek. De onafhankelijkheid van de journalistiek zou in het gedrang komen wanneer commerciële belangen meegewogen worden in de productie van nieuws. Brouwers trekt zich weinig aan van deze opvatting en heeft een flexibele mening over wat de journalistiek wel en niet vermag te doen op dit vlak. Hij neemt daarmee nadrukkelijk afstand van wat algemeen geaccepteerd is onder zijn vakgenoten en dit wordt hem niet altijd in dank afgenomen. ‘De klassieke hoofdredacteurs, Pieter Broertjes van *de Volkskrant* bijvoorbeeld, zijn er altijd heel fel in om commercie en redactie gescheiden te houden. Ik denk daar dus heel anders over.’ Ernstig vervolgt hij zijn verhaal. ‘Tegenwoordig word ik daardoor niet meer voor gek verklaard, want iedereen ziet dat de tijden veranderen, maar echt gewaardeerd wordt het niet wat we bij *Sp!ts* doen.’

In september 2007 sloot *Sp!ts* bijvoorbeeld een deal met een aantal commerciële instellingen, onder meer ABN Amro. Een freelance journalist schreef destijds in *Sp!ts* over onderwerpen als recycling en zonne-energie, wat voor ABN Amro welkome aandacht opleverde vanwege een campagne over ecologisch beleggen. Ook had uitzendorganisatie Randstad twee jaar lang een vaste column in *Sp!ts*, die geschreven werd door een van haar eigen medewerkers.⁷ En in januari 2008 werd bekend dat de krant een samenwerking was aangegaan met zoekgigant Google. Elke week staat er nu in *Sp!ts* een top 10 van de meest gezochte onderwerpen op Google.nl. ‘Dit is een welkome aanvulling voor onze krant. De *Sp!ts*-lezer kan zich nu verkneukelen over de interesse van de gemiddelde Nederlander,’ aldus Brouwers.⁸

De hoofdredacteur probeert dus op pragmatische wijze de journalistieke en commerciële belangen van zijn krant tegen elkaar af te wegen. ‘Ik heb het wel vaker gezegd, ik denk dat het heel goed zou zijn wanneer hoofdredacteurs meer uitgeverstaken zouden krijgen. Juist omdat je als hoofdredacteur het beste zicht hebt op wat je lezer wil. Dat is nu vrijwel nergens zo terwijl er in de praktijk een overlap is. Maar ik denk dat het wel goed is om te blijven werken met een commercieel directeur omdat dit een vak apart is. De commerciële activiteiten van een hoofdredacteur

gelden dus tot op een zekere hoogte: de mensen die advertenties verkopen moeten namelijk aangestuurd worden door iemand die daar verstand van heeft.’

Zelf geeft hij het goede voorbeeld. Brouwers gaat, als een van de weinige hoofdredacteurs, regelmatig mee naar adverteerders. ‘Dat vind ik heel leuk om te doen. Bij presentaties aan grote adverteerders vertel ik over de redactie en wat we willen met *Sp!ts*. De adverteerders vinden dat fantastisch, ze vinden het een eer dat de hoofdredacteur meekomt. Adverteerders zien zelf ook wel dat ze niet alles kunnen opleggen en kunnen kopen, ze weten waar de grenzen liggen.’

Daarnaast meent hij dat een goede relatie tussen hoofdredactie en directie essentieel is, niet alleen voor gratis kranten, maar ook voor betaalde media. Hij spreekt uit ervaring. Toen hij nog bij *Dagblad de Limburger* werkte was de verhouding tussen hem en de uitgever problematisch. ‘Ik heb een jaar of drie ruzie gehad met de directeur in Limburg. Dit ging met pieken en dalen, maar op een gegeven moment was dat gewoon onhoudbaar. Het bleef een soort van constante strijd. Er waren toen teveel dagen dat ik met weinig enthousiasme naar mijn werk ging.’ Bij *Sp!ts* kreeg hij weer plezier in zijn werk. ‘De relatie die ik met de uitgever, maar ook met de commercieel directeur heb is erg goed. Ik heb ook het geluk dat ik een uitgever heb die vaak bij mij komt om te overleggen. Commercie en redactie blijven natuurlijk twee hele verschillende culturen. Toch moet je wel investeren in een goede relatie omdat je elkaar nodig hebt.’

Een bewaker van wat de krant wil zijn

Bart J. Brouwers werd in 1960 geboren in Veldhoven. Hij behaalde zijn gymnasiumdiploma aan het Augustinianum in Eindhoven waarna hij geschiedenis ging studeren in Utrecht. Na zijn studie begon hij in 1987 als redacteur binnen- en buitenland bij *Dagblad de Limburger*. Na enige tijd werd hij chef Regioeditie en in 2001 werd hij benoemd tot adjunct-hoofdredacteur, om vervolgens het jaar daarop het hoofdredacteurschap te aanvaarden.⁹

‘De hoofdredacteur is er in eerste instantie niet voor de krant van morgen, maar voor die van overmorgen, of volgende week of volgende maand. Een hoofdredacteur moet een bewaker zijn van datgene wat een krant wil zijn en voor ogen heeft, op een iets langere termijn dan alleen de dag van morgen.’ Vertaald naar de dagelijkse praktijk betekent dit veel vergade-

ringen, afspraken en toch daarbinnen opvallend veel afwisseling. ‘Ik heb elke week een paar vaste vergaderdagen, maar voor de rest is mijn week steeds weer anders.’

Brouwers vergadert elke week op maandag en dinsdag. ‘Maandag is vooral een overlegdag. Dan hebben we het nieuwsdienstoverleg, het Management Team overleg en het redactie Management Team overleg. Tijdens het nieuwsdienstoverleg is er een evaluatie van de vorige week en kijken we naar de grote nieuwsonderwerpen van de komende week die we vervolgens verdelen.’ Kenmerkend voor *Sp!ts* is ook de vergadering tussen de redactie en de commerciële afdeling. ‘Die vergadering noemen we het *Sp!ts* Lab. Het is eigenlijk bedoeld als een moment waar ideeën van de redactie en de commerciële afdeling gedeeld kunnen worden.’

De rest van de week is Brouwers overal en nergens te vinden. Met name zijn deelname aan commissie-Brinkman slokte veel tijd op. Deze adviescommissie boog zich over de vraag hoe innovatie binnen de krantensector gestimuleerd en gefinancierd kan worden. Voor het innovatiefonds heeft minister Plasterk (Onderwijs, Cultuur en Wetenschap) vervolgens acht miljoen euro beschikbaar gesteld.¹⁰ ‘We zijn nu volop bezig met het kijken naar hoe we een nieuw soort orde kunnen aanbrengen in het mediaspeelveld. (...) Het is natuurlijk erg leuk om hiermee bezig te zijn, maar we gaan ook heel veel mensen teleurstellen. Wij gaan namelijk niet de kranten redden. We gaan wel wat aanzetten geven om de journalistiek een duwtje in de juiste richting te geven en ook journalistieke innovatie te stimuleren. Maar we gaan bijvoorbeeld niet het probleem van de bezorging aanpakken. Dat zou er alleen maar voor zorgen dat kranten hun problemen voor zich uitschuiven.’

Een kwestie van doorbijten

Het behoeft geen uitleg dat het slecht gaat in de krantenwereld. De krant dreigt ten onder te gaan aan concurrentie met nieuwe vormen van informatie-overdracht. Wie van de jongeren en twintigers leest tegenwoordig nog een krant? Ook met een allesbehalve traditionele krant als *Sp!ts* is het wel eens beter gegaan. ‘We moeten wel altijd een perspectief hebben op verbetering. Als dat niet zo is, dan lopen we concreet gevaar. Ik probeer me te richten op kansen die niet teveel geld kosten en verder probeer ik de kosten zo ver terug te brengen als mogelijk is. Maar tegelijkertijd moet de krant wel aantrekkelijk blijven voor het publiek om zo ook de adverteerder

te kunnen aanspreken. Je moet altijd heel breed blijven kijken en niet alles op één paard zetten. Het is een kwestie van doorbijten.'

Wat betekent dit in de praktijk? Brouwers: 'Wij kunnen geen uitgebreid correspondentennetwerk in het buitenland hebben, want dat kunnen we gewoon niet betalen. We kunnen ook geen opiniepagina's hebben waarvoor we belangrijke mensen voor veel geld uitnodigen. Maar dat soort dingen wil ik ook helemaal niet maken, al zou ik het geld hebben. Als wij *Sp!ts* ook op de manier van het *NRC Handelsblad* zouden maken, zouden we niet het succes hebben dat we nu hebben.' Brouwers kijkt tevreden om zich heen en vervolgt zijn verhaal.

Hij geeft aan hoe de krant de moeilijkheden denkt te kunnen doorstaan. 'Wij willen nieuws maken voor een publiek dat op reis is en dat in een korte tijd geconsumeerd kan worden. Met als resultaat dat ze én op de hoogte zijn van de meest actuele ontwikkelingen én een beetje plezier hebben gehad om een aantal entertainmentberichten. En ook gewoon tijdverdrijf hebben gehad, al is het maar door een puzzel. Die combinatie maakt ons product tot iets sterks.'

Brouwers heeft heldere ideeën over waar het in de journalistiek naar toe zal gaan. 'Uiteindelijk zullen er minder spelers zijn in het mediaveld en de klassieke spelers zullen verdwijnen. Maar ik ben niet pessimistisch over de rol van de journalistiek in een democratie. Zolang we een democratie hebben blijft er behoefte aan nieuws. Maar de klassieke journalisten zullen hierin niet meer alleen staan, maar zullen samen met het publiek werken. Hierbij zal internet het leidende platform zijn.'

Maar internet is nog een vrij nieuw medium waar iedereen stukken kan plaatsen, niet alleen journalisten. Dus wanneer internet het leidende medium wordt hoe weet je dan of de informatie van internet wel betrouwbaar is? Brouwers: 'Je kunt natuurlijk niet zomaar iedereen vertrouwen die iets op het internet schrijft. Maar je moet ook *De Telegraaf* en *Trouw* nooit helemaal geloven. Alleen weten we die kranten wel op waarde te schatten.' Zijn verwachting: 'Op internet moeten bezoekers nieuwe bakens zoeken. Dat doen ze via kanalen die ze al kennen, of via mensen die ze vertrouwen.' En, vervolgt hij, het is belangrijk om het journalistieke proces af te stemmen op deze nieuwe dynamiek, al mag dit niet ten koste gaan van de kwaliteit. Want, concludeert Brouwers, wanneer je als journalist een kwalitatief goed product aflevert zul je daar uiteindelijk altijd de vruchten van plukken.

PERSOONLIJK PROFIEL

Naam • **Bart Brouwers**

Geboortedatum • 12 oktober 1960 te Eindhoven

Opleiding • Geschiedenis aan Universiteit Utrecht

Journalistieke loopbaan • Redacteur bij *Dagblad de Limburger* (1987); chef regioredactie, adjunct-hoofdredacteur (2001) en hoofdredacteur (2002), hoofdredacteur *Sp!ts* (2006-2010)

Huidige functie • Hoofdredacteur Dichtbij.nl

Nevenfuncties in journalistiek • Participatie Katholiek Instituut voor Massamedia (KIM), lid beroepenveldcommissie Fontys Hogeschool Journalistiek

Column of weblog • www.dodebomen.nl

Lid Genootschap van Hoofdredacteurs • Ja

Lid van NVJ • Ja

Participatie in netwerksites • Hyves, Twitter, Humedia, De Nieuwe Reporter, Facebook, Slideshare, LinkedIn

Beste boek over journalistiek • Tom Goldstein, *The News at Any Cost* (1985)

Beste journalist • I.F. Stone

Zelfgeschreven boeken • *Alles voor het nieuws: de flexibele ethiek van de journalist* (1994)

REDACTIE SPITS

Omvang redactie • 32 fte

Oplage • 500.000

Bezoekersaantal website • Circa 1 miljoen unieke bezoekers per maand

BEDRIJF

Concern • Telegraaf Media Groep

Eigenaar • Telegraaf Media Groep

Directeur • Marc Roos

Hoezeer media ook worstelen om het hoofd boven water te houden, hij gelooft niet in doemscenario's. 'Nog vaak genoeg kom ik jonge ambitieuze mensen tegen met geweldige ideeën. Ik ben dus helemaal niet pessimistisch als het gaat om de kracht van journalistiek, de tekenen zijn daarvoor te talrijk.'¹¹ Volgens de hoofdredacteur ligt er met name een taak bij de uitgevers om een krachtige vorm van journalistiek mogelijk te blijven maken, ook in de toekomst. 'Het is de kunst voor uitgevers om andere platformen te vinden en daar geld mee te verdienen. Ze kunnen ook met andere zaken geld gaan verdienen en dat dan weer gebruiken om een krant of een ander journalistiek product te maken. Op dit moment zitten we nog midden in een overgangstijd waarvan de kern is dat iedereen zoekende is.'

Welke rol ziet hij voor zichzelf weggelegd in dat proces? Brouwers antwoordt dat hij nog geen idee heeft en dat hij de dingen graag 'gewoon' op zijn pad laat komen. 'Ik heb eigenlijk nooit een echt carrièreperspectief voor ogen gehad. Ik zie allerlei mogelijkheden. Het zou kunnen dat ik hier nog een tijd blijf of dat ik bij een andere krant of medium een hoofdredacteurachtige functie ga vervullen. Maar het zou ook kunnen gebeuren dat ik eens een keer lekker op reportage ga. Ik had het daar laatst met Harm Taselaar over, hoofdredacteur van het RTL Nieuws, dat de baan als hoofdredacteur niet zaligmakend is. Wanneer we gevraagd zouden worden om weer aan de slag te gaan als verslaggever in Den Haag dan zouden we het doen. Maar door de ervaring die ik op heb gedaan als hoofdredacteur zou ik dan wel steeds denken: dat kun je ook anders doen.'

Hoe anders gaat misschien blijken in zijn nieuwe bestaan. Brouwers is sinds januari 2010 als bedenker/oprichter inhoudelijk eindverantwoordelijk voor 'Dichtbij', een hyperlokaal nieuws en informatieplatform in heel Nederland, onderdeel van de Telegraaf Media Groep.

foto: Alexander Schippers



JAN-JAAP HEIJ • hoofdredacteur *De Pers*

‘Journalistiek onafhankelijk?’ Zeer bewust op geen enkele manier’

Nicole Cordewener

Hij had in 2002 hoofdredacteur kunnen worden van *Metro*, die andere gratis krant, maar het lot besloot anders. Via een omweg belandde hij alsnog in de sector. In 2006 werd Jan-Jaap Heij (1968) door zijn goede vriend Ben Rogmans gevraagd mee te werken aan de lancering van de eerste gratis kwaliteitskrant ter wereld, *De Pers*. Het idee was afkomstig van Cornelis van den Berg, het startkapitaal van multimiljonair Marcel Boekhoorn. Een paar jaar later is Jan-Jaap Heij hoofdredacteur van deze krant.¹

Jan-Jaap Heij wist al vroeg hoe zijn carrière eruit zou zijn. Anders dan veel van zijn huidige collega's was het niet de journalistiek waar hij van droomde. 'Ik wilde miljonair worden om precies te kunnen doen wat ik zelf wil, weglopen als ik daar zin in heb en vrij kunnen handelen', zei hij in 2007.² Heij studeerde economie en politicologie. Daar werd hij niet rijk van. Maar daarnaast was Heij actief in een beleggingsclubje, waarmee hij wat geld belegde in beursintroductions in de vs. Dat zette meer zoden aan de dijk. Uiteindelijk was hij op zijn eenentwintigste miljonair.

Werken doet Heij dan ook vooral voor zijn plezier. 'Ik vind het hartstikke leuk om mediaproducties te maken die mensen graag lezen.' Toch wilde hij in eerste instantie geen journalist worden, maar consultant. 'Mijn eerste sollicitatie als 26-jarige bij consultingbureau McKinsey was snel voorbij toen ik de drie leden van de sollicitatiecommissie bij het gesprek aantrof in drie dezelfde krijtstreppakken. Eén van hen vroeg of ik Jan-Jaap Heij was, waarop ik antwoordde: 'Ja, en jullie zijn zeker Kwik, Kwek en Kwak'? Dat viel niet in goede aarde. Drie minuten later stond ik weer buiten.'³

Via zijn bijbaantje bij een universiteitsblad kwam hij in 1994 terecht bij *Intermediair*. 'Dat beviel wel. Toch ben ik in 2000 weggegaan. Ik was toen

hoofdredacteur, maar vond dat ik veel te hard moest werken. Dat werd met 110 uur in de week echt een beetje te gek. Toen ben ik naar *HP/De Tijd* gegaan, maar na twee maanden kreeg ik ruzie met de directeur. Ik heb daarna een tijdje niets gedaan en ben toen gaan freelancen. Vervolgens heb ik een tijdje voor *Vrij Nederland* gewerkt en daarna bij Credits Media, een uitgeverij van lifestylebladen. En nu werk ik hier.'

Heij is dus een echte bladenman, die nu alweer een paar jaar in de krantenwereld doorbrengt. Toen hij net begon, had hij ontzag voor zijn nieuwe redacteurs. 'Ze werken twee keer zo hard als hun collega's bij week- en maandbladen,' schreef hij in 2007.⁴ En nu, drie jaar later, stelt hij vast: 'Het is een stuk drukker, maar ook wel leuker eigenlijk.' Maar leuk was het niet altijd bij *De Pers*. De begintijd van de krant was stormachtig. Govert Schilling schreef er het boek 'Gratis maar niet goedkoop' over. Bondig typeerde Schilling de sfeer op de redactie: 'Mannen. Ego's. Conflicten. Drank. Vrouwen. Altijd hetzelfde liedje.'⁵

Heij bevestigt dit beeld: 'Wat in dat boekje stond, klopte wel redelijk. Wat er allemaal aan verhalen omheen was, klopte over het algemeen helemaal niet. Die verhalen behelsden vooral dat het nog steeds zo is. Het boek ging over onze beginperiode. De situatie is nu totaal anders. Een van mijn bezwaren tegen het boek is dat wat hier de laatste twee jaar is gebeurd, wordt afge raffeld in anderhalve alinea omdat de auteur op wereldreis moest.'

Heij wordt zelf in het boek omschreven als iemand 'die zelden het achterste van zijn tong liet zien en altijd met iedereen on speaking terms bleef', niet vies was van een borrel en op de hoogte was van de onrust op de redactie. Een 'onverstoorbare hoofdredacteur' dus.⁶ 'Ik was er niet ontevreden over', zegt hij. En voegt eraan toe: 'Er staan een aantal dingen niet in het boek, maar die hebben we Govert ook niet verteld.'

Zelf berichtte *De Pers* amper over het boek in haar kolommen. 'Het is altijd heel lastig om artikelen over jezelf te schrijven. Daar moeten anderen maar over schrijven.' Mark Koster, redacteur bij *De Pers*, schreef echter wel een stuk, waarin stond dat er 'flink werd gefeest, gesnoven en gecopuleerd'. Dat werd hem niet in dank afgenomen. Volgens Heij viel het 'licht kinderachtige' artikel van Koster ditmaal 'te ver aan de verkeerde kant van de grens'.⁷ Het stuk kwam toch door de eindredactie. 'Ja, daar heb ik wel wat stevige discussies over gehad met ze.'

Hoofdredacteur

Kennelijk ontglipt er wel eens iets aan de blik van de hoofdredacteur. 'Er moet iemand zijn die eindverantwoordelijk is voor wat je de volgende dag uitbrengt en dat is niet te combineren met mijn functie. Het is ontzettend opslorpend om de krant van morgen te maken. Ik heb bijvoorbeeld zelf vandaag dienst en dat betekent dat je eigenlijk de hele dag daarmee bezig bent. Als je dat elke dag moet doen kom je nooit meer ergens anders aan toe.' En dus heeft Heij de taken goed verdeeld. 'De chefs maken de krant op dagbasis. Ik doe voornamelijk het personeelsbeleid, budget en grote langetermijnontwikkelingen. Zo ben ik nu aan het kijken hoe we de krant op de iPad gaan krijgen. De adjunct, Alain van der Horst, is primair verantwoordelijk voor het journalistieke beleid van de krant.'

Zijn eigen functie omschrijft Heij als volgt: 'Er is een aantal redactionele uitgangspunten bij *De Pers* en dat is dat wij op een leuke en optimistische manier verhalen vertellen over de dingen die nu in Nederland aan de hand zijn. Mijn werk is om ervoor te zorgen dat dit gebeurt met het geld dat wij door het jaar heen tot onze beschikking hebben. En wel op een zodanige manier dat we er ook nog een beetje mee scoren en dat het in ieder geval niet onmogelijk wordt gemaakt om er advertenties op te verkopen.' De afgelopen jaren is daar wel het een en ander in veranderd. *De Pers* was twee jaar geleden een setje hobby's met een nietje erdoorheen. Inmiddels is het een krant met een redelijk consistente onderwerpkeuze, presentatie, *tone of voice* en indeling.'

Binnen het budget blijven, is één van zijn targets. 'Dat lukt zeker.' Een ander streven is om de meelesfactor, het aantal mensen dat de krant leest, omhoog te krijgen. Die zit nu, na gestegen te zijn richting vier, sinds kort weer op drie. De oorzaak hiervan is nog niet helemaal bekend. Heij verwacht niet dat de meelesfactor van *De Pers* gelijk zal worden aan die van de andere gratis kranten. '*Metro* en *Sp!ts* maken toch tamelijk eenvoudiger kranten dan wij en die zitten ook op vier. Het lijkt me ondenkbaar dat wij een hogere meelesfactor halen dan *Metro*. Zij hebben veel meer een zappkrant dan wij en een veel beter distributieapparaat dat bijvoorbeeld nauwgezetter kijkt naar waar je die krant moet neerleggen.' Het zou echter niet verkeerd zijn als die meelesfactor toch omhooggaat. 'Als je die tien haalt, prachtig!'

Turbulent

Maar zo ver is het nog niet. Volgens Heij moet van het relatief beperkte aantal stukken in de krant ieder stuk raak zijn. 'Dat is nu driekwart en dat vind ik nog niet goed genoeg. 100% is niet haalbaar, maar 90% moet zeker gaan lukken.' Heij weet wel hoe dit beter kan: 'Werken, werken, werken. Dingen gaan beter naarmate je ze langer doet. Het is net als met een voetbalelftal, je moet op elkaar ingespeeld raken.'

Zijn jarenlange ervaring als hoofdredacteur bij andere media zal hier ongetwijfeld aan hebben bijgedragen. 'Zo langzamerhand weet ik wat ik wel en wat ik niet kan, waarom dat is en wat daar aan te doen is, wat ik er zelf aan kan doen. Ik ben redelijk handig met budgetten en kan, laten we zeggen, op een zodanige manier met mensen omgaan dat ze in hun werk redelijk goed tot hun recht komen. Ik ben niet zo goed in het op detailniveau begeleiden van auteurs.' Volgens Heij is vooral managementtalent belangrijk bij zijn functie. Daarnaast, benadrukt hij, moet een hoofdredacteur met geld kunnen omgaan.

Heij signaleert dat er weinig inzicht is in wat een hoofdredacteur een goede hoofdredacteur maakt. Het verbaast hem dat toevalligheid een grote rol speelt in het geheel. 'In Nederland gaat het zo dat mensen als hoofdredacteur beginnen en dan blijkt vanzelf wel of ze blijven drijven.' Ook de benoemingsprocedure is omgeven door onduidelijkheden. 'Het is een ingewikkeld schimmenspel tussen redacties en uitgevers waar dan uiteindelijk een compromis uitrolt. Diegene wordt dan hoofdredacteur. Ik kan me wel voorstellen dat het nuttig zou zijn om daar wat betere begeleiding in te hebben. Maar een hoofdredacteur wordt benoemd door zijn personeel, dus het is lastig voor een uitgever om die begeleiding of training verplicht te stellen. Hoofdredacteurs hebben over het algemeen geen baas.'

Bij *De Pers* liggen de verhoudingen net weer iets anders. Ben Rogmans begon in 2007 als hoofdredacteur, met Heij als adjunct naast zich. Maar inmiddels heeft eerstgenoemde de functie van uitgever op zich genomen en is Heij doorgeschoven naar de functie van hoofdredacteur.⁸ 'In het begin was het hier zo turbulent dat we te veel zwalkten. Heij probeert een duidelijker koers te varen.' Hij meent dat dit hem goed afgaat. 'Al moeten anderen dat maar beoordelen. Ik neem dingen wel minder persoonlijk dan Ben. Die kan er vreselijk mee tobben als iemand iets lelijks over hem zegt.' Over het functioneren van Rogmans als uitgever heeft Heij geen

klachten, integendeel. 'Hij doet het uitstekend. Iedereen zit nu op zijn plek.'

Maar levert een dergelijke wisseling geen spanningen op in de onderlinge samenwerking? Heij relateert dit door te stellen dat het juist voordelen heeft om een oud-hoofdredacteur als uitgever te hebben. 'Hij weet redelijk goed hoe de hoofdredactie van *De Pers* functioneert en wat je daar wel en niet van kan verwachten. Hij bemoeit zich af en toe nog wel met het redactionele beleid. Toch werkt het, omdat we elkaar al twintig jaar heel goed kennen. Daardoor zijn dingen die anders tot irritaties zouden kunnen leiden, gemakkelijk uit de wereld te helpen. Ik denk dat het in de meeste andere constructies niet werkt.'

Staatsjournalistiek?

Neem de Plasterkjournalist. Rogmans ondertekende een brief waarin stond dat dit plan 'concurrentievervalsend' en een 'soort staatsjournalistiek' was.⁹ Heij heeft een hele andere mening: 'Iedereen die ook maar één cent steekt in kwaliteitsverbetering van *De Pers* is van harte welkom. Het kan mij niet schelen waar het geld vandaan komt, mits legaal! Als er voor de betrokken journalist een opdracht aan vast had gezeten, dan was het misschien een ander verhaal geworden. We bepalen namelijk graag zelf waar we over schrijven.'

Rogmans was dus tegen, Heij voor. Hoe ging het verder? 'Ik heb tegen Ben gezegd dat hij de subsidie maar van zijn salaris moest aftrekken als hij 'm niet zou aanvragen. Ben heeft tegen mij gezegd dat ik een ernstig gebrek aan journalistiek-ethisch besef heb. Uiteindelijk hebben we de subsidie toch maar aangevraagd.'

Inmiddels is de Plasterkjournalist een jaar in functie. Als hoofdredacteur is Heij verantwoordelijk voor het personeelsbeleid, en dus was hij ook betrokken bij de werving van deze medewerker. 'We hebben net zo lang gewacht met de sollicitatiegesprekken tot iedereen die naar *de Volkskrant*, *Trouw* of *AD* ging, was aangenomen. Wij willen dat soort mensen niet. Wij willen geen mensen die voor *de Volkskrant* willen werken. Daar is niets mis mee, maar het is een ander soort organisatie en een andere soort krant dan wij zijn. Mensen die daar willen werken, passen hier niet. En mensen die hier willen werken, passen daar niet.'

Heij omschrijft zijn eigen redactie als 'een plezierig zootje ongeregeld. De sfeer op de redactie is redelijk open. Je krijgt erg veel vrijheid hier.'

Mensen moeten veel eigen ideeën hebben. Verhalen willen vertellen op een manier die elders niet gebeurt. We hebben een redactiestatuut in de zin dat iedereen het leuk moet vinden om hier te werken en dat Marcell olifantjes [red. investeerder Marcel Boekhoorn is tevens eigenaar van Ouwehands Dierenpark] ook in de krant komen.'

Journalistiek onafhankelijk is Heij 'zeer bewust op geen enkele manier. Dat zijn regels uit de negentiende eeuw die niet van toepassing zijn op de moderne tijd, zeker niet voor gratis kranten. Omdat wij naar onze bestaansreden een tamelijk nauwe band met adverteerders hebben. We schrijven dus ook bijvoorbeeld in opdracht artikelen. Je kunt met ons praten waarover we schrijven, maar niet wat we schrijven.'

Hoe hij over de journalistenvakbond nvj denkt? 'In principe schiet ik iedereen van het erf die lid is van de vakbond. De nvj is één van de organisaties in de Nederlandse journalistiek die de grootste mate van destructiviteit aan de dag heeft gelegd over de innovatiemogelijkheden en arbeidsvoorwaarden in de sector.' Hij licht toe: 'De nvj is verantwoordelijk voor arbeidsvoorwaarden die dermate riant zijn dat het werkgelegenheid vernietigt. Een dagbladredacteur met een dienstjaar of vijftien verdient vaak 6000 a 7000 euro, dat is zeker 1000 euro meer dan hun marktwaarde. Verder is de nvj verantwoordelijk voor redactiestatuten die redacties te veel macht geven waardoor vernieuwing in de sector decennialang geblokkeerd is en waardoor vele bedrijven en kranten op de fles zijn gegaan. PCM heeft bijvoorbeeld veel last gehad van redactiestatuten die het onmogelijk maakten om wat dan ook te saneren binnen het bedrijf.'

Ook over het Genootschap van Hoofdredacteuren is Heij weinig enthousiast, hoewel hij wel sinds kort lid is. 'Ik moet alleen nog betalen.' Toch is hij zich niet van plan aan de codes te houden, 'als ze die zouden hebben, dan zou het me niet interesseren.' Waarom hij dan toch lid is geworden? 'Omdat de voorzitter zo enorm zat te zeuren. Ik denk dat ze gewoon zoveel mogelijk leden willen.'

Digitale toekomst?

Ooit noemde Heij *Metro* 'de grootste innovatie in de dagbladwereld van de afgelopen vijftien jaar, internationaal'.¹⁰ Nu ziet hij het somber in voor deze krant. '*Metro* moet het allemaal in zijn eentje doen met een moederconcern dat eigenlijk failliet is. Dus die zullen onvermijdelijk in de problemen gaan komen. Ik denk dat ze binnen een paar jaar gekocht zullen

worden door *De Telegraaf*. Dan wordt *Splts* opgeheven, want dat bestaat alleen maar als verdediginginstrument tegen *Metro*.’

Ook *De Pers* heeft het moeilijk gehad in de voorbije periode. Inmiddels is de lucht wat geklaard, met name door de samenwerking die *De Pers* is aangegaan met uitgever Wegener waar de krant gedrukt wordt. Heij legt uit dat hij niet direct betrokken is geweest bij de besprekingen met Wegener, aangezien het redactionele deel er vrijwel vanaf het begin is buitengehouden. Maar de deal was wel nodig. ‘De verliezen liepen zo hoog op, dat we wel een deal moesten sluiten. Wegener heeft ons als het ware gered. Zij betalen voor een uitgave-licentie van *De Pers*. Dat betekent dat zij de krant exploiteren zoals die is. Wij bepalen de redactionele inhoud en vorm, en zij kunnen daar vervolgens mee doen wat zij willen. Zij bepalen dus de oplage, distributie en vormen van distributie. Zij doen de sales en wat ze verkopen, mogen ze houden.’

Heij is gematigd optimistisch over de toekomst van *De Pers*. ‘Ergens denk ik dat er in dit soort tijden in Nederland maar ruimte is voor uiteindelijk één gratis krant. En ik gok dat wij dat zullen zijn. Onze strategische inbreng is sterk.’ Maar waar is dat dan op gebaseerd? Hoe maak je een gratis krant succesvol? ‘Bidden, heel veel bidden’, lacht hij. En dan nogmaals, na diep nadenken: ‘Dat is een goede vraag. Vind je het goed als ik eerst even een sigaret ga roken?’ De nodige nicotine later, heeft Heij een antwoord gevonden. ‘Het is eigenlijk een antwoord op meerdere niveaus. Eén, door het zo lang mogelijk vol te houden. Twee, een gratis krant moet ervoor zorgen dat er andere inkomstenbronnen zijn dan advertenties om structureel te kunnen overleven. En daarbij zul je ook sneller dan betaalde kranten over moeten naar volledig digitale distributie.’

Heij is niet voor niets bezig om de krant op tablets te krijgen. ‘De hoeveelheid geld die je moet uitgeven om je informatie bij de lezer te krijgen via het drukken van een krant is dermate groot dat je dat op termijn niet vol kunt houden. En ook niet vol moet willen houden. Als wij puur digitaal zouden kunnen distribueren, zijn we zeker een miljoen of vijf goedkoper uit.’

Stellig zegt hij dat er naar zijn idee over vijf jaar geen papieren kranten meer bestaan. ‘Als je nu vijf jaar terugkijkt en bedenkt hoeveel er alleen al met de komst van smartphones is veranderd in mediaconsumptie. En hoe snel dat gegaan is, welke mogelijkheden dat gebracht heeft. Het zal niet zo zijn dat er over vijf jaar totaal geen kranten meer verschijnen, maar de verschuiving die je nu hebt van papier naar digitale media zal versnellen.’

PERSOONLIJK PROFIEL

Naam • Jan-Jaap Heij

Geboortedatum • 26 augustus 1968

Opleiding • Economie, Universiteit van Amsterdam

Journalistieke loopbaan • *Intermediair* (1994), hoofdredacteur *Intermediair* (2000), *HP/de Tijd* adjunct-hoofdredacteur (2000, twee maanden); adjunct-hoofdredacteur *Vrij Nederland* (2002-2004), hoofdredacteur *sq* en *Leven in Frankrijk* (2004-2007), *De Pers* (2007, vanaf 2008 hoofdredacteur)

Huidige functie • Hoofdredacteur *De Pers*

Nevenfuncties in journalistiek • Geen

Column of weblog • Nee

Lid Genootschap van Hoofdredacteurs • Ja

Lid van NVJ • Nee

Participatie in netwerksites • Twitter, De Nieuwe Reporter

Beste boek over journalistiek • Toby Young, *How to Lose Friends and Alienate People*. 'Over *Vanity Fair*. Op een vermakelijke manier beschrijft hij wat er allemaal uit de hand loopt.'

Beste journalist • Hendrik Jan Schoo, *Elsevier*. 'Hij erfde een ten dode opgeschreven zootje ongeregeld en maakte daar een zeer goedlopend tijdschrift van.'

Zelfgeschreven boeken • nee

REDACTIE

Omvang redactie • 37 fte

Marktaandeel/Bezoekersaantal/Oplage • 300.000 per dag

Bezoekersaantal website • 900.000 unieke bezoekers per maand

BEDRIJF

Concern • Mountain Media bv

Eigenaar • Marcel Boekhoorn

Directeur • Ben Rogmans

Of Heij erbij zal zijn als *De Pers* volledig digitaal verschijnt, betwijfelt hij. In 2007 gaf Heij aan dat hij op termijn ofwel zijn dagen zou willen slijten op een tropisch eiland. Bovendien wil hij niet eeuwig bij de krant blijven. 'Iedere hoofdredacteur heeft een houdbaarheidsdatum. Het is nooit helemaal duidelijk wanneer die verstreken is, maar die verstrijkt op een gegeven moment.' En dan? 'Met een tijdschriftenuitgeverij is niets meer te verdienen. Daar zal ik niet meer aan beginnen.' Lachend: 'Het zal dus wel een tropisch eiland worden!'

foto: Hans van den Bogaard



FRITS VAN EXTER • hoofdredacteur *Vrij Nederland*

‘Een hoofdredacteur heeft veel bazen’

Dorien Vrieling

Jarenlang zwaaide hij de scepter over de redactie van dagblad *Trouw*. In 2007 nam hij afscheid van de krant. Na een tussenperiode, waarin hij verschillende klussen voor uitgever PCM deed, begon Frits van Exter (1955) in september 2008 als hoofdredacteur van *Vrij Nederland* (VN). ‘Na een bestaan als rondreizend adviseur was ik wel weer toe aan een echte baan’, aldus Van Exter in *de Volkskrant* van 24 juni 2008. Hij wilde zich weer aan een titel verbinden, maar niet zomaar aan de eerste de beste. ‘Uitgegeven door een ander bedrijf dan PCM, liefst niet een krant, en kleinschaliger.’ En dus koos hij voor VN.

Bijna acht maanden hoofdredacteurschap heeft Van Exter er op zitten wanneer wij elkaar spreken. De verschillen tussen het tijdschrift en de krant, waaraan hij zo gewend was, zijn groot. Het is wennen bij VN: ‘Ik heb achtentwintig jaar bij een krant gewerkt, het zit diep in mijn dna, denk ik.’ Bij *Trouw* werkte hij onder meer als stadsverslaggever, buitenlandredacteur, chef buitenlandredactie en redacteur van de weekendbijlage. In 1996 werd hij adjunct-hoofdredacteur, en twee jaar later hoofdredacteur, wat hij zou blijven tot zijn vertrek in 2007.

Van Exter legt uit wat de belangrijkste verschillen tussen krant en tijdschrift zijn. Anders dan bij de krant speelt de agenda bij VN geen cruciale rol. ‘Je wilt niet achterblijven bij de actualiteit, maar je moet wel iets onderscheidends toevoegen. Als op donderdagavond Ella Vogelaar de wacht wordt aangezegd en je weet dat je lezers op z’n vroegst woensdag je blad lezen, en veelal pas richting weekend, wat heb je er zo veel dagen later dan nog over te melden wat interessant is? Hoe organiseer je het op korte termijn en hoe voorkom je dat je een soort dagblad gaat zitten spelen? Want dat kunnen dagbladen zelf veel beter.’

Verder is er bij het tijdschrift minder hiërarchie en minder afstand. Zo is hij nu directer betrokken bij de artikelen dan hij bij *Trouw* was. ‘Sommige redacteurs vinden begeleiding bij een artikel heel prettig. Daar hebben ze ook recht op. Maar dat kost wel tijd.’ Creativiteit speelt een grote rol, groter dan de actualiteit. ‘Soms moet je van niets iets maken.’ Het werk bij *vn* is intensiever dan hij bij *Trouw* in de laatste periode gewend was, zegt hij.

Hoofdredacteur versus redactie

Zijn kantoor bevindt zich een verdieping hoger dan de redactieruimte. Het is een nette, ruime kamer. Aan de ene kant een groot bureau, aan de andere kant van de kamer een vergadertafel die plaats biedt aan een man of acht. Als hij zijn kamer uitloopt kijkt hij op de gang uit over de redactiezaal die zich een verdieping later bevindt. ‘Ik kan ze zo makkelijk roepen,’ grapt hij.

Een hoofdredacteur moet zorgen dat de redactie haar werk kan doen. ‘Dat het licht aan- en uitgaat, de computers het doen, de koffieautomaat werkt. Dat klinkt wat nederig, maar het is een belangrijk deel van een managementbaan.’ Tegelijk is een hoofdredacteur ook een ‘stuurder’, die de kwaliteit bewaakt, ingrijpt als het minder goed gaat, zijn redactie stimuleert. En daarnaast is een groot deel van zijn dagelijkse taken ook teamwork. ‘Ik zou me niet prettig voelen bij een eenhoofdige hoofdredactie die alles beslist op eigen houtje en redacteurs die dat allemaal blind uitvoeren. Je hebt weerwerk nodig.’ De meningsvorming bij het tijdschrift, wat te denken van actuele kwesties – ‘de *JSF*, Wilders, wat moeten we met het koningshuis, dat zijn geen dingen die je bij *vn* formeel bespreekt binnen de hoofdredactie. Dat gebeurt los van hiërarchie.’

In de jaren zestig was *vn* een ‘lijfblad voor links Nederland’, waar de redacteurs veel vrijheid hadden – ze waren in sterke mate autonoom. ‘Het was echt een auteurskrant. De auteur was bepalend voor wat er in kwam. Het blad moest het hebben van namen. Dat kon tot een zeker hobbyïsme leiden, maar ook wel tot hele mooie hoogstandjes.’ Inmiddels is er heel wat veranderd, gelooft Van Exter. In die roerige jaren was hij er zelf natuurlijk niet bij. Maar langzaam is het auteursblad veranderd in een ‘redacteurskrant, die meer door een collectief gedragen wordt.’

Die verandering heeft voordelen, en voor sommigen wellicht ook nadelen, ‘in die zin dat het wat bleker is.’ Maar het blad wordt gestuurd vanuit

een middelpunt, in de persoon van de hoofdredacteur, 'veel meer dan dat je het aan losse individuen overlaat.' Er worden functioneringsgesprekken gevoerd, er zijn afspraken over hoeveel iemand geacht wordt te produceren, de hoofdredacteur wijst thema's aan en redacteurs ontwikkelen zich in specialismen en domeinen. Toch is iets van de autonomie van redacteurs van vroeger wel blijven hangen. Een redacteur heeft veel vrijheid nodig, 'misschien nog wel wat meer dan bij een dagblad', om tot de beste kwaliteit en de beste ideeën te komen. 'Hij of zij moet vooral ideeën hebben, zien wat er in de samenleving aan de hand is.'

Lange tijd werd er door uitgevers geklaagd dat journalisten te weinig oog hadden voor 'wat de lezer wil'. Journalisten hebben ook de neiging erg voor zichzelf te werken, weet Van Exter. Al is dat wel een beetje veranderd. 'Die strijd is in de afgelopen decennia gevoerd, het is opgeschoven naar een soort commerciëler denken op redacties.' Bij *Vrij Nederland* kan hij het niet vergelijken met vroeger. Wel weet hij dat deze redactie zich betrokken voelt bij de lezer. 'Redacteurs stellen zich de vraag of iets interessant is voor de lezer. Dat moeten ze ook wel.' En, voegt hij er aan toe, de betrokkenheid van de redactie richt zich puur op de lezersmarkt, niet op de advertentiemarkt.

Het is een lastige markt, benadrukt Van Exter. Mensen lezen al zo veel, en de *vn*-lezer heeft vaak ook nog een abonnement op een krant. 'Het is een moeilijk gevecht, om met het soort blad dat wij maken genoeg lezers te bereiken.' Hoe kan het tijdschrift relevant zijn, en hoe kan er gezorgd worden dat het überhaupt uit de kiosk wordt gepakt? 'Soms moet je graven om *vn* er tussenuit te pikken in de kiosk. En een weekblad wordt vaak gekocht op de cover. Daar hebben we discussies over: welke cover werkt, welke niet? Dan hebben redacteurs het, in jargon, ook over de 'kioskrukker', een blad met zo'n goede cover dat je het zo uit de kiosk ruikt.' Maar ja, de cover-trucs die zo'n 'kioskrukker' maken, passen niet altijd bij de artikelen in *vn*. 'Het verkoopt goed wanneer het blond en jong is en mooi in de camera lacht, met veel 'extra' en 'dubbeldik' en lijstjes. Dat gaat bij sommige nummers van *vn* echt niet.' En ach, het kan de losse verkoop prikkelen, maar je doet dan toch hetzelfde wat al die andere bladen al doen. 'Dus het is ook weer niet zo onderscheidend.'

Hoofdredacteur versus directie

‘Een hoofdredacteur heeft veel bazen. De redactie, de directie, de lezer. Je bent gewend dat je weliswaar zelf een baasje bent, maar ook dat je baasjes hebt.’ Zo is Karin van Gilst behalve directeur van Weekbladpers Tijdschriften (WPT), het concern waar VN onderdeel van uitmaakt, ook de uitgever van VN. Zij gaat als directeur over alle tijdschriften van WPT, maar draagt ten opzichte van VN ook de pet van uitgever. Het hoofdredactionele contact met de directeur en de uitgever loopt, omdat die twee functies in één persoon verenigd zijn, dus wel eens wat door elkaar. Als uitgever is Van Gilst ‘nevengeschikt aan de hoofdredacteur.’ Zij gaat over de commerciële exploitatie van het blad, Van Exter over de redactie.

Van Exter en Van Gilst treffen elkaar wekelijks. Deze vergaderingen gaan vooral over uitgeefzaken, soms ook over directiekwesties. Naast de wekelijkse besprekingen is er een maandelijks titeloverleg van *Vrij Nederland* waar gesproken wordt over redactiezaken, marketing, advertenties en online-activiteiten. Van Gilst zit dit overleg voor. Van de hoofdredacteur mag zijn directeur-uitgever altijd een mening hebben over de inhoud van VN. ‘Net zoals ik graag betrokken word bij een reclamecampagne voor de titel.’ Hoe ontwikkelt het blad zich, zijn er teveel interviews of te weinig, moet er meer over een onderwerp als lifestyle worden geschreven – wat Van Exter betreft is het allemaal bespreekbaar. Desalniettemin meent hij dat het verstandig is als een directeur-uitgever zich niet met alle details bemoeit, maar zich tot de hoofdlijnen beperkt.

Over de inhoud van artikelen uit Van Gilst dan ook geen mening. Daarmee toont zij genoeg begrip voor journalistieke overwegingen, vindt Van Exter. Natuurlijk ergert ze zich wel eens aan dingen, ‘maar een goede directeur hoor je daar niet te pas en te onpas over. Die weet dat een redactie niet werkt als een marketingafdeling, dat je redacteuren zo niet kunt aansturen.’ Bij speciale uitgaven bemoeit de directeur-uitgever zich meer met de inhoud. ‘Aan bijvoorbeeld dubbelnummers of de jaarlijkse detective-gids, die voor veel advertentie-inkomsten zorgt, zit ook altijd een commercieel plan vast. Die nummers verkopen extra goed, maar je moet ze ook een duwtje geven met advertenties en acties bij de losse verkoop. Ook krijgt de directeur-uitgever de cover te zien.’

Trekken en duwen

Er bestaat een grijs gebied, stelt Van Exter, 'en dat is maar goed ook. Daar moet juist de samenwerking tussen directeur en hoofdredacteur leiden tot een beter resultaat.' En daarom moeten een hoofdredacteur en een directeur wat hem betreft dan ook niet dezelfde persoon zijn. Juist omwille van het 'trekken en duwen' in dat grijze gebied. Hij vindt het prettig dat hij de taak van directeur er niet bij heeft. Ook omdat hij weinig affiniteit met sommige uitgeeftaken heeft. 'Maar ik vind het vooral prettig dat er iemand aan het commerciële verhaal moet trekken en een ander aan het redactionele verhaal.' Wanneer beide functies in één persoon verenigd zijn dan kan dat soms tot 'rare dingen' leiden. De hoofdredacteur moet voor de identiteit en de journalistieke kwaliteit staan en is daarin redelijk zelfstandig. Een uitgever is verantwoordelijk voor de exploitatie en daarbij afhankelijker van het bedrijf. 'Het financiële resultaat kan de belangrijkste drijfveer worden, en dat kan de hoofdredacteur verdacht maken. Dat is het, ook in zijn werk als hoofdredacteur, doet voor dat commerciële belang.' Een scheiding tussen de functies maakt dat een hoofdredacteur zich 'vrij verantwoordelijk kan voelen' voor de inhoud van de krant, zonder gebonden te zijn aan adverteerders.

Afspraken met de directie

Van Exter heeft voor dit jaar doelstellingen afgesproken met de directeur-uitgever, iets wat gebruikelijk is bij *vn*. Dat zijn kwalitatieve en kwantitatieve doelstellingen. Oplage speelt een rol, maar ook het budget waaraan de hoofdredacteur zich moet houden. Daarnaast zijn er specifieke afspraken gemaakt over publiciteit en, zoals dit jaar het geval is, een vernieuwingsplan. Zo is onder meer afgesproken dat Van Exter meehelpt om *vn* goed in de publiciteit te krijgen. 'Dus als er nieuws is, een persbericht sturen. Als dat wordt opgepikt is het goed voor de titel.' Het zijn allemaal elementen waarop hij als hoofdredacteur beoordeeld wordt, naast zijn bedrijfsvoering.

De hoofdredacteur krijgt geen algemene exploitatiedoelstelling; hij moet binnen het budget blijven en bijdragen aan de oplageontwikkeling. Een rendementseis, zegt hij, zou een gezamenlijke verantwoordelijkheid van uitgever en hoofdredacteur zijn. Bij *vn* heeft hij er vorig jaar nog niet mee te maken gehad. 'Het is logisch dat je samen kijkt wat er volgend

jaar mogelijk is om te zorgen dat je exploitatie de goede kant op gaat. WPG heeft als groot voordeel dat winst maken geen doel op zich is. De winst die gemaakt wordt blijft binnen het bedrijf, en wordt dus niet afgedragen aan aandeelhouders zoals bijvoorbeeld bij PCM.' Er is een stichting die toezicht houdt en aandelen bezit, die 'geen ander oogmerk heeft dan het laten bloeien van deze onderneming, met een bepaalde ideële doelstelling'. Maar, voegt Van Exter er aan toe, 'elk bedrijfsonderdeel moet vroeg of laat natuurlijk zijn aandeel leveren aan het bedrijfsresultaat.'

Zijn budget wordt door de directie vastgesteld. Mocht hij het er echt niet mee eens zijn, dan moeten hoofdredacteur en directie proberen nader tot elkaar te komen. Maar als de directie dan niet verder wil toezeggen, 'dan is het slikken of stikken'. Stel dat de directie voorstelt te bezuinigen omdat het slecht gaat, dan geldt hetzelfde adagium. 'De afgelopen jaren heeft VN bezuinigd op de redactie. Nu gaat het er vooral om weer te investeren in VN, een slag te maken op de lezersmarkt. Ik zit gelukkig niet in de situatie te moeten bepalen of een bezuiniging aanvaardbaar is of niet.'

Een deel van het budget ligt vast in de fte-begroting, voor de salarissen. Verder is er een externe-medewerkersbudget, dat besteed wordt aan fotografen en freelancers. 'Daarvoor werken we met een soort gemiddelde paginaprijs, waarmee je elk nummer moet maken, wil je niet aan het eind van het jaar een tekort hebben. Hoe je dat precies besteedt moet je zelf weten.'

Als er een koerswijziging wordt voorgesteld, hetzij door de directeur-uitgever of door de hoofdredacteur, dan heeft de hoofdredacteur veel zeggenschap. Al trek je 'meestal gezamenlijk op'. Zo is er een vernieuwingsplan opgesteld voor VN dat in het najaar van 2009 ten uitvoer moet worden gebracht. 'Alles komt langs: de opmaak, een reclamecampagne, de losse verkoop, meer of minder pagina's. Voor het ene ding heeft de hoofdredacteur meer verantwoordelijkheid, voor het andere de uitgever. Als het goed is valt het allemaal als een ritssluiting in elkaar, je moet er samen uit komen.' Van Exter kan als hoofdredacteur dus niet iedere verandering invoeren. 'Stel dat ik zeg, ik wil het logo veranderen in paars, dan kan dat niet zomaar. Het is in hoge mate teamwork en je weet dat de een van het ene onderdeel meer weet dan de ander, en andersom.'

Grenzen van het vak

Nog niet zo lang geleden was het woord ‘commercieel’ een beladen term op de burelen van *Vrij Nederland*. Van Exter heeft een meer pragmatische houding. ‘Je hebt twee inkomstenbronnen: advertentie-inkomsten en inkomsten van abonnementen en losse verkoop. De eerste inkomstenbron is secundair: het gaat – ook in belang van advertenties – allereerst om de lezers. Je moet daarom heel goed je kwaliteit bewaken, in het belang van de lezers. Al is schuiven in je kwaliteit in niemands belang; noch dat van de lezer, noch dat van de advertentie-inkomsten. Je moet niet hebben dat er gedacht wordt: ze gooien hun normen daar te grabbel.’

vn heeft al geruime tijd een redactiestatuut dat de rechten en plichten van de redactie moet waarborgen. Zo’n statuut heeft maar beperkte waarde voor de dagelijkse praktijk. ‘Als je het nodig hebt zit je al op ramkoers. Du moment dat je denkt, ik moet dit toetsen aan het statuut, omdat je bijvoorbeeld vindt dat de directie zich ontoelaatbaar in iets mengt, dan is er al sprake van een conflict.’ Het statuut komt dus alleen dan van pas wanneer een ingewikkelde kwestie hogerop moet worden uitgezocht, bijvoorbeeld voor de rechter. Van Exter vergelijkt het met de wet: ook die is absoluut belangrijk, maar de essentie wordt pas zichtbaar wanneer regels overtreden worden: ‘Zolang ik door groen rijd heb ik de wet niet nodig, en als ik door rood ga weet ik: ik zit fout.’ Bij ingewikkelde kwesties, ‘stel, Weekbladers Tijdschriften verkoopt *vn*’, kun je er op terugvallen.

Van Exter denkt op een vergelijkbare manier over het nut van een journalistieke code. *vn* heeft geen code, maar bij *Trouw* was die er wel. Momenteel wordt er wel gewerkt aan een stijlboek voor het tijdschrift en daar wil Van Exter een soort code in opnemen. ‘Alles wat bijdraagt aan transparantie is goed,’ licht hij toe. ‘Maar je kunt nooit een code opleggen aan een beroepsgroep. Wat je kunt doen is zeggen: op deze code beroep ik me als *vn*-redactie, daar kun je ons op afrekenen.’

Net zo min als je een code kunt opleggen kun je journalisten dwingen lid te zijn van de Nederlandse Vereniging van Journalisten (*nvj*), meent hij. Zelf is hij wel lid. Dat is niet omdat de *nvj* de belangen van hoofdredacteurs behartigt – de vereniging heeft immers meerdere taken. ‘In het vakbondswerk wordt de hoofdredacteur meer als verlengstuk van de directie gezien. De hoofdredacteur voert de cao uit namens de werkgever.’ In haar taak van het bewaken van de persvrijheid werkt de *nvj* dan weer juist

samen met hoofdredacteuren. ‘Het is niet zo dat de NVJ zich direct druk maakt over hoofdredacteuren, maar dat hoeft ook niet.’

VN erkent de Raad voor de Journalistiek, een instantie die Van Exter waardeert. ‘Er is altijd veel discussie over, maar je zou niet zonder willen. Toegegeven, de Raad heeft geen sanctiemogelijkheid, dus haar werk heeft iets arbitrairs. En er is wel meer op aan te merken, om te klagen moet je bijvoorbeeld rechtstreeks gedupeerd zijn. Maar het is wel een laagdrempelige instantie. Goed dat die er is.’

De strijd om de lezer

Veel van zijn lezers zijn van middelbare leeftijd of ouder. 39 procent is ouder dan vijftig, 26 procent is tussen de 35 en 49 jaar.² Een doorn in het oog? Nee, dat is de leeftijd van zijn lezerspubliek niet voor Van Exter. ‘Het gaat om de ontwikkeling die in het publiek zit. Dat de groep lezers kleiner en ouder wordt, dat zit me wel dwars. Het geldt voor bijna alle traditionele media – een kleine troost.’

Jonge lezers proberen te trekken is geen doel op zich voor VN. ‘We richten ons meer op minder oude mensen.’ Iedereen is welkom, maar de kansen op succes zijn bij jonge mensen gewoon niet groot. Daarnaast: VN kan net zomin alle jongeren bekoren als alle ouderen. ‘We moeten het toch van maatschappelijk betrokken types hebben.’ Hij wil nagaan welke onderstromen onder jongeren aangesproken kunnen worden, en hoe. Want dat is ook zo eenvoudig niet: het moet wel opgebracht kunnen worden. ‘VN gratis in het openbaar vervoer leggen is geen betaalmiddel waarmee we uit de voeten kunnen.’ En meer ‘leuke dingen’ online plaatsen kost ook geld, dus dat moet dan weer meer advertentie-inkomsten genereren. ‘De geest van ‘alles gratis’ is uit de fles.’ In Van Exters studententijd – weliswaar op de School voor de Journalistiek – was een krantenabonnement in het studentenhuys een vanzelfsprekendheid. Die tijd is geweest. Maar mopperen heeft geen zin, dat weet hij ook wel.

De lezer kan niet álles lezen. In boeken, kranten, websites en weblogs ziet hij een bedreiging voor zijn blad, maar ook in de bioscoop. ‘Het aanbod is enorm. En de tijd is beperkt. We moeten zorgen dat we onze voordelen zo aanwenden dat genoeg mensen het blad willen kopen. Lastig, want andere media zijn ook continu in beweging.’

Weblogs ziet hij niet als een bedreiging voor zijn tijdschrift. ‘Ze geven veel meningen, maar doen weinig aan vergaring van feiten.’ En de bron-

nen waar ze gebruik van maken zijn vaak de traditionele media – ook een soort geruststelling. Bovendien kunnen de krant en het tijdschrift iets wat blogs nauwelijks doen: feiten verzamelen en verifiëren. ‘Uitzoeken wordt voor ons alleen maar belangrijker. Checken, dubbelchecken, goed interviewen, daar moeten wij het meer in zoeken.’ Over zelf bloggen, op de site van het tijdschrift, moet je goed nadenken. Je moet weten wat je ermee kunt bereiken en wat je kansen op dat gebied zijn.

De toekomst van vn

De tendens van korte stukken, die zichtbaar is op weblogs maar ook in (gratis) kranten, wordt niet door vn gevolgd. ‘Als wij in concurrentie gaan met kort, verliezen we het. Onze informatie, op onze manier, kan niet altijd kort. Toegankelijkheid is wel erg belangrijk.’ Sterker nog, Van Exter wil de lange reportages en de onderzoeksjournalistiek juist gaan uitbouwen.³ Het hangt allemaal vooral af van de kwaliteit. Hoe beter de stukken, hoe langer ze ook mogen zijn. ‘Een profiel of reportage doen wij vrij uitgebreid. Soms is het te lang, soms wordt het in één ruk uitgelezen. Ook door jongeren,’ als zij er tenminste aan beginnen, glimlacht hij.

Wel mag er meer lucht in het tijdschrift. Het kan frivoler. ‘Humor, satire, was altijd een belangrijk bestanddeel. Daar is wat ingeleverd. Dus gaan we weer op zoek.’⁴ In de huidige lay out lijkt een stap in die richting door te schemeren – na een periode van schilderijen als cover onder Van Exters voorganger Fallaux zijn de covers tegenwoordig helder wit, met veel, en nieuwsachtiger, koppen in dikke kapitalen – vaak zwart, soms in felle kleuren. Columnist op leeftijd Hugo Brandt Corstius werd na jarenlange dienst bedankt voor zijn medewerking, en vervangen door een jongere garde waaronder schrijver Jonathan van het Reve en cabaretier Micha Wertheim. Ook Arnon Grunberg kreeg een vaste rubriek – een soort ‘lieve Mona’, waarin hij antwoord geeft op lezersvragen als: ‘Heeft u de koningin wel eens de hand geschud? Ik vraag me af of er met haar ook over literatuur te praten valt?’

Gratis *content*, alles op internet, een verouderend lezerspubliek – het zijn spannende tijden. Maar Van Exter is niet pessimistisch. De ontwikkelingen van deze tijd, zoals op internet, bieden ook mogelijkheden. ‘We kunnen onszelf verbeteren.’⁵ En gratis? ‘Meningen zijn gratis, feiten zijn kostbaar,’ stelde hij bij een wat pessimistisch getoonzet symposium over

PERSOONLIJK PROFIEL

Naam • **Frits van Exter**

Geboortedatum • **30 mei 1955**

Opleiding • **School voor de Journalistiek (Utrecht)**

Journalistieke loopbaan • **Verslaggever Trouw (1978); Adjunct-hoofdredacteur Trouw (vanaf 1996); Hoofdredacteur Trouw (vanaf 1998)**

Huidige functie • **Hoofdredacteur Vrij Nederland (vanaf 2008)**

Nevenfuncties in journalistiek • **Bestuurslid Stichting Jaarprijzen voor de Journalistiek (2006-2011), Voorzitter Stichting Persvrijheidsfonds (v.a. 2011)**

Column of weblog • **Wekelijkse column 'Bij Vrij Nederland'**

Lid Genootschap van Hoofdredacteurs • **Ja**

Lid van NVJ • **Ja**

Participatie in netwerksites • **Twitter, Facebook, LinkedIn**

Beste boek over journalistiek • **Scoop, Evelyn Waugh en Journalistiek denken en doen, Piet Heil**

Beste journalist • **'Niet één die torenhoog boven alles uitstijgt'. Noemt toch: Gay Talese, Truman Capote, Tom Wolfe, Seymour Hershe**

Zelfgeschreven boeken • **De twee gezichten van Zuid-Afrika (1983) en Zoete chocolade, bittere cacao (1992)**

REDACTIE

Omvang redactie • **28 fte**

Oplage • **Circa 50.000**

Bezoekersaantal website • **135.000 unieke bezoekers per maand**

BEDRIJF

Concern • **WPG**

Directeur • **Karin van Gilst**

‘de tandeloze waakhond’ die de journalistiek zou zijn. In ‘de kern van het oude ambacht’, het selecteren, verifiëren, analyseren en presenteren in het belang van het publiek, daar ligt de kans voor de journalistiek.

En dus is Van Exter optimistisch, ondanks alle onzekerheid. ‘Een blad hoeft niet het eeuwige leven te hebben. Het moet zichzelf verjongen, relevant blijven en mensen aan zich blijven binden. Maar sommige media zullen ten onder gaan, dan komen er nieuwe voor in de plaats. Wordt het vrijheid, alle bloemen bloeien, of een grote terreur? Ik weet het niet.’ De tekenen zijn in ieder geval niet ongunstig. In oktober 2009 kwam bijvoorbeeld de eerste vernieuwde *Vrij Nederland* uit met de slogan ‘Lang leve de inhoud’. Lezers waren er gevoelig voor, getuige de oplagegroei van 40.000 in het eerste kwartaal 2009 tot 50.000 begin 2011. Aan het einde van het jubileumjaar 2010 (VN vierde het zeventigjarig bestaan) kreeg het weekblad dan ook de Mercur d’Or, de oeuvre-prijs voor publiekstijdschriften voor een ‘geslaagde revitalisering’ van het blad.



ARENDO JOUSTRA • hoofdredacteur *Elsevier*

‘Schrijven kun je overlaten aan redacteuren, het managen niet’

Dorien Vrieling

Zijn werk als hoofdredacteur is ‘eigenlijk een vrij makkelijke baan’. Want iedereen bij *Elsevier* weet wat hij of zij moet doen. Het blad is een perpetuum mobile, het houdt zichzelf draaiende. Immers, *Elsevier* moet iedere week weer verschijnen. ‘Mijn taak is heel helder: zorgen dat de machinerie loopt. Als de organisatie staat heb je er geen omkijken meer naar, behalve dat je met je oliekannetje moet rondlopen en er een drupje olie bij moet doen wanneer de machine hapert.’¹

Een goede hoofdredacteur is een journalist, meent Joustra. Om goed leiding te kunnen geven moet hij, net als andere managers van professionals, afkomstig zijn uit de professie zelf. Al betekent dat niet dat een journalist per definitie een goede hoofdredacteur is.² Joustra is zeker een hoofdredacteur die uit het vak zelf komt, maar schrijven doet hij nog maar weinig. Een schrijvende hoofdredacteur, dat vindt hij ‘het ergste’. Want die kan zijn werk niet doen, ‘zit met de deur dicht’. *Elsevier*’s hoofdredactioneel, ‘Non Solus’, wordt wekelijks door Joustra geschreven. Daarnaast verzorgt hij inleidingen voor boeken van *Elsevier*. Al beschouwt hij dat niet zozeer als journalistiek werk, het zijn ‘meer prologen dan columns’.

Maar voor schrijven is hij dan ook niet aangenomen. ‘Dat kun je overlaten aan redacteuren, het management niet. Daar ben ik voor.’ Daarnaast is hij naar eigen zeggen ook geen vlotte schrijver. ‘Het kost mij tijd’. Missen doet hij het journalistieke handwerk dan ook niet. Wel het researchen. ‘Je verdiepen in een onderwerp, dat mis ik wel. Permanente educatie, daarvoor heb ik de journalistiek als vak gekozen.’

Dat zijn publiek hem meer zou zien als hij zou schrijven, vindt hij geen reden om het vaker te doen. Hij heeft dan ook geen weblog en twittert niet. ‘Ik heb geen weblog nodig om iets te zeggen.’ ‘Je hoeft niet zelf in het

veld te staan. Een coach hoeft niet mee te voetballen, een dirigent hoeft niet mee te spelen in het orkest. Een kok zal wel meekoken – maar of hij dat doet moet eigenlijk niet merkbaar zijn in het restaurant.’ De lezer moet zijn blad waarderen vanwege het geheel van verschillende onderdelen, waarvan hij als hoofdredacteur moet zorgen dat ze goed zijn.

Hij maakt werkdagen van ‘twee keer acht uur’, zei hij tijdens een collegebijeenkomst van de opleiding journalistiek aan de Rijksuniversiteit Groningen. Al wil hij dat wel een beetje nuanceren – natuurlijk heeft hij gewoon een 36-urige werkweek, door de CAO bepaald. ‘Al het andere is omdat je je werk goed wilt doen of bij gebrek aan een gezinsleven.’ Joustra glimlacht voorzichtig. De ‘twee keer acht uur’ zijn niet als klacht bedoeld. Hij ergert zich vaak aan CEO’s die zelfs het lezen van de krant, achterin hun auto met chauffeur, nog werk noemen.

Want het hoort er gewoon bij, en bovendien: veel van die dingen zou je zonder die baan ook doen. ‘Naar concerten gaan, dineren. Als iemand anders eet, ziet ie dat niet als werk. Als jij eet met de ambassadeur of met bronnen, dan kun je dat wel werk noemen, maar dat maakt zelfs van slapen werk. Want daarmee laad je je weer op voor de volgende werkdag.’ Zeker, hij maakt lange dagen. ‘Maar dat is ook de aard van het beestje.’

Hoofdredacteur versus redactie

Joustra zegt veel te delegeren. Zijn redactie kent een plaatsvervangend hoofdredacteur, die ook chef is van de webredactie, en acht redactiechefs.³ Met het welzijn van zijn chefs en redacteurs zit het echter wel goed, hij belast hen niet té zwaar. ‘In de opbouw van de organisatie is rekening gehouden met een redelijke work load van de chefs. En het is niet zo dat ik allerlei werk doorschuif, maar iedereen heeft zijn eigen verantwoordelijkheid.’

Met redacteurs ontstaat vaak ‘een soort vriendschap’. Maar hij is wel hun werkgever, dus bewaart Joustra ook afstand. Hij ‘betracht een zekere zakelijkheid’. Bij feestelijke gelegenheden die aan het werk gerelateerd zijn, is hij present, maar voor verjaardagen en geboorten komt hij doorgaans niet op visite. Wanneer contact erg intensief wordt, maakt hij afspraken met redacteurs, over hoe daar op de werkvloer mee om te gaan. Het helpt daarbij wel dat *Elsevier* een strakke structuur kent. ‘Als iedereen weet tegenover wie hij verantwoordelijk is, komen daar geen onduidelijkheden over.’ Tegelijk vindt hij zijn positie een lastige. Hij staat

immers tussen redactie en directie in. Ook arbeidsrechtelijk gezien. ‘De redactie kan je benoemen en ontslaan. Je bent als een voetbaltrainer, als die geen weerklank meer krijgt bij de spelers, moet hij weg.’⁴

Hoofdreducteur versus directie

Zijn kamer bevindt zich naast de postvakjes van de redacteuren. ‘Ik zie iedereen binnenkomen en weer gaan. Als ze ’s ochtends arriveren zit ik er, en als ze weggaan zit ik er nog steeds.’⁵ De kamer is volgepakt met boeken, zowel in kasten als op stapels, ladingen paperassen en tijdschriften. Ongeveer eens per twee weken ontvangt hij er Paul Verhoeff, tijdens het gesprek directeur van *Elsevier* en ook van een aantal andere ondernemingen van Reed Business, waaronder de website zibb.nl. Al kan het tweewekelijkse overleg zich ook op het kantoor van Verhoeff afspelen, want de directeur heeft een kamer in hetzelfde gebouw. Ze lopen bij elkaar binnen. Een officiëler overleg vindt eens in de twee maanden plaats. Vaker is niet nodig, meent Joustra, bovendien heeft de directeur ‘nog heel veel andere dingen te doen.’ Net als in zijn verhouding tot de redactie geldt hier dat beide partijen aan de slag kunnen. ‘Op de kaders word ik gestuurd, niet ad hoc op kleine zaakjes. Hij stuurt op het kader van het budget en bij vernieuwingen spreken we elkaar. Ik kan aan de gang, daar hoeft hij zich niet zoveel mee te bemoeien. We praten elkaar bij over wat er gaande is.’

Het is een ‘hygiënische relatie’, die hij onderhoudt met de directeur. Schoon, omdat er aan weerskanten louter zakelijke motieven zijn. Inhoudelijke kwesties, conflicten over de koers van het blad of de rol van commercie, zulke dingen spelen niet. Met de inhoud bemoeit de directeur zich niet, voor journalistieke overwegingen heeft hij veel begrip. ‘We spelen allebei onze rol en blijven daar ook bij. En ik vind het prettig om een directeur te hebben aan wie ik verantwoording moet afleggen, want dat houd je scherp.’ Enig gevoel van minachting als hoofdreducteur jegens zijn directeur is hem vreemd. Zo’n houding suggereert dat ‘journalisten alles altijd beter weten, of dat de redactie de baas is. Dat is niet reëel, niet waar.’⁶ Zelf directeur zijn, daar moet Joustra niet aan denken. Hij is erg tevreden over de heldere verhouding tussen de taken van directeur en hoofdreducteur, die moeten gescheiden blijven. ‘Het speelveld onder twee petten, die duwen en trekken, zo wil ik het houden.’

Zeggenschap

Er zijn zaken die voornamelijk door de directie bepaald worden. Over het budget van de redactie heeft Joustra enige zeggenschap, maar medezeggenschap zou hij het niet willen noemen. Te sterk uitgedrukt. Uiteindelijk bepaalt de directie het budget, en dat is niet meer dan logisch, meent de hoofdredacteur: 'Ik heb een vrij heldere lijn: de directie is wel de eigenaar van de titel. Die mag het blad dus naar de ondergang leiden, als ze dat wil.' En natuurlijk, mocht de directie besluiten tot ingrijpende veranderingen waar hij als hoofdredacteur echt niet mee kan instemmen, dan is het de vraag of je als hoofdredacteur blijft toekijken. 'Maar kijk, daarom is het zo makkelijk bij een bedrijf te zitten dat winst wil maken. De directie gaat niet willekeurig met de titel om.' Bij grote veranderingen, zoals inhoudelijke koerswijzigingen, heeft de hoofdredacteur dan ook zeker een stem. Joustra weet wat er in de CAO staat: fundamentele wijzigingen gaan in samenspraak tussen redactieraad en directie. Aan zo'n wijziging gaat dus altijd discussie vooraf. In de hypothetische situatie dat de directie winst wil maken op een manier die de hoofdredacteur niet bevalt, dan probeert ze hem te overtuigen. Lukt dat niet, tja, 'dan zou ik moeten aftreden.'

Op het gebied van convergentie, een onvermijdelijk element van het moderne hoofdredacteurschap – geen internet doen is 'als een blad zonder kleurenfoto's' – was er sprake van een sterke 'push' vanuit moederconcern Reed Elsevier in Londen.⁷ Die stimulans was er niet alleen voor tijdschrift *Elsevier*, maar ook voor bijvoorbeeld de wetenschappelijke tak van het bedrijf. Joustra staat er volledig achter. 'Het was ook een wens van de redactie. Die beweging wereldwijd naar online zie je zelf ook gebeuren. Dat hoeft de directie me dan niet te vertellen.' In 2004 lanceerde *Elsevier* haar eigen nieuwssite. Het tijdschrift was op dat moment het eerste Nederlandse opinieblad dat die stap zette.

Onafhankelijkheid versus commercie

Redacteuren van *Elsevier* ontvangen een jaarlijkse winstdeling, niet gereleerd aan de winst van het blad, maar aan die van moederconcern Reed Elsevier. Aan Joustra wordt een rendementseis gesteld van 'ongeveer 50 procent'. De hoofdredacteur krijgt geen winstdeling, maar kan in aanmerking komen voor een bonus. 'Afhankelijk van doelen die zijn afgesproken,

bijvoorbeeld omzet.’ De bonus wordt al dan niet uitgekeerd in april. In de praktijk gebeurt het niet altijd, ‘dat wisselt nogal eens.’

De directie van het tijdschrift weet, ‘gelukkig’, dat ze de meeste winst kan maken met een onafhankelijk blad. ‘Het zit een beetje in de genen van het bedrijf. De directie weet dat je voor kwalitatief goede producten, gemaakt door een onafhankelijke redactie, veel geld kunt vragen aan lezer en adverteerder. Goede adverteerders staan graag in een onafhankelijke omgeving.’

Al is de redactie dan onafhankelijk, dat maakt haar werk niet wezensvreemd aan de adverteerder. Themabijlagen over mode maken, ook al zijn ze kritisch getoonzet, mode-adverteerders blij. Terwijl die niet naar de mond geschreven worden, en ‘zeker bij mode is dat uniek.’ Maar Joustra is gedecideerd: ‘Wij zijn niet te koop.’ Het einde zou zoek zijn wanneer het blad een stukje zou schrijven over een merk om dat bedrijf te laten adverteren. *Elsevier* doet wel eens tests van een aantal vergelijkbare producten, maar dan kan het merk dat adverteerder is het evengoed slecht doen als een merk dat niet in het blad adverteert.

Natuurlijk, een hoofdredacteur tekent bij zijn aantreden voor een streven naar oplagemaximalisering. Ieder tijdschrift wil verkocht worden. ‘Dat moet je niet ontkennen.’ Maar het is mogelijk je aan een hoge kwaliteitsstandaard te houden én te streven naar een hoge verkoop. ‘Nogmaals, een commercieel product kan zelfs beter verkocht worden als het zich onafhankelijk toont van de financieringsbron.’ De negatieve teneur die de term ‘commercieel’ voor veel mensen heeft, begrijpt hij niet. ‘Alsof het product dan meteen verachtelijk is en het commerciële aspect onderwerpingsgedrag veroorzaakt – dat hoeft helemaal niet. Het tegenovergestelde kan waar zijn, het is misschien juist heel commercieel om onafhankelijk te zijn.’

De journalistiek

In december 2008 schreef Joustra een dubbel opiniestuk in vakblad *De Journalist*.⁸ Hij geeft er zijn mening over de Raad voor de Journalistiek – twee keer. Uit hoofde van zijn voorzitterschap van het Nederlands Genootschap van Hoofdredacteuren is hij positief, als hoofdredacteur van *Elsevier* wijst hij de Raad juist af. Soms is het dragen van twee petten ingewikkeld. Maar Joustra denkt niet dat het hem minder geloofwaardig maakt. ‘Mensen moeten je op je functie beoordelen, niet op de persoon.’ En zo lang

je maar goed uitlegt wat je vindt, en waarom, hoeft het niet te wringen, meent hij. Bovendien, het Genootschap schrijft niet voor wat men moet doen of vinden. ‘Het is logisch dat er geen eensluidend oordeel is over de Raad, en dat is ook geen probleem.’

Het Genootschap is een groep gelijkgezinden met wie hij kan praten over onderwerpen waar ze allemaal mee te maken hebben. ‘Sparren.’ Het aantal leden zorgt voor mogelijkheden, je kunt nog eens een goede spreker uitnodigen. En het Genootschap is een aanspreekpunt voor organisaties als de Rijksvoorlichtingsdienst en het Openbaar Ministerie. Ook geeft het bestaan van een club hoofdredacteurs en het debat dat er plaatsvindt naar Joustra’s idee een signaal naar de buitenwereld: dat er een continue discussie gaande is binnen de beroepsgroep.

Representatief? Nee, dat is het Genootschap niet. Nederland kent zoveel media, van *NRC* tot *Playboy* en van *Donald Duck* tot *Libelle*. ‘Het Genootschap kenmerkt zich doordat de deelnemende hoofdredacteurs kiezen voor kwaliteit. We zijn redelijk homogeen.’ Meer verschillende titels toelaten – tijdschriften, websites-, het kan, maar vooralsnog wordt er niet voor gekozen. ‘Het staat ze vrij een eigen organisatie te beginnen. Door groei wordt de focus ook minder.’ Op dat vlak is er al het een en ander veranderd. Toen alleen dagbladen lid waren, kon financiering van kranten een onderwerp zijn – nu ook omroepen, tijdschriften en websites lid zijn, is dat niet te doen. De diversiteit wordt groter.

De voorzitter van het Genootschap van Hoofdredacteurs tot 2010 is geen lid van de Nederlandse Vereniging van Journalisten. En dat moet ook beslist geen vereiste zijn voor verslaggevers. ‘Ik zou het vreselijk vinden als journalistiek een soort *closed shop* is waar je lid moet zijn om je vak uit te oefenen.’ Joustra benadrukt de verschillende functies van de NVJ, beroepsvereniging én vakbond. ‘Ik heb geen zin om via mijn lidmaatschapsgeld een advocaat te betalen van een journalist met wie ik een conflict heb.’ Hij stapte uit de NVJ na een actie van de FNV, waarvan de NVJ deel uitmaakt, waar hij niet achter stond. De journalistenvereniging en -vakbond hoeft van Joustra overigens niet op te komen voor hoofdredacteurs, als ze maar opkomen voor hun leden.

De toekomst van *Elsevier*

Het tijdschrift heeft flinke concurrentie. Van alle kanten – televisie, weblogs, nieuwssites, gratis kranten, eigenlijk van alle gratis media. Voor niets gaat de zon op, alles moet betaald worden. En dat moet in de toekomst gaan gebeuren, anders zullen sommige bladen niet meer te krijgen zijn. Joustra krijgt allerlei onderdelen van de *New York Times* zonder ervoor te hoeven betalen terwijl hij vroeger abonnee was, bijvoorbeeld de boekenbijlage. ‘Eigenlijk worden die gratis dingen gesubsidieerd door de abonnees. Als je die niet meer hebt, houdt het gratis weggeven op.’ Of de adverteerder moet het tekort aanvullen.

Ondanks het alomtegenwoordige ‘gratis’ heeft Joustra hoop voor zijn tijdschrift. Dat hoeft niet eens in papier te blijven verschijnen, het mag ook in een andere vorm. ‘Ik ben niet gehecht aan papier. Echt niet.’ Een opinieweekblad kan ook heel goed via internet verspreid worden. Maar waar het vooral om gaat: hij gelooft heilig in bladen. En wel om de drie b’s: *bathroom, bed, beach*. Plaatsen waar je kunt genieten van een tijdschrift en waar je niets hebt aan internet – de opkomst van mobiel internet buiten beschouwing gelaten. Daarbij houden mensen ervan een blad vast te houden. Een voorbeeld: in de kiosk gaat het grootste aantal bladen over computers. Als zelfs nerds behoefte hebben aan een blad! En nog zo’n argument: de komst van een nieuw medium betekent meestal helemaal niet het einde van een ander medium. Amazon.com, de grootste webwinkel ter wereld, verkoopt boeken. Het oudste medium aller tijden.

De lezer van *Elsevier* heeft het imago van een kolonel buiten dienst.⁹ Het maakt Joustra niets uit. ‘Het imago van *Elsevier* heeft ons nooit belemmerd om de oplage te laten groeien. Als dat imago niet verhindert dat je, als een van de weinige journalistieke bladen, een oplage hebt die stijgt gedurende het afgelopen decennium...’ Daarnaast, oudere lezers leggen een tijdschrift geen windeieren. ‘Dat is een groeiemarkt. Daarbij, 65-plussers hebben geld en tijd te besteden.’ En daar komt nog bij dat zijn blad weliswaar wat conservatief oogt, ‘als een mooi aangeharkt Engels landschap’, maar veel lezers heeft, 40 procent zelfs, onder de 35 jaar. Die willen horen bij een blad dat gelezen wordt door mensen die succes hebben. Het *bandwagon*-effect. ‘Als je het gaat lezen, ga je zelf misschien succes hebben. Je kunt voor jonge mensen gaan schrijven over smerige studentenkeukens, maar dat willen ze niet lezen. Zoals *Libelle* ook gelezen wordt

PERSOONLIJK PROFIEL

Naam • Arendo Joustra

Geboortedatum • 19 juli 1957

Opleidingen • School voor de Journalistiek (Utrecht); Massacommunicatie, Iowa State University

Journalistieke loopbaan • Redacteur *de Volkskrant* (1980-1989); Redacteur *Elsevier* (1989-1996); Adjuncthoofdredacteur *Elsevier* (1996-2000)

Huidige functie • Hoofdredacteur *Elsevier* (vanaf 2000)

Nevenfuncties in journalistiek • Diversen

Column of weblog • 'Non Solus' in *Elsevier* en bijdragen aan *De Nieuwe Reporter Lid Genootschap van Hoofdredacteurs* • Ja

Lid van NVJ • Nee

Participatie in netwerksites • LinkedIn

Beste boek over journalistiek • *Journalistiek denken en doen* van Piet Heil, zijn docent op de School voor Journalistiek, waaruit hij drie belangrijke woorden leerde: 'Is dat zo?'

Beste journalist • In Nederland: John Jansen van Galen

Zelfgeschreven boeken • Een tiental. Onder meer *Het hof van Brussel, of hoe Europa Nederland overneemt* (1994) en meer recent samensteller van *Handboek hoofdredacteur: hoe je het wordt, bent en blijft* (2010)

REDACTIE

Omvang redactie • 60 redacteurs, 58 fte en 60 freelancers

Oplage • 145.000 (betaald)

Bezoekersaantal website • Ruim 10 miljoen per maand; 1.1 miljoen unieke bezoekers

BEDRIJF

Concern • Reed Business, onderdeel van Reed Elsevier

Eigenaar • Reed Business bv

Directeur • Paul Verhoeff (tot 2010). Momenteel Marianne van Leeuwen

door mannen; ze zullen daar nooit de fout maken ook voor mannen te gaan schrijven.'

Elsevier heeft in het tijdschriftenlandschap blijkbaar een bijzondere succesformule. Zelf laat Joustra zich daar voorzichtig over uit. Het komt door verschillende factoren. Bovendien, 'alles wat je zegt klinkt aanmatigend en arrogant. Iedereen doet z'n reuze best om het goed te doen. Natuurlijk, ik heb er wel een oordeel over, maar dat zeg ik niet.'



ERIK VAN GRUIJTHUIJSEN • tot juli 2011 directeur/
hoofdredacteur ANP

‘Het spanningsveld tussen journalistiek en zakendoen, dat maakt dit leven spannend en aangenaam’

Daan de Ridder

Erik van Gruijthuijsen (1960) is vijftig jaar geworden op 16 april 2010, maar, verzekert hij: ‘Ik heb nog de geest van iemand van dertig.’ Deze opmerking typeert de directeur/hoofdredacteur van het ANP: hij denkt niet in problemen en houdt wel van een komische noot. Van Gruijthuijsen is bovendien een zelfbenoemd ‘aartsoptimist’ en hij is ‘gezegend met tamelijk veel energie’.²

Erik van Gruijthuijsen wilde als jong jongetje in Gelderland journalist worden vanwege de spanning van het onbekende. ‘Ik heb dit vak gekozen vanwege het avonturisme – vermeend avonturisme. Ik zeg het bewust in die volgorde, want het beroep is natuurlijk onder druk van de marktomstandigheden heel veel minder avontuurlijk geworden dan het ooit was. Het is nu tot mijn treurnis veel meer bureau geworden, veel meer telefoon, veel meer achter de computer, veel meer stilzitten en veel minder naar buiten. Oók bij het ANP. Vroeger ging je de boer op om iets te achterhalen. Dat vak vond ik – en vind ik nog altijd – heel leuk.’

Waarom is Van Gruijthuijsen als directeur/hoofdredacteur dan toch (deels) overgestapt naar de wereld van spreadsheets en getallen; het zakendoen? ‘Omdat het iets in mij aanwakkert wat altijd al diep in mij gezeten heeft. Mijn vader was middenstander, ik kom uit een familie van zelfstandige ondernemers.’

Het ondernemen mag dan erfelijk bepaald zijn in de familie Van Gruijthuijsen, dat wil niet zeggen dat de directeur/hoofdredacteur van het ANP ooit de ambitie heeft gehad om leiding te gaan geven. ‘Ik kan er van alles over vertellen, maar het was een natuurlijk proces. In globale termen was het zo dat Sytze van der Zee, de toenmalige hoofdredacteur van *Het Parool*, mij herhaalde keren vroeg om een positie als chef te gaan vervullen, maar ik had daar geen zin in. Het bekende cliché: ik vond verslagge-

ving en schrijven veel te leuk. Toen ben ik op een bepaald moment toch chef geworden, in deeltijd. Ik was samen met een collega bij toerbeurt chef van de verslaggeving; drie weken op, drie weken af. Dan geef je je eigenlijk al over. Daarna werd Matthijs van Nieuwkerk hoofdredacteur en hij wilde dat ik adjunct-hoofdredacteur werd. En toen Matthijs wegging, had ik eigenlijk geen keus.'

'Ik kijk altijd met bewondering naar mensen die later zeggen dat ze het zo uitgestippeld hebben. Ik heb dat in elk geval níét gedaan. Het is gegaan zoals het gegaan is. Achteraf lijkt het allemaal volkomen logisch en gepland, maar dat was het niet. Het enige wat voor mij altijd geteld heeft is: vind ik wat ik nu doe eigenlijk leuk? Als het antwoord 'ja' was, dan ging ik er nog even mee door. Zo simpel is het.'

Zes zware, maar mooie jaren bij *Het Parool*

Als hoofdredacteur loodste Van Gruijthuijsen *Het Parool* door een uiterst roerige periode, een periode waarin het voortbestaan van de krant aan een zijden draadje hing. Toen kort na zijn aantreden Cees Smaling, de bestuursvoorzitter van PCM, bekend maakte dat de krant geofferd zou worden wegens aanhoudende verliezen, kwamen de hoofdredacteur en zijn collega's in actie. Het reddingsplan dat zij ontwierpen was gedurfd. Het beoogde een verzelfstandiging van *Het Parool*. Door Smaling werd dit idee afgedaan als 'jongensboekromantiek'.³

Des te groter was de vreugde toen zes maanden later de krant de zelfstandigheid daadwerkelijk verwierf door een overname van De Persgroep van de Belg Christian van Thillo. Een pijnlijke consequentie van deze overwinning werd enige tijd later zichtbaar, namelijk dat de redactie met een kwart zou moeten inkrimpen. Voor Van Gruijthuijsen brak de moeilijkste periode in zijn loopbaan aan, aangezien hij de verantwoordelijkheid voor deze ontslagen moest dragen. Maar ook dat hoort bij het takenpakket van een hoofdredacteur. Hij is in zijn eentje de baas, dus moet hij ook alleen de moeilijke taken uitvoeren. 'Je moet niemand [anders] verantwoordelijk maken voor het ontslaan van collega's. (...) Ik vertel het slechte nieuws [ook] zo direct mogelijk. Je moet er niet mee dralen.'⁴

Van Gruijthuijsen heeft ook aangetoond niet bang te zijn voor vernieuwingen. Hij was als hoofdredacteur verantwoordelijk voor de overgang van *Het Parool* naar tabloid-formaat en daarmee was hij trendsetter. Op

woensdag 31 maart 2004 verscheen de eerste versie van *Het Parool* op het kleine formaat en sindsdien zijn vrijwel alle dagbladen gevolgd.⁵ Zes jaar later noemt Van Gruijthuijsen dat 'het hoogtepunt in mijn journalistieke loopbaan, meer nog dan de redding van *Het Parool*'.

Van Gruijthuijsen werd bij zijn vertrek als hoofdredacteur van *Het Parool* door zijn oud-collega's bedolven onder de complimenten. Zijn vroegere adjunct en huidige directeur/uitgever van *Het Parool* Frits Campagne noemde hem "een uitstekende hoofdredacteur. (...) Hij heeft de redactie op magistrale wijze enthousiast gekregen voor de overstap op het huidige formaat en, belangrijker nog, voor de focus op onze stad. (...) Hoofdredacteurs met die combinatie van gevoel voor nieuws, creativiteit, zakelijkheid, humor en doorzettingsvermogen zijn dun gezaaid. De krant is hem veel dank, ja bijna eerbied verschuldigd."⁶

Wat voor stap maakt hij nou?

Na deze turbulente jaren bij *Het Parool* vond Van Gruijthuijsen het tijd voor een nieuwe uitdaging. Sinds 1 maart 2007 werkt hij bij het ANP als directeur/hoofdredacteur van ANP Media. Door deze dubbelfunctie is Van Gruijthuijsen niet alleen inhoudelijk, maar ook commercieel verantwoordelijk voor het grootste persbureau van Nederland. Samen met algemeen directeur Luc van Gompel vormt hij het management van het ANP. Hierdoor komt hij misschien nog minder dan bij *Het Parool* toe aan 'echt' journalistiek werk, maar hij was naar eigen zeggen dan ook toe aan iets totaal anders.

'Waarom ben ik naar het ANP overgestapt?' Erik van Gruijthuijsen stelt de vraag zelf maar, want hij heeft hem al zo vaak gehoord. 'Heel veel mensen dachten: *Wat voor stap maakt hij nou?* Ik heb het gedaan, omdat het ANP in een markt die het heel moeilijk heeft, de mediasector, nog altijd hele grote ambities heeft. Natuurlijk hebben wij last van de crisis, natuurlijk hebben wij last van dalende prijzen, van dalende advertentie-inkomsten, dalende oplages; God mag weten wat allemaal. Maar dit bedrijf is echt gezond.'

Dat betekent dat het bedrijf niet stilstaat en een man als Van Gruijthuijsen wil altijd in beweging zijn. 'Er is naar mijn idee geen mediabedrijf dat zo intensief bezig is met het verkennen van digitale en mobiele toepassingen van nieuws [als het ANP]', zei Van Gruijthuijsen bij zijn overstap.⁷

Ruim drie jaar later zegt hij: 'Wij hebben vorig jaar ook moeten saneren, natúúrlijk hebben wij vorig jaar ook gesaneerd, maar wij doen nog altijd elk jaar een aantal nieuwe dingen, mislukkingen inclusief. Gewoon proberen. Mislukt? Oké, we stoppen ermee. Elk jaar weer hebben we een aantal projecten waarvan we zeggen: *Jongens, boem, daar gaan we eens even in zitten*. Die vernieuwingsdrift, die heeft dit bedrijf heel erg in zich.'

Een mooi voorbeeld is de entertainmentredactie die het ANP drie jaar geleden startte. Van Gruijthuijsen: 'Klanten vroegen nadrukkelijk aan mij: *Kun je meer entertainmentnieuws leveren?*' De directeur/hoofdredacteur besloot op deze vraag van de markt in te springen. Maar dit pakte niet goed uit. De lol van roddelnieuws is dat het niet per se waar hoeft te zijn, maar dit strookte niet met de 'ANP-norm' die het persbureau hanteert. 'Wij hadden klanten, waarvan ik de naam hier zorgvuldig zal vermijden, die tegen mij zeiden: *Entertainment op de ANP-manier? Dat is helemaal niet interessant. Ik ben niet geïnteresseerd in feiten, het is leuk als het een roddel is! Als het waar is en het klopt, dan hoef ik het niet meer.*' Daarom heeft de proef uiteindelijk maar negen maanden geduurd.

Directeur/hoofdredacteur

'Je voelt aan alles dat ik een ander soort hoofdredacteur ben dan de gemiddelde hoofdredacteur.' Erik van Gruijthuijsen vat halverwege het interview het eerste deel van het gesprek in één zin samen. Hij is de eerste directeur/hoofdredacteur bij het ANP en die dubbelfunctie maakt hem vrij uniek in Nederland.

Het is geen toeval dat Van Gruijthuijsen een gecombineerde functie op zijn visitekaartje heeft staan. In het verleden leverde de scheiding van de functies nog wel eens problemen op bij het ANP. 'Mijn voorganger was alleen hoofdredacteur en er was een aparte commercieel directeur die zijn spullen verkocht aan mediaklanten. Dat leidde er soms toe – en ik verklap geen geheimen – dat de directeur een verschil van inzicht kreeg met de hoofdredacteur over de aard van onze dienstverlening. Waar bestaat die eigenlijk uit? Kunnen we dit niet maken, of dat? Kunnen we niet meer, of minder, et cetera.' En dan lachend: 'Dat gebeurt nu niet meer; het komt zelden voor dat ik ruzie met mezelf heb. Ik wil wel eens aarzelen, maar verder gaat het best goed.'

Volgens Van Gruijthuijsen past de dubbelfunctie dus bij het ANP. Bovendien had hij de smaak te pakken gekregen in zijn jaren bij *Het*

Parool. 'Ik heb zelf nadrukkelijk gewenst om directeur/hoofdredacteur te worden toen ik naar het ANP kwam. Als gevolg van de verzelfstandiging van *Het Parool* ben ik, wat ik ben gaan noemen 'het ondernemen in de journalistiek' heel leuk gaan vinden.' 'Het spanningsveld tussen journalistiek en zakendoen, dat maakt dit leven spannend en aangenaam. Er zijn heel weinig plekken in Nederland waar dat kan; je opereert toch vaak een beetje in de traditionele rol van hoofdredacteur. Bij het ANP zag ik een mogelijkheid om het een met het ander te combineren. Het leuke hier is, dat mijn klanten hoofdredacteurs en directeurs/uitgevers zijn. Die weten allemaal waar de scheidslijn loopt en dat maakt dat je in de rol van directeur/hoofdredacteur bij een persbureau wat anders kan opereren dan als hoofdredacteur bij een krant of bij een tv-journaal.'

Van Gruijthuijsen ziet vooral voordelen van de dubbelfunctie: 'Het gehele budget hier is mijn budget, laat ik het zo maar even formuleren. Terwijl het budget bij bijvoorbeeld een krant uiteenvalt in een deel aan de redactie, de distributie, de oplage en de advertenties. Daar gaan verschillende mensen over, dat is toch een soort gedeelde verantwoordelijkheid die zij dragen. Hier ga ik over de inkomsten én over de kosten. Dat stelt je in staat om keuzes te maken die in een directie of in een bestuur moeilijker te maken zijn, omdat je daar alles moet delen; de beslissing, het geld, de verantwoordelijkheid. Hier ben ik gewoon én de bal én speel ik op balbezit. Dat is mooi hoor.'

De directeur/hoofdredacteur is echter ook bekend met de kritiek op het combineren van commerciële en journalistieke verantwoordelijkheid: hoe zit het met de journalistieke onafhankelijkheid? Van Gruijthuijsen antwoordt resoluut: 'Die is, denk ik, bij weinig journalistieke bedrijven in Nederland zo zeer gegarandeerd als bij het ANP. Dit bedrijf dankt zijn hele faam en bestaan aan het feit dat wij onafhankelijkheid en betrouwbaarheid combineren met snelheid en met de wens van onze klanten. Want nogmaals, en dat bepaalt waarom ik kan opereren zoals ik opereer, de klanten van het persbureau zijn alleen journalistieke organisaties, geen bedrijven of overheden.'

Daarom maakt Van Gruijthuijsen ook een voorbehoud: bij een krant zou het heel lastig zijn om de functies van directeur en hoofdredacteur te combineren. 'Ik vind dat een hoofdredacteur wel verantwoordelijk zou kunnen zijn voor de oplage, de pr en marketing en de acties die voortvloeien vanuit het merk, maar het risico zit hem bij de invloed die adver-

teerders onmiskenbaar zullen willen uitoefenen op het beleid. Daar zit bij een krant echt een probleem, dat risico moet je niet willen lopen.'

'Dat is het grote verschil tussen een persbureau en een krant: wij hebben geen adverteerders. Mijn klanten weten van ze van mij kunnen verlangen en hoe ze het willen hebben. Bij iemand die betaalt om met een advertentie in een krant te staan, is dat gewoon veel ingewikkelder.'

Opvattingen over journalistiek

Nee, Erik van Gruijthuijsen benijdt de huidige leidinggevenden bij kranten niet. 'Ik zie veel mensen in het Nederlandse nieuwsspeelveld neigen naar paniek, maar ik hoor weinig oplossingen', zei hij tegen de commissie-Brinkman.⁸ 'De sector is in verwarring. Er werd vaak gedacht dat het wel meeviel, de daling van oplages zou wel stoppen, maar dat is niet zo. Als het zo gaat als de laatste tien jaar, kun je uitrekenen wanneer kranten niet meer kunnen renderen. De krant wordt daardoor echt iets voor de elite, voor hoogopgeleide veertigplussers, omdat het vijf- zeshonderd euro gaat kosten. In dit tempo zou dit over tien à vijftien jaar kunnen gebeuren.'⁹

Van Gruijthuijsen is geen voorstander van een vaak genoemde oplossing: overheidssubsidie voor media. 'Ik vind dat hulp van de overheid tot het laatste moment moeten worden uitgesteld. In Europa zijn veel voorbeelden van persbureaus die in handen zijn van de staat en ik heb liever niet dat we hier in die situatie belanden. Ik vind dat we dat zelf als sector moeten oplossen.'¹⁰

Het ANP heeft daarom samen met de GPD een plan bedacht om de sector de helpende hand te bieden. De ironie wil dat de persbureaus daarvoor een mooie subsidie van 800.000 euro hebben gekregen van het Stimuleringsfonds voor de Pers. Van Gruijthuijsen: 'Wij hebben het voornemen een project van twee jaar te beginnen waarin wij met name de regionale kranten nieuwe technologische oplossingen willen aanbieden om redactievoering op lokaal niveau eenvoudiger en goedkoper te maken. Het uitgangspunt is dat een persbureau zijn klanten moet helpen. Dat komt voort uit de commissie-Brinkman die geconstateerd heeft dat de lokale en regionale pers onder hele zware druk staat. Zoals de hoofdredacteur van *De Gelderlander* zei: *Wij kunnen niet meer elke keer naar de gemeenteraad van Zevenaar.*'

De GPD is bovendien op 1 september 2010 naar het gebouw van het ANP in Rijswijk verhuisd. Van Gruijthuijsen: ‘De GPD h ad al besloten hier naartoe te gaan en om hun komst wat meer inhoud te geven en ook om te laten zien dat het niet alleen een saneringsoperatie is – want dat idee leefde bij heel veel mensen – hebben we gezegd: ‘We gaan iets nieuws doen. We gaan echt iets anders doen en iets toevoegen aan de journalistiek in Nederland.’ Met de GPD lopen inmiddels (zomer 2011) gesprekken over een mogelijk samengaan. Tegelijkertijd moest de GPD, onder druk van de eigenaren, besluiten het project over lokale en regionale verslaggeving te stoppen. Onder de naam ANP Regio wordt dit project voortgezet.

De pluriformiteit van de journalistiek blijft overeind, verzekert Van Gruijthuijsen. Op het ANP-net zullen nog steeds korte, feitelijke nieuwsberichten komen en achtergrondverhalen blijven de basis van de GPD. ‘Ik sluit echter niet uit dat op bepaalde terreinen, zoals het koninklijk huis of Brussel, die stukken door dezelfde journalist geschreven worden, dan wel door een ANP-verslaggever, dan wel door een GPD-er.’

Het bedrijf

‘Dit is een van de meest onderschatte mediabedrijven van Nederland’, stelt Erik van Gruijthuijsen ferm. En dat is vreemd, want het ANP is van oudsher een van de meest gerespecteerde media van Nederland. Decennialang heerste er in Nederland de aparte situatie dat de grootste klantengroep ook de eigenaar was van het enige persbureau. Het ANP werd op 11 december 1934 opgericht tijdens een ‘spoedeisende buitengewone vergadering’ van de Nederlandse Dagbladpers (NDP), het samenwerkingsverband van alle uitgevers van kranten.¹¹ Deze dagbladen zouden vervolgens jarenlang verreweg de grootste afnemer zijn van de diensten van het ANP.

In mei van 2001 werd de structuur van het ANP aangepast aan de moderne tijd. Het persbureau veranderde van een Stichting in een BV, waardoor het minder afhankelijk werd van de NDP. Dit zette de deur open voor een verkoop en de investeringsmaatschappijen NPM Capital en Gimv sprongen daar op in.¹² Deze twee private equity-fondsen waren vanaf 2002 aandeelhouders van het ANP. In mei 2010, enkele weken na het interview met Erik van Gruijthuijsen, werd het ANP volledig overgenomen door V-Ventures, de investeringstak van de Vereniging Veronica. In een schriftelijke reactie stelde Van Gruijthuijsen: ‘Er verandert niets, is ons hard toegezegd. Alles waar het ANP voor staat – onafhankelijkheid,

betrouwbaarheid, volledigheid en snelheid – wordt door de nieuwe eigenaar onderschreven.¹³

Ondanks de overname door particuliere bedrijven is het ANP altijd een volledig onafhankelijk bedrijf gebleven. De kopers van het persbureau nemen namelijk standaard het redactiestatuut over. Het Vlaamse Gimv en het Nederlandse NPM Capital hadden daarom totaal geen invloed op de journalistieke gang van zaken, benadrukt Erik van Gruijthuijsen: 'Ik hoef die mensen er echt niet van te overtuigen dat het in het grootste belang is van dit bedrijf dat zij zich niet bemoeien met de inhoudelijke koers van het ANP. Nooit werd er geïnformeerd of kritiek of lof geuit over ons werk. Soms werd er wel eens gezegd: *Goh, wat een mooie foto*. Maar een private equity-fonds is puur en alleen een investeringsbedrijf.'

De ANP-redactie

Erik van Gruijthuijsen heeft als hoofdredacteur alle vooroordelen over het ANP gehoord. 'Het cliché wil dat er veel pijprokende, bebaarde mannen in slechte truien achter typemachines zitten bij het ANP. De werkelijkheid is dat het barst van de jonge mensen die met nieuwe technologieën bezig zijn.'¹⁴

'Smartphones, tablets, datajournalistiek, daar zit voor ons de groei.' Tegenwoordig verzorgt ANP Media berichten, sms-alarmeringen, foto's, videoclips en -journaals, graphics, radiobulletins en teletekstnieuws voor vrijwel alle Nederlandse media en produceert het dagelijks gemiddeld 350 tot 400 nieuwsberichten; 24 uur per dag, zeven dagen per week. 'Dat gebeurt met een vitaliteit die je maar op weinig plekken ziet. In oktober 2008 vroeg NU.nl het ANP of het mogelijk was om dagelijks een videojournaal te maken met zeven updates per dag. Acht weken later draaide het journaal op de mobiele telefoon.'

Juist bij de kranten heeft in afgelopen decennia de tijd stilgestaan, meent Van Gruijthuijsen: 'Je moet hier eens rondkijken; de gemiddelde leeftijd op deze redactievloer is lager dan bij kranten. Het barst hier van de twintigers en van de dertigers. Ik zie heel veel krantenredacties in Nederland en dat valt niet mee hoor. En hier spreekt een man van vijftig, begrijp me goed. Ik vind dat zorgelijk, dat toch tamelijke structurele gebrek aan vernieuwing in met name de krantenwereld. We beleven daar nu gelukkig een grote revival, maar jonge, jonge, jonge, wat hebben wij lang stil gestaan in de journalistiek. En ik zeg je eerlijk dat een deel van

die behoudzucht voortkomt uit het feit dat wij in Nederland zo'n strikte scheiding hanteren tussen het journalistieke, het hoofdredactionele deel en het directionele deel.'

De kamer van Erik van Gruijthuijsen bevindt zich midden op de redactie van het ANP. Als hij een stap buiten de deur zet, kan hij op de beeldschermen van zijn redacteurs meekijken. Toch laat de directeur/hoofdredacteur zijn medewerkers over het algemeen met rust. 'Dit is een 24/7-bedrijf. Er is zeven dagen per week, 24 uur per dag altijd bezetting. Het is onmogelijk voor een hoofdredacteur om dat allemaal te besturen, dat kan gewoon helemaal niet.'

De relatie met zijn huidige redacteurs is daarom anders dan vroeger bij *Het Parool*. Van Gruijthuijsen: 'Ik kwam bij *Het Parool* voort uit de redactie, ik had daar achttien jaar gewerkt. Ik ben daar als knulletje uit de provincie binnen gewandeld en ben er als hoofdredacteur de deur uit gegaan. Dan heb je een heel ander contact. Ik kende de namen van de kinderen van de redacteurs. Ik ben op de redactie van *Het Parool* geboren als journalist. Dat heb ik hier niet, ik ben bij het ANP veel meer de baas.'

De directe invloed op het product was ook veel groter bij de Amsterdamse middagkrant, stelt Van Gruijthuijsen. 'Ik kwam daar om acht uur binnen en tot half twaalf ging het erom. In dat tijdsbestek van zo'n drie uur kon ik mee aan het stuur trekken. Dan kwam de krant uit en dan had je daar in een kort tijdsbestek heel veel invloed op kunnen uitoefenen. Dat kan nu niet.'

'Bij het ANP sta ik alleen volop aan het stuur te sjorren bij de hele grote momenten. Ik sta er als het er echt op aankomt, als de reputatie van het ANP op het spel staat; als er een vliegtuig neerstort, als er een aanslag is op de koningin op 30 april en als er verkiezingen zijn. Maar op een doorde-weekse dag val ik niemand lastig, letterlijk. Ik hoef die mensen echt niet te leren hoe ze het moeten doen. Dan loop ik bijna in de weg.'

Toch staat Van Gruijthuijsen duidelijk boven zijn redactie als dat nodig is. 'Ik bepaal wél of de productieaantallen in een week voldoende zijn. Daar worden wij ook op afgerekend. Dan zeg ik: *Nou jongens, de productie is wel laag deze week. Wat is er aan de hand op de politieke redactie? Gebeurt er elders niks?* Daar grijp ik wel op in, op hoofdlijnen of als we in de fout gaan.' Zoals het een directeur/hoofdredacteur betaamt.

PERSOONLIJK PROFIEL

Naam • Erik van Gruijthuijsen

Geboortedatum • 16 april 1960

Opleiding • School voor de Journalistiek (Utrecht)

Journalistieke loopbaan • Verslaggever *De Gelderlander* (1984-1988); *Het Parool* (1988-2007) (o.m. als chef nieuwsdienst en hoofdredacteur); ANP (2007-2011)

Huidige functie • Algemeen directeur ANP

Nevenfuncties in journalistiek • Penningmeester Genootschap van

Hoofdredacteurs

Column of weblog • Nee

Lid Genootschap van Hoofdredacteurs • Ja

Lid van NVJ • Nee

Participatie in netwerksites • Minimaal

Beste boek over journalistiek • -

Beste journalist • Bestaat niet. Je bent zo goed als je laatste productie of prestatie.'

Zelfgeschreven boeken • *De revolte van Jan Timmer* (1992)

REDACTIE

Omvang redactie • 120 fte. Zeven deelredacties, zes chefs

Marktaandeel • nvt

Bezoekersaantal website • nvt

BEDRIJF

Eigenaar • V-Ventures

Directeur • Erik van Gruijthuijsen

Sinds 1 juli 2011 is Van Gruijthuijsen algemeen directeur van het ANP. De keuze om het hoofdredacteurschap op te geven viel hem zwaar, maar het kon niet anders, zegt hij. ‘Het persbureau blijft veruit onze grootste activiteit, maar we groeien bij ANP Business, een aparte afdeling. Daar maken we onder meer video-, foto- en tekstproducties in opdracht van niet-mediabedrijven. Dat moet je niet verwarren met journalistiek.’



MARCEL VAN LINGEN • tot oktober 2011 directeur/
hoofdredacteur GPD

‘Ik vind dat een journalistiek leider van een krant geen tijd zou móéten hebben om directeursfuncties te vervullen’

Daan de Ridder

‘Ik was zo overtuigd van mijn journalistiek kunnen – misschien was het ook wel een beetje overmoed – dat ik als leerling-journalist na één dag in de buurt van de chef nieuwsdienst van *Dagblad de Limburger* al vond dat ik het beter kon. Dat zei ik toen nog niet, maar kennelijk zit dat in me.’

Het journalistiek kunnen zou er snel genoeg uitkomen. Marcel van Linggen (1956) was menigmaal uitgeloot voor de School voor de Journalistiek toen hij op 25-jarige leeftijd alsnog de kans kreeg zich te bewijzen als leerling/journalist bij *Dagblad de Limburger*. Dat was in 1982. Zeven jaar later, in 1989, vertrok hij naar *Het Parool*, waar hij vervolgens binnen drie jaar promoveerde naar een leidinggevende functie.

‘Waardoor krijg je een leidinggevende functie?’, herhaalt hij de vraag. ‘Allereerst is er altijd iemand die weggaat of het niet goed doet. Op een gegeven moment is er dan een positie vrij en ik vond het volkomen vanzelfsprekend dat ik dat werd.’ Zijn goede prestaties als redacteur werkten volgens Van Linggen als een vliegwiel voor zijn carrière als leidinggevende. ‘Als je als chef een vaardig verslaggever bent, win je daar al heel snel respect en gezag mee, merkte ik. Toen ik chef werd, ging ik altijd zelf helpen als iets niet lukte. Bellen, tips geven, helpen met tikken. Dat zijn de grootste trofeeën die je als leidinggevende kan krijgen, als je dan iets maakt dat de opening van de krant wordt. Daarmee dwing je ongelooflijk veel respect af bij je verslaggevers. Je moet het kunstje zelf verstaan, anders kun je nooit vertellen hoe het zou moeten.’

Als Van Linggen het schrijven zo leuk vindt, mist hij dan het verslaggeven niet? De directeur/hoofdredacteur denkt even na. ‘Ja, dat mis wel eens. Maar ik heb een hele interessante vorm gevonden om dat gemis weg te masseren. Ik bemoei me met elke journalistieke activiteit die maar voor

mijn voeten komt. Dan schrijf ik het nog net niet zelf op. Dat is het voorrecht van een hoofdredacteur.'

'Ik geloof niet dat ik zou willen terugkeren naar schrijven. Ik heb de smaak van het journalistiek op de bok zitten echt te pakken. Ik wil graag voordoen hoe het moet, daar voel ik me niet te klein voor, maar je moet er als hoofdredacteur wel voorzichtig mee zijn. Als de hoofdredacteur een stuk gaat schrijven, dan *gaat iedere lamp aan*. Dat moet je alleen maar doen als het echt zin heeft en dan op de achtergrond. Als een groot verhaal vastloopt, omdat niemand het bevestigd krijgt en ik heb een contact waarvan ik weet: *Als ik die bel, dan weet ik het binnen een minuut*, dan doe ik het wel. Dat is in feite ook verslaggever zijn. Duwen en trekken aan een journalistieke productie doe ik nog steeds met alle plezier.'

GPD

Sinds 2000 is Marcel van Lingen in leidinggevende functies verbonden aan de Geassocieerde Pers Diensten (GPD). Vanaf 2007 bekleedt hij de dubbelfunctie van directeur/hoofdredacteur. Rustig wennen aan zijn nieuwe functie was er niet bij. Direct in zijn eerste jaar moest de GPD inkrimpen van 92 naar 79 mensen. Toch sprak hij niet over een crisis. 'Het [was] wel een lastige periode'.² Hij was vooral opgelucht dat hij geen journalist heeft hoeven te ontslaan.

Als hoofdredacteur én directeur is hij zowel inhoudelijk als commercieel verantwoordelijk voor de GPD, waardoor de uitvoering van de sanering volledig op zijn bordje terechtkwam. Hij bleek geen problemen te hebben met bezuinigen. 'Ik ben er ook tamelijk koud onder', zei Van Lingen zelf. 'Als het zo, dan is het zo.'³ De man met de zachte 'g' is niet bang om impopulaire beslissingen te nemen. In de afgelopen drie jaar heeft Van Lingen meerdere maatregelen genomen – deels als bezuiniging, deels als hervorming – die een schok waren voor de redactie en de buitenwereld.

'Vrij snel nadat ik directeur werd, hebben we de buitenlandse dienst heringericht – anderen noemen het onderuit getrokken. We hadden een duur buitenlands correspondentennetwerk met mensen in vaste dienst en veel freelancers die eigenlijk alleen voor de GPD werkten. De kern van dat systeem was dat de correspondenten een vast bedrag per maand kregen, maar dat nooit iemand had omschreven wat ze ervoor moesten doen. Dat vond ik een tamelijk bizarre situatie, want dan is het volgens mij geen freelancer. En als dát zo is, dan bepaalt de redactie wat hij moet maken

en niet de correspondent zelf.' Zijn oplossing: 'Ik besloot om de freelancercontracten zo in te richten, dat de correspondenten niet langer een vast bedrag per maand zouden krijgen. Ze krijgen nu per stuk betaald. We hebben nog geen klacht ontvangen. Dat betekent dat het goedkoper wordt en dat mensen de kans krijgen om voor andere media – behalve dagbladen – te werken.'

Van Lingen heeft de redactie vervolgens ook wat ingedikt en iets anders ingedeeld. 'Vroeger voerde elke deelredactie zijn eigen eindredactie. Dat werkte niet, iemand was de ene week verslaggever en de andere week moest hij het werk van zijn collega's beoordelen. Bovendien was het veel moeilijker om één journalistieke lijn in te stellen.'

'Daarom hebben we een centrale eindredactie ingesteld: de zogenaamde middentafel. Die is samengesteld uit de beste eindredacteuren die we hadden. Alles moet eerst langs hen: zij bepalen of het goed genoeg is. Ze mogen ook niet-tekstuele ingrepen doen, ofwel zeggen dat het helemaal niks is en dat het terugmoet of zelfs van de agenda af moet. Dat was wel wat hier.' Maar het werkt, stelde Van Lingen eerder: 'We zien nu al dat we minder correcties en aanvullingen op het net hoeven te zetten.'⁴

Journalistiek leiderschap

Marcel van Lingen houdt niet van stilstand. 'Van stilzitten krijg je trombose en ga je dood. Van heel veel bewegen wordt je gezond en kun je nog harder werken. Daarom vind ik dat je een paar vernieuwende momenten moet inbouwen in je organisatie om de boel fris te houden.' Van Lingen vindt dan ook niet dat bezuinigingen per definitie slecht zijn voor een journalistiek bedrijf. Sterker nog, sommige besparingen kunnen zelfs een positief effect hebben op de kwaliteit van het product. 'Journalistiek gezien is het een zege als je de keuzes scherper moet maken.'⁵

Om die keuzes te kunnen maken, moet er wel een ervaren journalist aan het hoofd van een medium staan. 'Een journalistiek hoofdredacteur die niet het beste verhaal kan maken, is niet de beste hoofdredacteur', stelt Van Lingen. 'Een hoofdredacteur moet een ridder te paard zijn. Die zit hoog en moet weten welke kant het op moet. Zijn besluiten moeten bijna altijd kloppen.'

Het omgekeerde geldt niet volgens Van Lingen: 'Niet elke voortreffelijke verslaggever is een goede leidinggevende. In mijn ervaring zit daar een trapje onder: de chef effent de weg voor je. Die benoemt altijd de beste

man of vrouw om voor hem waar te nemen. Het is volgens mij nog nooit gebeurd dat er opeens iemand hoofdredacteur wordt, omdat hij zo'n leuk stukje kan schrijven. Het is altijd iemand die al proefgedraaid heeft in de schaduw van de chef. Die heeft zoveel vertrouwen in zijn journalistieke kwaliteiten dat hij denkt: *Hij is misschien niet zo vriendelijk tegen de secretaresse als ik er niet ben, maar hij maakt wel altijd de juiste journalistieke keuzes.* Als er dan geen grote ongelukken gebeuren in de personeelszaken, dan is het snel geregeld. Volgens mij komen de goede mensen wel naar boven. Je laat ze af en toe wat van die klusjes opknappen en dan blijkt al snel of ze het kunnen.'

Een goede leider moet volgens Van Lingen vooral kunnen overbrengen aan redacteurs waarom een verhaal beter moet. 'De beste kwaliteit die een journalistiek leidinggevende kan hebben, is niet te zeggen dat het anders moet omdat hij chef is, maar omdat hij gelijk heeft. En dat gelijk moet je kunnen aantonen. Je moet kunnen overtuigen in de journalistieke zin. Je gelijk haal je meestal pas achteraf, maar als je dat vaak overkomt, wordt het aan de voorkant steeds makkelijker. Uiteindelijk, als mensen het echt niet willen, dan moet je het desperate besluit nemen dat het móét; het *bekijk-het-maar-besluit*. Daar houd ik niet van. Dat soort besluiten moet je niet al te veel maken in je carrière.'

Van Lingen heeft inmiddels zoveel ervaring opgedaan, dat hij alle kwaliteiten van een leider in zich heeft. 'Je moet nooit teveel van jezelf overtuigd zijn, twijfel moet er altijd zijn. Maar als nu iemand over mij zegt: *Hij is geen goede hoofdredacteur*, dan is hij het waarschijnlijk niet met me eens. Ik loop namelijk al twintig jaar stage.'

Toekomst

Van Lingen hoort als optimist niet tot de mensen die het einde van het printtijdperk aankondigen. 'Het wordt anders en je moet het slimmer doen, daar moet je de uitdaging in zien. Het zal altijd zo zijn dat mensen kranten zullen lezen, tenminste: print zullen gebruiken. Laten we het zo zeggen: lezen blijft lezen. Is het vervelend om te constateren dat iedereen dat over vijf jaar op een *Ipad* doet? Wat kan mij dat nou schelen? Lezen, dat is het belangrijkste. Lezers binden aan je product, waar dan ook en hoe dan ook.'

Van Lingen heeft dan ook een hekel aan collega's die steeds maar blijven beweren dat de dalende oplages nooit aan hen liggen. 'We moeten

van het idee afstappen dat we buitengewoon mooie producten maken en dat het maar raar is dat mensen dat niet massaal kopen, want daar zit een denkfout.⁶

‘De meest renderende tak van sport is nog steeds print; internet levert nog steeds niet genoeg op. Als het geld oplevert, moet je zorgen dat het interessant blijft. Ik ben ervan overtuigd dat kranten blijven bestaan. Lezers blijven bestaan. De alles overheersende invloed van kranten zal alleen wel wat anders zijn. Die invloed blijft overigens wel bij uitgeverijen, maar die hebben internet of een mobiel net tot hun beschikking. Ik vind die *Ipphones* fantastisch spul.’

Van Lingen houdt de nieuwste technologische ontwikkelingen sowieso scherp in de gaten, maar neemt er niet actief deel aan. Hij heeft geen blog en geen twitteraccount. ‘Het heeft ook wel een beetje te maken met aan welk journalistiek bedrijf je leiding geeft. Wij zijn verspreid over zoveel kranten, dat het niet verstandig is voor mij om een prominente journalistieke rol te spelen. Ik moet in feite zeventien meningen verkondigen. En wat heeft het voor zin? Het zou iets anders zijn als ik hoofdredacteur was van een landelijke krant, die absoluut smoel moet krijgen. Dan ben ik het gezicht van dat medium, dan heeft het een functie.’

De functie directeur/hoofdredacteur

Van Lingen ziet voor- en nadelen aan zijn gecombineerde titel: ‘Directeur/hoofdredacteur zijn heeft als voordeel dat je snel kunt beoordelen of dromen uit kunnen komen door naar de kas te kijken. Het belang van de journalistieke productie in evenwicht houden met wat je binnen krijgt; dat kun je allemaal zelf regelen.’

‘Ik vind het een nadeel dat in tijden van grote economische druk zoals we die nu meemaken, waarbij de GPD in feite met het voortbestaan werd bedreigd, je al je krachten moet inzetten voor de directeursactiviteiten. Dan vind ik het jammer dat ik niet meer echt aan het journalistieke stuur kan zitten. Ik zie dan wel eens dingen voorbij komen waarvan ik wel snap dat ze zo gemaakt zijn, maar waarvan ik denk: *Waarom nu en waarom zo?* Ik vind het journalistieke deel van het werk aangenamer, dat kan ik ook het best. Ik ben een goede directeur volgens mij, want niemand klaagt, maar ik doe het journalistieke deel liever.’

‘Het laatste jaar ben ik exceptioneel veel tijd kwijt geweest aan de directeurskant. Het is wel zo dat je er voortdurend met redactionele zaken bezig

bent, je vraagt dingen, je bemoeit je ermee, zeker bij grote producties. Dan ga ik erbij zitten. Als het normaal zou draaien, zou de tijdsverdeling denk ik *fiftyfifty* zijn, maar door de hectiek waren de directeursactiviteiten enorm.'

Van Lingen heeft geen extra cursussen gevolgd om zich voor te bereiden op de zakelijke aspecten. 'Daarvoor heb ik een financieel directeur. Die is uitmuntend en die legt het uit, zodat ik het snap. En ik stel kennelijk de vragen die een leek stelt. Dat werkt het beste: er niet heel veel vanaf weten, maar net genoeg.'

Hoewel bij een persbureau deze verantwoordelijkheden goed te combineren zijn, meent Van Lingen dat niet iedere hoofdredacteur een dergelijke dubbelfunctie kan bezetten. 'Voor een krant ben ik er voorstander van dat een hoofdredacteur alleen maar hoofdredacteur is.' Hij licht toe: 'Om een bijzondere reden overigens. Niet omdat hij anders zijn functie verwacht met die van directeur, maar ik vind dat een journalistiek leider van een krant, van een merk, geen tijd zou móéten hebben om directeursfuncties te vervullen. Die moet echt 24 uur per dag op de bok zitten. Een hoofdredacteur van een krant of van een gezichtsbepalende omroep die zijn tijd verdoet met het geven van speeches of het openen van galleries, daar heb ik grote moeite mee. Concentreer je nou maar op de dingen die je moet doen. Daar wordt 't het beste van.'

De schijn van belangenverstrengeling ligt bovendien altijd op de loer. 'Stel je bent directeur/hoofdredacteur en je advertentieafdeling komt naar je toe en zegt dat je morgen een geweldige advertentiepositie kunt hebben van een automerk, maar dat het dan wel handig is als je de autobijlage van overmorgen verschuift naar morgen, zodat die advertentie naast die bijlage kan komen? Bovendien wil de adverteerder ook dat Audi erin komt. Als hoofdredacteur zeg je dan: *Bekijk het even*. Als directeur/hoofdredacteur is dat echter heel ingewikkeld. Was het maar toeval dat ze bij elkaar stonden, maar dat is het nooit.'

De redactie

Het kantoor van Marcel van Lingen ligt op de tweede verdieping. De redactievloer ligt twee verdiepingen hoger. De directeur/hoofdredacteur geeft toe dat hij de scheiding vervelend vindt. 'Maar ik kan hier moeilijk een gat in de vloer boren.'

Als compensatie kunnen redacteuren in principe altijd binnenkomen om iets te vragen aan hun baas. 'In tijden van hectiek moet je je wel even melden. Ik werk met een simpele codering: als de deur dicht zit, ben ik in gesprek en wil ik niet gestoord worden. Is de deur open, dan kun je binnen komen lopen. En ik loop zelf af en toe naar boven, een beetje kletsen op de redactie.'

Toch geeft Van Lingen toe dat het contact met de redactie minder is dan hij zou willen. Voor de dagelijkse controle heeft hij 'een uitstekende adjunct en chefs'. Dat is een logisch gevolg van zijn drukke bestaan als directeur/hoofdredacteur. Toch houdt hij te allen tijde een vinger aan de pols van het journalistieke werk. 'Ik probeer voortdurend over de redactievloer te lopen om te kijken wat de mensen doen; het is heel erg als er een mooie productie de deur uitgaat en de hoofdredacteur heeft haar niet gezien. Ik lees de hele productie dus elke dag, dat doe ik meestal 's avonds laat.'

Hoe kan Van Lingen – van een afstand – toch de redactie overtuigen van zijn besluiten? 'Je kunt pas achteraf bewijzen dat het werkt. Vooraf is het overtuigen met een soort boerenlogica.' Maar journalisten zijn toch moeilijk te bewegen tot verandering? 'Daar heb ik geen bezwaar tegen. Er zijn altijd wel redacteuren die het niet met je eens zijn. *Waarom benoem je die nou?* Dat vind ik heerlijk. Als je geen tegenwerking krijgt, is het niet goed; dat moet je ook een beetje creëren.'

'Ik vraag die mensen er ook bij als ik een besluit moeten nemen. *Oké, geef je argumenten*, zeg ik dan. *Waarom vind jij dat we dat niet moeten doen?* Er zitten dan altijd een argumenten bij waarvan ik denk: *Ik ben het generaal niet met hem eens, maar dáár heeft hij wel een punt. Daar moeten we op gaan letten.*' Hij vervolgt. 'Het gaat dan wel om grote zaken. Bijvoorbeeld een groot besluit over een verhaal dat we in voorbereiding nemen, waarvan we weten dat het veel mankracht, tijd en geld zal kosten. Waardoor je ook voor twee weken capaciteit van de redactievloer weghaalt. Dat moet je gewoon bespreken. *Denken jullie ook dat er dit uit gaat komen?* Kortom: kunnen we het gaan doen of niet?'

'Zij moeten het tenslotte gaan uitvoeren. Zij moeten ook weer mensen overtuigen. Je kunt niet naar beneden bellen en zeggen: *We gaan dit maken en zie maar dat je het regelt.* Je moet de Europa Cup aan andere mensen kunnen overlaten. De beker wordt gewonnen door diegene, die hem in handen heeft; de verslaggever of chef die het geregeld heeft.'

Organisatie

De GPD is een ingewikkeld bedrijf. Volgens Van Lingen kan er soms maandenlang over voorstellen worden onderhandeld. 'Dat gedoe ligt eigenlijk alleen maar aan de ingewikkelde constructie van de GPD. Het is een vereniging, die exclusief aan onze leden levert, maar die leden bestaan uit grote concerns. Vroeger waren er zeventien onafhankelijke kranten, maar de concerns werden allemaal groter en dus zelfstandiger en mondiger. In feite zijn de concerns binnen de GPD (Wegener, HDC, NDC, DdR) langzaam maar zeker stevig concurrerende bedrijven geworden, ook al hebben ze diverse regio's te bedienen. Dat heeft het proces niet vergemakkelijkt, want je vraagt ze iets samen te doen, terwijl ze misschien niet echt meer van harte samen willen werken.'

Marcel van Lingen moet in eerste instantie verantwoording afleggen aan het bestuur van de GPD. Daarin zit een directeur en een hoofdredacteur van Wegener, een directeur en hoofdredacteur van HDC en een directeur van het *Nederlands Dagblad*. Van Lingen zit als directeur/hoofdredacteur niet in het bestuur. 'Ik zit erbij om toelichting te geven, maar ik ben geen bestuurslid. Ik moet tenslotte aan het bestuur rapporteren. Het is de laag die boven mij zit; zij bepalen of ik het goed doe.'

Van Lingen heeft 'continu' contact met de hoofdredacteurs van de verschillende regionale kranten. Gesprekken met directeurs zijn veel schaarser en dat is maar goed ook vindt de directeur/hoofdredacteur: 'De polsslag wordt bijgehouden aan de journalistieke kant. Af en toen duikt er ergens een financieel probleem op en dan schrijf je even een briefje. Helpt dat niet, dan ga je er even praten.' Door het vaste contract met de kranten is het verhogen van de omzet van de GPD niet een van de doelen voor Van Lingen.' Als de kranten het geld willen betalen waardoor wij de journalistieke output kunnen draaien die we willen, dan is er niks aan de hand.'

Samenwerking met het ANP

In een veranderend medialandschap ziet de GPD zich genoodzaakt om ook de markt voor multimediale producten te verkennen. Dat is echter niet eenvoudig, aangezien het persbureau beperkte middelen tot haar beschikking heeft. Een oplossing is gevonden door een strategische samenwerking aan te gaan met een organisatie die verder is op dit vlak, het ANP. De verhuizing van de GPD van haar pand in hartje Den Haag naar het gebouw

van het ANP in Rijswijk, per september 2010, is slechts de eerste stap in dit proces.

Dat juist nu een samenwerking tussen de twee grootste persbureaus van Nederland gerealiseerd wordt, is geen toeval. Plannen voor een mogelijke samenwerking bestonden al langer. 'Dat is niet van de grond gekomen, omdat er voor de toenmalige kopmannen, de respectievelijke hoofdredacteuren, geen deur zo breed was om ze samen doorheen te laten lopen, dat lukte gewoon niet'. Dat de situatie nu anders is, ligt grotendeels aan de goede verstandhouding tussen Marcel van Lingen en Erik van Gruijthuisen, directeur/hoofdredacteur van het ANP. De twee zijn goede vrienden. Volgens Van Lingen heeft dat een belangrijke rol gespeeld. 'Je flikt elkaar geen kunstjes. Met iemand die je al twintig jaar kent, ga je geen grappen maken.'

Van Lingen en Gruijthuisen kennen elkaar al meer dan twintig jaar. Hun eerste samenwerking dateert van 1992 toen zij beiden op de Haagse redactie van *Het Parool* werkten. Ook na hun gezamenlijke tijd bij *Het Parool* hadden de twee vijftigers veel contact met elkaar. Van Lingen ziet een parallelle ontwikkeling: 'Ik was adjunct bij de GPD en zorgde voor de productie en hij was hoofdredacteur bij *Het Parool* (dat lid is van de GPD, DdR) en ontving die productie. Wij gingen niet ingewikkeld via chefs overleggen, maar ik belde hem op en zei: *Wat maak je me nou? Waarom neem je dat stuk niet mee?* Of hij belde me op en vroeg: *Waar blijft dat stuk? Wie ben jij eigenlijk?*, zei ik dan.' En nu zijn Van Lingen en Van Gruijthuisen dus allebei directeur/hoofdredacteur bij een persbureau. 'In maart 2007 werd Erik directeur/hoofdredacteur bij het ANP en nog geen maand eerder werd ik voor dezelfde positie benoemd bij de GPD. Toen belde Erik mij op en zei: *Dit gelooft niemand.*'

De toenadering tussen het ANP en de GPD voegt een nieuw, verrassend hoofdstuk toe aan deze vriendschap. Toch besloten de beide mannen de operationele leiding van het project uit te besteden aan ondergeschikten. 'Als we het samen gaan doen, vertrouwt niemand ons', stelt Van Lingen. 'Dus hebben we even afstand genomen.'

De samenwerking wordt in een 'voorzichtige vorm' gegoten. Behalve de verhuizing naar Rijswijk, zal de GPD het niet-journalistieke deel (de IT, administratie, boekhouding) inkopen bij het ANP. Daarnaast zullen de persbureaus samen optrekken op het gebied van beeld en documentatie. Dit zal de GPD enkele tonnen per jaar besparen. En ondanks een incidentele journalistieke coöperatie, zal Van Lingen zich niet bemoeien met de

PERSOONLIJK PROFIEL

Naam • Marcel van Lingen

Geboortedatum • 23 november 1956

Opleiding • HBS

Journalistieke loopbaan • Leerling-journalist, parlementair redacteur bij *Dagblad de Limburger* (1982-1989); Politiek redacteur, chef redactie, chef opinie *Het Parool* (1989-2000); Chef nieuwsdienst, adjunct-hoofdredacteur, directeur/hoofdredacteur GPD (vanaf 2000), directeur/hoofdredacteur GPD (2000-2011)

Huidige functie • Hoofdredacteur ANP

Nevenfuncties in journalistiek • Bestuurslid (2004-2010) van World Editors Forum (WEF), sinds februari vice voorzitter WEF; Bestuurslid (secretaris) Genootschap van Hoofdredacteuren (2004-2010).

Column of weblog • Nee

Lid Genootschap van Hoofdredacteuren • Ja

Lid van NVJ • -

Participatie in netwerksites • Nee

Beste boek over journalistiek • David Halberstam, *The Powers That Be*

Beste journalist • 'Er zijn geen journalisten tegen wie ik opkijk. Wel mensen waarvoor ik waardering heb. Ik houd van diegene, die consequent blijven doen wat ze doen, immer en altijd. Mensen die goed zijn op hun vakgebied, zoals Erik van Gruijthuijsen, Paul Witteman, Frits Abrahams, Peter R. de Vries, Paul Vugts en Jeroen Smit.'

Zelfgeschreven boeken • Nee

REDACTIE

Omvang redactie • 42 fte

BEDRIJF

Eigenaar • Zeventien regionale dagbladen, die een gezamenlijke oplage heb van 1.7 miljoen.

productie van het ANP en omgekeerd geldt hetzelfde voor Van Gruijthuisen.

Critici zien de verhuizing van de GPD als een eerste stap naar totale overname door het ANP. Volgens Van Lingen is daar nu helemaal niks zin-nigs over te zeggen. 'Een belangrijk deel van de redactie heeft zich daar wel zorgen over gemaakt. Dat heb ik aangehoord en toen heb ik gevraagd: *Waarom maak je je eigenlijk zo'n zorgen?* Daar kunnen drie redenen voor zijn. 1) Niemand mag ooit verandering aanbrengen in wat we nu doen. 2) Waarom zou ik ander werk moeten gaan doen dan ik nu doe? en 3) Dan verlies ik mijn baan. Die laatste snap ik.'

Van Lingen is optimistisch over deze ontwikkelingen. Hij gelooft dat er hoe dan ook iets uit zal komen 'waar iedereen mee kan leven'. 'Dat is ook de reden waarom ik erop heb gehamerd om meer naar het ANP te schuiven. Als iedereen vindt dat je niet moet bewegen en moet wachten tot het 2013 (als de contracten met de GPD-kranten aflopen, DdR) is en je maakt alleen maar print, dan ben je dood. Zorg er dan in ieder geval voor dat je in een journalistieke biotoop komt te zitten, zoals bij het ANP. Dat je het beste van elkaar kunt overnemen in de productie, zonder last van elkaar te hebben. Mocht het zo zijn dat je in tijden van nood wél kunt samenwerken, dan zit je in ieder geval op de juiste plek.'

foto: Mark Vos



LAURENS VERHAGEN • hoofdredacteur nu.nl

‘Ga van je eigen kracht uit in plaats van hetzelfde te doen’

Herwin Thole

Een exponent van de nieuwe internetjournalistiek, dat is Laurens Verhagen (1969). De filosoof erkent dat bij online nieuws snelheid en kwaliteit met elkaar op gespannen voet staan. De bezoekers kunnen er echter mee leven. ‘Zolang je maar transparant bent.’

In de meeste landen is de populairste nieuwssite een site van een televisiestation of krant. Zo niet in Nederland. nu.nl trekt maandelijks 5,5 miljoen unieke bezoekers en houdt daarmee *de Telegraaf* ruimschoots achter zich. Opmerkelijk, omdat nu.nl alleen op internet bestaat. Hoofdredacteur Laurens Verhagen past in dat opzicht prima bij de organisatie. Hij heeft nooit bij een krant gewerkt. Voordat hij bij nu.nl kwam, had hij zeven jaar lang de leiding bij ICT-site Webwereld.nl. Ook heeft Verhagen geen journalistieke opleiding genoten. Hij studeerde Wijsbegeerte aan de Universiteit van Amsterdam. ‘Ik heb daar in mijn werk nog altijd veel profijt van. Journalistiek leer je in het veld.’ In eerste instantie wilde hij voor een groter publiek over filosofie schrijven, later ook over andere onderwerpen. In de jaren negentig kwam hij in aanraking met internet. De online journalistiek heeft hem daarna niet meer losgelaten.

Sinds 2006 is Verhagen hoofdredacteur van nu.nl. Het succes van de site vindt zijn oorsprong echter in 2001 toen de internetbubbel barstte.² De nieuwssite bestond destijds twee jaar en moest zes van de tien redacteurs ontslaan. Noodgedwongen legde nu.nl zich toe op het brengen van kort nieuws. Achtergronden werden niet meer geschreven. Die formule bleek uiterst succesvol. Een contract met het ANP zorgde voor een constante stroom berichten. Inmiddels groeit de site maar door. Onder Verhagen zijn rondom nu.nl andere ‘satellietsites’ opgezet zoals NUzakelijk en NUSport. De redactie van deze en de andere sites rond nu.nl wordt

bemand door dertien redacteuren, waaronder vier chefs (NU.nl, NUsport, NUsocial en NUzakelijk).

Als hoofdredacteur probeert Verhagen zo veel mogelijk aanwezig te zijn op de redactie om aanspreekbaar te zijn. Hij is echter slechts zijdelings betrokken bij het nieuwsproces. Alleen bij grote onderwerpen wordt hij erbij geroepen, als er moeilijkheden zijn of bij lastige nieuwskeuzes. Maar, legt Verhagen uit, dat 'is meer als supervisie'. Hij vervult een overkoepelende rol als journalistiek baas en journalistiek geweten. Schrijven doet hij nauwelijks meer. Één keer per maand verschijnt een artikel van zijn hand en drie keer per maand een commentaar. Daarnaast houdt hij een blog bij.³

De dagelijkse journalistieke leiding is in handen van de chef van NU.nl. Hij zit bovenop het nieuws. De selectie van het nieuws vindt plaats in overleg met de gehele redactie, die samen aan één werkeiland zit in de newsroom. Dit heeft bepaalde voordelen. Wanneer een redacteur een onderwerp wil voorleggen kan dat ter plekke gedaan worden. Tegelijkertijd benadrukt Verhagen dat redacteuren voldoende vrijheid hebben om individuele keuzes te maken, zonder dat de andere redactieleden daarin gehoord worden.

NU.nl is dus een compacte en overzichtelijke nieuwsorganisatie zonder al te strikte hiërarchie. Een werkvorm die erg geschikt is voor internet, vertelt Verhagen. Het resulteert namelijk in een flexibele houding van redacteuren. Hij signaleert dat redacteuren van NU.nl soepel omgaan met vraagstukken die de journalistieke werkwijze betreffen. Ook hiervoor geldt namelijk dat ingewikkelde kwesties direct besproken kunnen worden op de redactie. En als dit nodig is dan wordt de werkwijze aangepast. Het opstellen van een redactiestatuut heeft volgens de hoofdredacteur dan ook een lage prioriteit. 'Dat is typisch zo iets dat helemaal onderaan de actielijst staat.' En met recht, want 'iedereen weet heel goed waar de lijn ligt.'

Advertorials

Overigens erkent Verhagen dat een redactiestatuut wel degelijk van belang kan zijn voor een nieuwsorganisatie, bijvoorbeeld om de scheiding tussen redactie en commercie te waarborgen. Maar ook op dit punt wordt het ontbreken van een statuut niet als een gemis ervaren. Verhagen stelt dat hij

zelf als hoofdredacteur een verantwoordelijkheid heeft om die grens te bewaken. ‘Je bent een soort intermediair tussen die twee werelden.’

NU.nl is voor zijn inkomsten volledig afhankelijk van advertenties. Terwijl andere media grote moeite hebben om geld te verdienen met hun internetactiviteiten is het verdienmodel van NU.nl ‘behoorlijk uitgekristalliseerd’. Het bedrijf maakt nu een aantal jaar winst en elk jaar weer meer dan het jaar ervoor. De marge van NU.nl is bovendien hoger dan het gemiddelde binnen moederbedrijf Sanoma, dat tussen 15 en 20 procent ligt.⁴ Commercieel is er in die jaren wel veel veranderd in de internetwereld. De bannertarieven zijn bijvoorbeeld enorm gedaald en de behoefte aan opvallendere advertentieformaten is sterk gegroeid. NU.nl kan het zich niet permitteren tegen deze trend in te gaan. Toch houdt de hoofdredacteur altijd het belang van de lezer in de gaten. Hij benadrukt dat advertenties geen storend element mogen zijn in het totale informatieaanbod van de nieuwssite.

Over het algemeen is Verhagen erg strikt waar het de verhouding tussen redactie en commercie betreft. Hij meent dat de scheiding tussen deze domeinen absoluut moet zijn, aangezien journalistieke geloofwaardigheid kwetsbaar is. ‘Als je er eenmaal aan gaat tornen dan is het einde oefening. Het is je bestaansrecht. Je neemt je lezer dan niet meer serieus en de lezer jou dus ook niet.’ De redactie van NU.nl deelt dit standpunt. De redacteuren zijn ‘extreem gevoelig’ voor inmenging van commerciële partijen. Een kritisch stuk over een adverteerder zal de hoofdredacteur dan ook niet tegengehouden. Zou je dat doen, dan gaan redacteuren juist nóg kritischer schrijven, zo denkt Verhagen.

Commercie en redactie zijn gescheiden, maar overlappen wel degelijk op sommige delen van de site, bijvoorbeeld op NUbijlage. Daar staan tussen redactionele bijlagen ook commerciële stukken. ‘In die zin loopt het door elkaar heen.’ Zo sponsorde XS4ALL een stelling over het al dan niet installeren van een virusscanner. Daar hing ook een bijlage aan, waar in grote letters ‘advertorial’ boven was vermeld. Verhagen laat uit principe zo’n bijlage altijd door iemand anders schrijven, en niet door één van zijn redactieleden. Ook in de verschillende katernen van NU.nl staan weleens advertorials tussen redactionele artikelen, maar daarvoor geldt evenzeer dat deze altijd in een afwijkende kleur geplaatst worden en met de aanduiding ‘advertorial’ erboven.

De advertenties die op de site verschijnen worden verkocht door de salesafdeling van Ilse Media, de oorspronkelijke eigenaar van NU.nl die nu

eigendom is van Sanoma. Ofschoon de hoofdredacteur op de hoogte wordt gehouden van de ontwikkelingen op dit vlak, is hij nauwelijks betrokken bij de werving of plaatsing van de banners. De verkoop van de reguliere advertenties gaat via sales en deze worden op de site gezet door de afdeling traffic. Contacten met adverteerders worden grotendeels onderhouden door de product manager, een uitgeverachtige functie. De product manager fungeert bovendien als schakel tussen commerciële partijen en de redactie.

Toch krijgt Verhagen regelmatig de vraag voorgelegd, via salesmensen, of de redactie aandacht kan besteden aan producten of activiteiten van adverteerders. Hij weigert pertinent aan dergelijke verzoeken gehoor te geven. 'Dat is vaak uit naïviteit van de salesverkopers, denk ik dan maar. Ze willen alles verkopen.' Alleen bij speciale verzoeken wordt de hoofdredacteur betrokken in de onderhandelingen. Dan is er intensiever contact tussen de product manager, de salesafdeling, de adverterende partij en dus ook soms de hoofdredacteur om af te stemmen wat wel en niet mogelijk is op de site.

Bij voorkeur houdt Verhagen zich echter verre van elke vorm van salesactiviteiten. In zijn ogen zou een hoofdredacteur geen 'twee-pettenrol' moeten vervullen. Het risico is namelijk dat je de ene dag een adverteerder binnensleept, terwijl je de volgende dag een kritisch stuk over ze moet schrijven. 'Dan is de drempel voor hen wel heel laag om de volgende dag aan de telefoon te hangen en over het artikel te klagen.'

Innovatie

NU.nl is al een aantal jaren de grootste nieuwssite van Nederland. Het succes verrast nog steeds. In een interview met *de Volkskrant* liet de hoofdredacteur weten dat hij bij zijn aantreden in 2006 twijfelde of de groei van NU.nl nog langer vastgehouden kon worden.⁵ Vier jaar later blijkt de site nog steeds te groeien. En dat terwijl andere nieuwsorganisaties, van kranten tot omroepen tot websites, ook niet stil hebben gezeten en aanzienlijk geïnvesteerd hebben in hun digitale activiteiten.

Doordat het zo goed gaat met NU.nl krijgt Verhagen veel vrijheid om te innoveren. Het bedrijf is klein en compact en door snel te reageren op technologische en journalistieke ontwikkelingen heeft NU.nl in de voorgaande jaren zijn leidende positie kunnen behouden. Het succes hangt ten dele samen met deze innovatiedrang. De strategie komt enigszins overeen

met die van het succesvolle internetbedrijf Google. Nieuwe functionaliteiten of nieuwe sites worden snel ontwikkeld, en kunnen uitgroeien tot een zelfstandig product. Bij tegenvallende resultaten worden ze even makkelijk weer ontmanteld.

Verhagen heeft een belangrijk aandeel in de groei van nu.nl. Onder zijn leiding zijn tal van sites aan de hoofdsite toegevoegd, onder meer Nusport.nl, Nuzakelijk.nl en NuJij.nl. Hij overlegt veel met collega's over de invulling van deze en andere nieuwe projecten. 'Ik toets mijn ideeën voortdurend aan die van anderen en ik laat me ook graag voeden met ideeën.'

Wanneer de hoofdredacteur een nieuw idee heeft stapt hij eerst naar de IT-afdeling om in samenspraak met 'de techneuten' te bezien of het überhaupt uitvoerbaar is. Daarna moet hij zijn overtuigings kwaliteiten aanspreken. Hoewel hij veel vrijheid heeft kan Verhagen niet zelf besluiten te investeren in nieuwe projecten; de budgetten worden vastgesteld door de uitgever en de directie. Verhagen: 'Zij moeten uiteindelijk ja zeggen.' Soms vereist dit een gang naar de hoogste baas, bijvoorbeeld in het geval van de Duitse versie van nu.nl, Dnews.de. Na overleg met de directie van Ilse Media, de directie van Sanoma en tenslotte met de directie van Sanoma International werd dit initiatief gelanceerd.

Een ander voorbeeld van de vernieuwingsgezindheid van nu.nl is de toepassing van Twitter. Bijna drie jaar geleden was de site één van de eerste nieuwsorganisaties die actief op Twitter was. Inmiddels is het de grootste Nederlandse nieuwssite op Twitter.⁶ Soms wordt de plank misgeslagen. Een voorbeeld is de site Hier.nl, een initiatief van nu.nl van een aantal jaar geleden. Op deze site konden mensen zelf berichten plaatsen over ontwikkelingen in hun omgeving. Deze vorm van burgerjournalistiek kwam niet van de grond. Verhagen: 'Dat is niet gelukt, want mensen kunnen gewoon niet schrijven.'

De journalistiek van nu

Tegenwoordig maakt nu.nl op een andere manier gebruik van de burger. Op NuJij.nl kunnen bezoekers links plaatsen naar nieuws van andere sites dat ze belangrijk vinden en waar ze commentaar op willen geven. Op deze manier is er een plaats voor discussie gecreëerd, zonder dat de eigenlijke nieuwsberichten geschreven worden door de bezoekers. NuJij.nl levert zodoende een alternatief perspectief op de publieke opinie. Daar-

naast biedt NUfoto.nl lezers de mogelijkheid om zelfgemaakte nieuwsfoto's te plaatsen. Geregeld maakt de redactie van NU.nl gebruik van deze foto's om zelf over de betreffende gebeurtenissen te berichten.

Lezers tippen de redactie niet alleen, ze reageren ook veelvuldig op artikelen. Vaak is dat om de redactie op fouten te wijzen. Verhagen is daar doorgaans 'hartstikke blij mee', ook al wordt hij soms uitgekafferd. De hoofdredacteur is ervan overtuigd dat het de journalistieke kwaliteit van NU.nl ten goede komt als artikelen worden aangepast na commentaar van lezers. Verhagen: 'Dat is gebruik maken van de massa. Dat is één van onze krachten.' In het verlengde hiervan worden mensen die een fout signaleren altijd teruggemailed door de redacteur die de fout gemaakt heeft.

Verhagen ziet deze journalistieke openheid als een vereiste op internet. De snelheid waarmee het nieuws gebracht moet worden, heeft gevolgen voor de kwaliteit van de berichtgeving. 'Die twee staan met elkaar op gespannen voet.' De toenemende concurrentie betekent bovendien dat de situatie steeds lastiger wordt. NU.nl is niet meer de enige die het nieuws snel wil brengen. Er zijn tegenwoordig zoveel meer spelers die een vergelijkbare benadering van het nieuws hanteren. 'Als een vliegtuig van Turkish Airlines neerstort, dan zit iedereen er bovenop.' Een dag wachten betekent een helderder verhaal, maar ook achterlopen bij de rest.

Schrijven voor internet vergt ook daarom een andere benadering dan schrijven voor de krant. Je moet eerst en vooral snel zijn, aldus Verhagen.⁷ Als je bijvoorbeeld weet dat nieuws klopt maar je kunt de mensen die je nodig hebt voor commentaar niet meteen bereiken, dan kun je het beter al op de site zetten. Verhagen: 'Je moet wel. En mensen verwachten dat ook van je.' De consequentie is dat er fouten in de berichtgeving kunnen sluipen. Maar daar kan Verhagen mee leven, en de bezoekers van de site ook, zo stelt hij. 'Zolang je maar transparant bent.' Want door het noemen van bronnen is het eenvoudig voor de lezer om na te gaan waar het nieuws vandaan komt. En NU.nl is hier altijd helder in geweest. 'Bij sommige concurrentie is dat veel minder. Die hebben moeite om een bron te noemen.'

Media onder druk

Het succes van NU.nl heeft de nieuwsvoorziening in Nederland ingrijpend veranderd. Mensen zijn gewend geraakt om via internet het nieuws gratis tot zich te nemen. Dit is een probleem, zeker voor traditionele media die hun opbrengsten zien teruglopen.

nu.nl is geregeld verweten deze waardevermindering van het nieuws in de hand te hebben gewerkt. De site zou een 'digitale dief' zijn. Verhagen kan zich niet vinden in het verwijt. 'Wij betalen voor een ANP-abonnement. Dat is hartstikke duur.' Hij snapt wel waar de kritiek vandaan komt. Hij legt uit dat dagbladen ANP-berichten checken, door zelf even rond te bellen, om vervolgens de berichten als eigen artikel in de krant te plaatsen. nu.nl doet dat niet. 'Dat gaat ten koste van je snelheid, maar ook van je mankracht. Liever investeer ik dat in eigen verhalen.'

Onlangs nog was de toekomst van de Nederlandse pers onderwerp van onderzoek door de Commissie Brinkman. In de discussie die op de presentatie van het commissierapport volgde, leverde ook Verhagen een bescheiden bijdrage. Hij nam stelling tegen de eenzijdige plannen van minister Plasterk om dagbladen gesubsidieerd het digitale tijdperk in te loodsen. Hij kraakte deze plannen omdat hij van mening is dat er een fundamenteeler probleem is in de dagbladsector, namelijk een gebrek aan innovatiedrang. Overheidssteun zou dit niet kunnen verhelpen. Sterker nog, de plannen van Plasterk zouden de ongelijkheid in het mediaveld alleen maar vergroten, aangezien andere media, zoals nu.nl, geen innovatiesubsidie zouden ontvangen.

In een bijdrage aan *De Journalist* zette Verhagen zijn bezwaren uiteen. Over de steun aan kranten schreef hij: 'Het gebedel legt vooral pijnlijk duidelijk een decennium aan mislukkingen bloot van dergelijke oude media die 'nieuwe media'-initiatieven willen ontplooiën. Juist in deze economisch mindere tijden is het belangrijk om te blijven innoveren. Wie alleen wil investeren in nieuwe media als de overheid daaraan meebetaalt, bewijst dat hij die miljoenen niet waard is.'⁸

Deze kritische woorden doen wellicht anders vermoeden, maar Verhagen behoort niet tot die groep mensen die de krant failliet heeft verklaard. In een interview met *de Volkskrant* liet hij weten zelf nog steeds een 'enthousiaste krantenlezer' te zijn.⁹ Wel heeft hij ernstige bedenkingen over hoe de dagbladsector heeft gereageerd op de opkomst van internet. Hij meent dat het jarenlang onvoldoende serieus is genomen. 'Het hing er een beetje bij'. Hij stelt dat kranten een dergelijke houding zich niet veel langer kunnen permitteren. 'Zolang dagbladuitgevers internet blijven zien als een vervelend iets wat alleen maar geld kost, zal het nooit meer wat worden met 'de courant'.¹⁰

Terugkijkend stelt Verhagen dat nu.nl een grote voorsprong heeft kunnen opbouwen op online dagbladen, omdat de krantenuitgevers internet jaren-

PERSOONLIJK PROFIEL

Naam • **Laurens Verhagen**

Geboortedatum • **23 januari 1969**

Opleiding • **Wijsbegeerte, Universiteit van Amsterdam**

Journalistieke loopbaan • **Redacteur *Filosofie Magazine* (1998-1999), redacteur/
hoofdredacteur *Webwereld* (1999-2006), hoofdredacteur nu.nl (vanaf 2006)**

Huidige functie • **Hoofdredacteur nu.nl**

Nevenfuncties in journalistiek • **Bestuurslid Genootschap van Hoofdredacteuren**

Column of weblog • **Op nu.web-log.nl**

Lid Genootschap van Hoofdredacteuren • **Ja**

Lid van NVJ • **Ja**

Participatie in netwerksites • **Linkedin, Twitter, De Nieuwe Reporter**

Beste boek over journalistiek • **-**

Beste journalist • **'Dat wisselt per week'**

Zelfgeschreven boeken • **Nee**

REDACTIE

Omvang redactie • **13 redacteuren**

Bezoekersaantal • **5.5 miljoen unieke bezoekers per maand**

BEDRIJF

Concern • **Sanoma Media**

Directeur • **Dick Molman (CEO Sanoma Nederland)**

lang onvoldoende serieus hebben genomen. De hoofdredacteur van nu.nl verwacht dat deze achterstand niet snel ingelopen zal worden. Waarom? Omdat kranten in zijn ogen nog steeds de fout maken de formule van nu.nl te kopiëren, terwijl de websites minder overzichtelijk zijn. Maar wat zouden kranten dan kunnen doen? Al te uitgebreid gaat Verhagen hier niet op in, maar hij heeft één advies: ‘Ga jezelf specialiseren. Ga van je eigen kracht uit in plaats van hetzelfde te doen.’

DEEL 2

Hoofdredacteuren bij de omroep

DE CONTEXT

De omroep in woelig vaarwater

Huub Wijffes

Een dubbele crisis

Wie regelmatig kranten leest, zou vermoeden dat het slecht gaat met de omroep. Nieuwe media lijken de klassieke omroep met zijn vaste programmering volgens een dagschema en zijn gestandaardiseerde formats in te halen en zelfs overbodig te maken. Het publiek lijkt steeds meer een voorkeur te hebben voor media die op een zelfgekozen tijdstip en lokatie kunnen worden geconsumeerd en waaraan het publiek ook zelf bijdragen kan leveren. Radio en televisie zijn een onderdeel van een overvloed aan media-inhoud die voor dit kiezende publiek beschikbaar is. Dientengevolge is de concurrentie in de omroep dan ook ernstig gegroeid.

Deze technologische crisis (die blijkens cijfers over tijdsbesteding en mediagebruik overigens wordt overdreven), treft het totaal van de omroep, commercieel en publiek.¹ Ieder op een eigen manier hebben omroepen zich in het algemeen aangepast met meer succes dan bij de pers is gebeurd. Zo heeft de landelijke publieke omroep multi- en crossmediale programmaconcepten ontwikkeld en zijn er pogingen tot convergentie van mediumgebonden redacties gedaan. De belangrijkste exponent daarvan is de NOS, die in 2006 verschillende journalistieke programma's samenbracht in *NOS Nieuws*. Daarmee werd het de grootste nieuwsorganisatie van Nederland met in potentie de meeste mogelijkheden voor specialisering en onderzoek. Het zijn ontwikkelingen die commerciële omroepen zoals RTL en BNR, maar ook de dagbladen vervullen met afschuw, omdat ze zijn gefinancierd met publiek geld en dus als valse concurrentie gezien kunnen worden.

De publieke omroep kent naast die technologische ook een bestuurlijk-politieke crisis. De druk van permanente overheidsbezuinigingen gaan hand in hand met een even permanente druk om de publieke omroep fun-

damenteel te reorganiseren. Op zichzelf is dat niets nieuws, want ook in de jaren zestig liepen allerlei maatschappelijke, politieke en commerciële belangen te hoop tegen de publieke omroep, die toen overigens nog geen publieke omroep werd genoemd maar gewoon 'het omroepbestel'. De crisis die toen werd gevoeld loste echter in het niets op nadat de Omroepwet van 1968 een open bestel met nieuwe zendgemachtigden en meer samenwerking mogelijk had gemaakt.²

De crisis leek zich te herhalen toen in de jaren tachtig opnieuw aandrang voor commerciële omroep ontstond; zeker nadat die vanaf 1989 leidde tot concrete ondernemingen zoals RTL, SBS, BNR en anderen. Wederom werd de ondergang van de publieke omroep voorspeld, maar wederom was niets minder waar. In de twintig jaar sinds 1989 heeft de publieke omroep weliswaar aanzienlijk terrein verloren, maar met een marktaandeel van rond de 35 procent speelt ze nog steeds een toonaangevende rol in het omroeplandschap.³ Dankzij een veel te ruimhartige beschikbaarstelling van publieke middelen, aldus de commerciële omroepen die ook op dit vlak oneerlijke concurrentie ervaren.

Hoofdredeacteurs spelen in de debatten over de technologische crisis een vooraanstaande rol, maar hun optreden in de bestuurlijk-politieke crises is bescheiden. Terwijl daar de journalistiek toch heel direct in het geding is. Want de bestuurlijk-organisatorische, politieke en financiële regels zijn direct van invloed op de journalistieke onafhankelijkheid. Zoals blijkt uit de meest recente ontwikkelingen.

De hoofdredacteur in de publieke omroep

In september 2010 ging de zoveelste nieuwe programmering van de publieke omroep van start. Het jaarlijks terugkerende ritueel van de omroepen die hun nieuwste programma's presenteren, had dit keer een nadrukkelijk journalistieke betekenis. Ook al was de operatie al een half jaar tevoren aangekondigd, het was toch even wennen voor de Hilversumse journalisten. De gerenommeerde actualiteitenrubriek *NOVA* van NPS en VARA bestond niet langer. Haar plaats op de late avond zou worden overgenomen door de rubriek *Nieuwsuur*, die de NPS zou gaan coproduceren met de NOS.

Dat was niet de enige opvallende verandering. Ook de actualiteitenrubriek van NCRV en EO, *Netwerk*, bleek te zijn opgeheven. Eindredacteur Peter van der Maat – nog geen twee jaar als zodanig aangesteld – was ont-

heven uit zijn functie en de redactie was verdeeld over de nieuwe programma's die de bestuurders van EO en NCRV aankondigden. De NCRV wilde op eigen houtje *Altijd wat* op de vrijdagavond uit gaan zenden; de EO zou een van de drie deelnemers worden in het actualiteitenprogramma *Uitgesproken* dat het tijdslot van *Netwerk* om half negen op Nederland-2 zou overnemen. De andere partijen in *Uitgesproken* waren de VARA en de nieuw tot het omroepbestel toegelaten Wakker Nederland (WNL). De KRO die in 2006 uit *Netwerk* was gestapt om zich journalistiek te kunnen concentreren op *Goedemorgen Nederland*, bleek dat programma onder de titel *Ochtendspits* te hebben overgedaan aan WNL. Zelf ging de KRO de journalistieke schade inhalen door *Brandpunt* van stal te halen, niet in de vorm van de roemruchte actualiteitenrubriek die de KRO in 1960 was begonnen, maar nu met het Amerikaanse format *60 Minutes* als voorbeeld.

Als klap op de vuurpijl van de journalistieke herprogrammering zou elke werkdag op de late avond een actualiteitenrubriek te zien zijn van een andere toetreders tot het bestel: PowNed, een organisatie voortkomend uit de nieuwswebsite Geenstijl.nl en, net zoals WNL, nauw verbonden met het dagblad *De Telegraaf*. Beide nieuwe omroepen moesten ervoor gaan zorgen dat in de publieke omroepjournalistiek ook 'rechtse' geluiden te horen zouden zijn. Sinds het opheffen van *TROS Aktua* was dat geluid blijkbaar van het toneel verdwenen en dat had de discussie over de representativiteit van het publiek gefinancierde omroepbestel doen herleven.

Deze grootscheepse herverkaveling van de publieke omroepjournalistiek werd door de netmanagers en de omroepbestuurders aangekondigd als een poging om weer een duidelijk en herkenbaar gezicht te laten zien. Twee jaar eerder had de bestuursvoorzitter van de overkoepelende NPO, Henk Hagoort, de steen in de vijver gegooid. *Netwerk*, *NOVA* en *EenVan-daag* zouden 'drie keer *de Volkskrant*' zijn; in naam drie afzonderlijke actualiteitenprogramma's, maar in onderwerpskeuze en uitwerking eigenlijk teveel op elkaar lijkend.⁴ Met als consequentie dat ze de rechtse winden in de maatschappij onvoldoende zagen waaien. Hoewel voor die stellingen geen empirisch bewijs te vinden is, riep Hagoort de omroepen daarom op zich journalistiek te profileren met scherper omliggende meningen en commentaren.⁵

En zo geschiedde in september 2010. De journalisten van de betrokken programma's pruttelden nog een beetje over de veranderingen die van bovenaf waren gedropt, maar ze waren al druk doende om de nieuwe programma's van inhoud te voorzien. Vrijwel de enige hoofdredacteur

(tevens directeur Informatieve Programma's NTR) die van zich liet horen was Carel Kuyl. Zijn rubriek *NOVA* was weliswaar opgeheven maar hij werd hoofdredacteur van *Nieuwsuur* waarin hij met de NOS zou gaan samenwerken. Met die omroep waren, journalistiek gesproken, de mogelijkheden groter dan met de VARA. Ook hoofdredacteur Hans Laroes van NOS *Nieuws* toonde zich tevreden want via *Nieuwsuur* kreeg de NOS nu nog meer greep op de dagelijkse nieuwsvoorziening bij de omroep.

Deze gang van zaken geeft aan dat de journalistieke belangen nauwelijks verdedigd werden door een leidinggevende functionaris zoals een hoofdredacteur. Deze functie is in de omroep dan ook geen sterk ontwikkelde functie. Er is maar een handvol mensen die zich hoofdredacteur (mogen) noemen, soms (zoals bij Kuyl) in combinatie met een directiefunctie. Zaken worden gedaan door bestuurders en managers, die de vrijheid lijken te hebben om rubrieken op te heffen of te splitsten, onwillige eindredacteuren aan de kant te zetten of te vervangen, en programmaformules fundamenteel te wijzigen. Zonder dat journalisten er iets aan lijken te kunnen doen. Dat heeft waarschijnlijk te maken met de nogal prominente amusementsfunctie van omroep. Tekenend is dat in relatie tot de omroep vanzelfsprekend wordt gesproken van infotainment, maar in relatie tot de dagbladjournalistiek vrijwel nooit, terwijl de krant toch ook allerlei ontspannende functie in zich draagt.

Omroepjournalistiek heeft in de geschiedenis een bescheiden positie veroverd en de omroep hoofdredacteuren – voor zover ze al bestonden – hebben lange tijd een lage status in de journalistiek gehad.⁶ Wie de geschiedschrijving van het NOS *Journal* leest zou echter tot een andere conclusie kunnen komen. Dat boek is namelijk gecomponeerd aan de hand van de periodes waarin bepaalde hoofdredacteuren aan de touwtjes trokken. De auteur van deze geschiedschrijving, oud-eindredacteur Ad van Liempt, noemt de rol van de hoofdredacteur zelfs 'buitengewoon groot'.⁷ Zijn argument is dat de leidinggevende het gezicht van een rubriek bepaalt, zowel naar buiten als naar binnen. Maar die leider moet doortastend zijn want dat vindt men op de omroepjournalistieke werkvloer de meest wezenlijke eigenschap van een hoofdredacteur. Is de hoofdredacteur niet doortastend dan grijpen de redactie of de directie meer macht. Een directeur omdat hij niets liever doet dan macht verzamelen, een redactie omdat men niets liever doet dan macht die nergens voor staat neutraliseren of uitschakelen.

Wat we dan ook zien in de geschiedenis is dat een periode van grotere oriëntatie op de zakelijke en organisatorische kant van het *Journal*

worden afgewisseld door perioden waarin de journalistiekinhoudelijke ontwikkeling centraal komt te staan. In beide profielen komen sterke en zwakke hoofdredacteurs voor. Ed van Westerloo (1976-1985) slaagde erin het *Journal* aanzienlijk te versterken door de rubriek meer journalistiek profiel te geven en inhoudelijk te sturen. Gerard van der Wulp (1987-1996) was weliswaar ook een ervaren journalist maar in de praktijk stuurde hij door als een manager te opereren in een zakelijk efficiënte stijl. Dat voor dat laatste aparte kwaliteiten nodig zijn, blijkt uit de minder geslaagde ervaringen van de hoofdredacteurs Peter Brusse (1985-1987) en Nico Haasbroek (1996-2002). Liep Brusse stuk op een evident gebrek aan managerskwaliteiten, Haasbroek bracht zichzelf op te grote afstand van de redactie door een overdaad aan journalistieke eigenzinnigheid.⁸ De meest succesvolle is wellicht de in juli 2011 vertrokken Hans Laroës, want onder zijn leiding manifesteerde zich sinds 2002 niet alleen een nieuwe journalistieke koers waarbij 'de straat' meer gewicht kreeg ten opzichte van 'de staat', maar werd ook de grootste en convergent werkende nieuwsredactie van Nederland gevormd rondom de nieuwsprogramma's van de NOS.⁹

Hoofdredacteur of eindredacteur?

Deze demonstratie van macht van de hoofdredacteur van het *Journal* is echter een uitzondering. Door de wettelijk vastgelegde taak in de nieuwsvoorziening heeft de NOS een zeer krachtig journalistiek gezicht gekregen, dat werd uitgedragen door de hoofdredacteur. Datzelfde geldt voor de hoofdredacteur van *RTL Nieuws*, de grote concurrent van de NOS. RTL wilde vanaf de start in 1989 een sterke journalistieke programmering opbouwen om duidelijk te maken dat men een bijdrage leverde aan de journalistieke pluriformiteit.

Bij andere journalistieke rubrieken heeft de functie van hoofdredacteur een meer onduidelijke status. Daar wordt soms gesproken van een hoofdredacteur, maar meestal van een eindredacteur. Het is een functie die in bevoegdheden en status minder in de melk te brokkelen heeft dan een hoofdredacteur. In de praktijk hebben programmadiirecteuren meer te zeggen over de rubrieken dan deze eindredacteurs. Als directies of bestuurders dat willen kunnen ze bijvoorbeeld met groot gemak aan nieuwe rubrieken met een nieuwe formule worden gezet. De directies bemoeien zich niet zozeer met de dagelijkse journalistieke inhoud, maar

wel met zaken die de vorm en de positie van de rubriek wezenlijk raken. Zo bepalen de directeuren op welk tijdstip en op welke zender de rubriek te zien of te horen is, maar beslissen ze ook over de omvang van de redactie, de titel, het format en de frequentie van de rubriek, plus de eventuele samenwerking met andere rubrieken, de financiering ervan alsmede over de eventuele opheffing of samenvoeging.

In alle gevallen opereert een eindredacteur in nauw overleg met een directeur, waaraan hij duidelijk ondergeschikt is. Soms worden deze functies gecombineerd, zoals bij de NTR waar de directeur informatieve programma's tevens hoofdredacteur van *Nieuwsuur* is. Dat geeft aan de NTR een krachtige journalistieke signatuur. Bij andere omroepen is dat veel minder het geval. Aan de andere kant van het spectrum is er helemaal geen hoofdredacteur meer in het spel, maar heeft de televisiedirectie de leiding over programma's die onder de noemer 'journalistiek' worden gemaakt totaal naar zich toe getrokken. Dat is bijvoorbeeld het geval bij het commerciële SBS, waar kijkcijfers en marktaandelen richtinggevend zijn voor vorm en inhoud van programma's zoals *Hart van Nederland* en *Shownieuws*.

Tegenover de onduidelijke, soms ronduit zwakke positie van de omroep-hoofdredacteur staat bij de publieke omroep een woud van functionarissen die met een ander perspectief leiding geven. Zo kennen de meeste omroepen een hoofd of directeur informatieve programma's maar er zijn ook algemene programmadirecteuren, doorgaans voor radio en televisie apart. Deze omroepmanagers staan voor de programmering in nauw contact met de netmanagers van de afzonderlijke zenders, die namens de NPO beslissen over de plaats en het format van de programma's in hun uitzend-schema's.

En dan zijn er natuurlijk nog de vele bestuurders van omroepen en de NPO die trachten vorm en inhoud te geven aan het geheel van de publieke omroep. Gezamenlijk maken deze omroepbestuurders en directeuren het beleid. De herprogrammeringoperaties van 2006 en 2010 kwamen uit hun koker. Journalisten hebben het nakijken, maar zijn ook weer niet totaal machteloos. Zo moest de EO in maart 2011 aankondigen dat ze zich met ingang van het nieuwe tv-seizoen zou terugtrekken uit de nagelnieuwe rubriek *Uitgesproken*.

Men was bij nader inzien ontevreden over de manier waarop de samenwerking in de drietrapsrubriek verliep (of liever: niet verliep) en geloofde niet langer dat de rubriek een bijdrage zou kunnen leveren aan 'geprofi-

leerde kwaliteitsjournalistiek'. Men wees daarbij vooral op de bijdrage van WNL. Die omroep had na een paar weken besloten presentator en eindredacteur Michiel Bicker Caarten aan de kant te zetten en te vervangen door wethouder Joost Eerdmans van Capelle aan den IJssel. Deze journalist/politicus liet onmiddellijk weten geen geloof te hechten aan de opvatting dat journalistiek een professie is met beroepstandaarden zoals een streven naar objectiviteit en feitelijke en een kritische houding bij het interviewen.¹⁰ Eerdmans leek overigens de vervanger van Bicker Caarten, maar in feite was hij slechts presentator. De eindredactionele functie was tijdelijk toebedeeld aan een ex-redacteur van *De Telegraaf*, die tevens hoofdredacteur/directeur was van het bedrijf dat alle journalistieke programma's voor WNL produceert, Telegraaf Video Media. In juni 2011 werd hij opgevolgd door een wederom van *De Telegraaf* afkomstige journalist, Bert Huisjes.

De EO kondigde aan in het nieuwe televisieseizoen zelfstandige de actualiteitenrubriek *De vijfde dag* te gaan programmeren. Dat besluit maakte de toekomst van de andere *Uitgesproken*-deelredacties bij de VARA en WNL ongewis. Zij waren genooddaakt opnieuw met de netmanager in overleg te treden om het behoud van het uitzendtijdstip.

De macht van de politiek

De afhankelijkheid van bestuurlijke en omroepstrategische overwegingen is typerend voor het lot van de publieke omroepjournalistiek. Het fluctuerende omroepbeleid zorgt feitelijk voor een permanente crisisstemming in Hilversum, althans bij de publieke omroep. De commerciële omroep, die in omvang veel omvangrijker is geworden dan de publieke (in marktaandeel gesproken is de verhouding ongeveer tweederde tegen een derde) is blijkbaar nooit bevangen door een crisis; het gaat hoogstens tijdelijk slecht met het marktaandeel.

Die ogenschijnlijke luchthartigheid over de staat van de commerciële omroep is wellicht te wijten aan de enorme groei die deze sector de afgelopen 25 jaar heeft doorgemaakt. Het aanbod van omroepprogramma's is exponentieel gegroeid, zowel landelijk als regionaal en zowel analoog als digitaal. Naast de drie landelijke publieke televisiekanalen zijn er sinds 1988 zeven commerciële ontstaan. In dat groeiende aanbod zit ook duidelijk een journalistieke component, ook al is het een feit dat commerciële omroeporganisaties doorgaans niet de ambitie hebben om zich uitvoerig met de relatief dure journalistiek bezig te houden. Dat geldt wel voor BNR,

het nieuwsradiostation dat zich in korte tijd heeft ontwikkeld tot een concurrent van Radio-1 in de Randstad.¹¹ De belangrijkste commerciële speler is ongetwijfeld *RTL Nieuws* dat een vaste plaats heeft veroverd binnen de RTL-groep en dat niet voor niets wordt geleid door een hoofdredacteur met een krachtig journalistiek profiel. Onder zijn leiding kon de journalistiek uitbreiden met het op de zakelijke markt gericht *RTL-Z* en het kleine nieuws van om de hoek in *Editie.nl*.

Door de commerciële omroep is de journalistieke pluriformiteit aanzienlijk gegroeid en daarom zou men niet hoeven spreken van een crisis. Dat geldt eens te meer als men het groeiende nieuwsaanbod van de 14 regionale omroepen in de beschouwing betreft. In de jaren tachtig behoorde de regionale omroep nog tot de franje van het omroeplandschap. Onder het strakke toezicht van de NOS mochten ze enkele radiouurtjes per week vullen met folklore. In de jaren negentig zijn de regio-omroepen zelfstandige omroeporganisaties geworden die zowel op radio als televisie professionele journalistiek bedrijven. Met financiering vanuit de provincies (aangevuld met reclame) hebben ze zich ontwikkeld tot 24-uursnieuwsorganisaties die op meerdere technologische podia aanwezig zijn met nieuws vanuit een regionaal perspectief.

De journalistieke veelkleurigheid mag dan aanzienlijk zijn gegroeid, de afhankelijkheid van beleid is dat ook als men kijkt naar de omvang van de publieke financiering ten opzichte van andere inkomsten. Daarom is het niet verwonderlijk dat veel omroepbestuurlijke inspanning is gericht op de beïnvloeding van het beleid. Het omroepbeleid is geen exclusief Haagse aangelegenheid, maar een product dat tot stand komt in een driehoek van politici, omroepbestuurders en hoge ambtenaren. Die groepen onderhandelen dagelijks over enorme culturele en financiële belangen onder druk van een publieke opinie die zich vooral intensief met programma's bemoeit. In de tijd van de verzuiling lagen de verhoudingen in dergelijke netwerken helder verankerd in de loyaliteit van omroepen aan partijen. Door de ontzuiling zijn delen van die netwerken afgebroken, maar een zekere sfeerverwantschap is gebleven, net zoals de prioriteit van omroepbestuurders om lijnen naar de Haagse besluitvorming overeind te houden.

De komst van de commerciële omroep heeft dat proces alleen maar versterkt, want die bracht het marktaandeel van de landelijke publieke televisie terug van meer dan 80 naar 35 procent. Vooral nadat in 2000 was besloten het kijk- en luistergeld af te schaffen en de omroep te financie-

ren uit gewone belastingmiddelen, is het omroepbeleid gepolitiseerd. De vraag naar de legitimiteit van de publieke omroep kwam weer hoog op de politieke agenda en werd meer dan ooit afhankelijk van veranderende politieke verhoudingen. Dat was overigens een Europees breed proces.¹²

In de voortdurende spanning over de wispelturigheid van het omroepbeleid, moet de journalistiek op peil zien te blijven. Een deel van de heroriëntaties waarmee de journalistiek in de omroep de laatste jaren bezig is heeft dus met de politieke dimensie te maken. De openbare discussies over het omroepbestel gaan bijvoorbeeld over de positie van de verenigingen ten opzichte van meer centraal aangestuurde gremia, zoals de NPO en de netmanagers. De omroepverenigingen vertegenwoordigen immers nog steeds een zeer groot deel van het maatschappelijke veld en het behoud van deze burgerparticipatie kan niet simpelweg terzijde worden geschoven. De ledenaanhang van de omroepverenigingen die tot 1965 constant was gegroeid, was weliswaar sinds 1995 geleidelijk aan het teruglopen maar de 3.660.000 leden die er in 2009 nog waren vormden 22,1 procent van de totale Nederlandse bevolking en het aantal is net zo hoog als de totale dagbladoplage.¹³

Wat de politiek en de NPO willen is dat omroepen samenwerken in grotere bestuurlijke verbanden. Mede met het oog op aanzienlijke bezuinigingen heeft de NPO in 2010 aangekondigd dat men wel toe zou moeten kunnen met vijf of zes zendgemachtigden. Dat is opmerkelijk want reeds in de jaren negentig werd concreet gewerkt aan een fusie van KRO, NCRV en AVRO en ook een samengaan van VARA, VPRO en NPS. Dat boek is echter gesloten door dezelfde politiek die dat allemaal aanjoeg. Een fusie van NPS, Teleac en RVU is aanstaande, maar ook een samenwerking van VARA en BNN, van KRO en NCRV en van TROS en AVRO is aangekondigd. Zoals zo vaak de afgelopen veertig jaar blijven de VPRO en de EO als muurbloempjes achter, samen met de kringloopwinkel van Omroep MAX en de brandnieuwe WNL en PowNed. Dit soort bestuurlijk kwartetten geeft het media-beleid in Nederland een nerveus karakter en heeft een direct effect op de journalistieke programmering. Het vergt meer dan bij kranten een dynamisch management en dat management heeft in de omroep dan ook forse uitvoeringspraktijken geschapen.

Regio-omroepen kennen deze dimensie niet, maar daar heeft men te maken met forse bezuinigingen die – ondanks grote successen in publieksbereik en marktaandeel – grote gevolgen hebben met name in de regio's waar een sterker cultureel zelfbewustzijn bestaat, zoals, Gro-

ningen, Friesland, Gelderland, Noord-Brabant en Limburg. De regionale omroepen zijn erin geslaagd de dagelijkse omroepjournalistiek dichtbij mensen in de regio te brengen, maar desondanks moeten ze roeien met steeds kortere riemen. Want provincies hebben de neiging de rijksbezuinigingen door te rekenen naar publieke diensten. Met name de provincies met geringe bevolkingsomvang hebben daarvan te lijden. Er bestaat dus grote zorg over de toekomst van de publieke omroep in de regio, met name waar het gaat om de kwaliteit van de journalistieke programma's.¹⁴ Bij een sterk groeiende financiële problematiek neemt het risico toe dat een hoofdredacteur een directe ondergeschikte wordt van de directeur, een situatie die spoort met de eerder gesignaleerde ontwikkeling bij de landelijke omroep om geen hoofdredacteurs meer te benoemen maar gemakkelijker plooibare eindredacteurs.

Heroriëntaties

Neemt men de ingewikkeldheid en omslachtigheid van het omroepbeleid in ogenschouw dan wekt het verbazing dat de publieke omroep zich toch goed heeft aangepast aan de toenemende keuzevrijheid van kijkers en luisteraars. Begin jaren negentig kwam al een stroomlijning in de profielen van de vijf radiozenders tot stand en gaandeweg groeide ook bij de televisie de invloed van zogenaamde netcoördinatoren. Zij bewaakten en bevorderden een duidelijk profiel van hun zender, een proces dat hen in dagelijks gevecht met de programmaleverende omroepverenigingen bracht, want die waren primair geïnteresseerd in hun eigen herkenbaarheid. Het programmeermodel van september 2006 zorgde ervoor dat de zenders voortaan zouden worden geprogrammeerd volgens een leefstijlindeling van het publiek. Het eerste net werd een familiezender gericht op 'sociale cohesie, gemeenschappelijke ervaringen, respect en hartelijkheid'. Het tweede net zou vooral 'participerend, sociaal betrokken, zingend, verdiepend en stimulerend' moeten zijn. Het derde net tenslotte zou 'jong, innovatief, verrassend, eigenzinnig, dynamisch en nieuwsgierig' moeten worden.¹⁵

Erder is al geconstateerd dat de omroep de uitdagingen van de online wereld ogenschijnlijk slagvaardiger heeft opgevangen dan de dagbladen. Aan deze relatieve slagvaardigheid kan men zien dat – mits de financiële speelruimte voldoende is – de werkvloer gewoon door blijft werken vanuit de inspiratie die programmamakers ten diepste drijft: het beste programma maken dat met inzet van alle beschikbare technologie optimaal

is toegesneden op de doelgroep. De hoofdredacteur is daarbij cruciaal, maar dat roept nogmaals de vraag op naar de positie van die figuur, want eerder constateerde we dat de hoofdredacteur in de omroepwereld een onderontwikkelde functie is. De moderne hoofdredacteur heeft niet meer als hoofdtaak om, zoals in de tijd van de ontzuiling, de journalistiek van bemoeienis in de dagelijkse praktijk af te schermen, want dat interesseert de moderne manager niet meer zo erg. Van Liempt verklaarde bijvoorbeeld dat hij in zijn omroepcarrière van dertig jaar nog nooit een baas aan zijn bureau heeft gehad om te vertellen wat wel en wat niet moest worden gedaan.¹⁶ Die ouderwetse beïnvloedingstactieken (voor zover ze al ooit op grote schaal hebben bestaan) zijn echt wel uitgesleten. Tegenwoordig zijn bazen (zowel directeuren als bestuurders) slimmer: men richt zich op structurele veranderingen en vage missiestatements. Hooguit achteraf toont men enige inhoudelijke bemoeienis bij grote controverses. De dagelijkse redactionele onafhankelijkheid is dus wel gegroeid, maar dat geldt niet voor de onafhankelijkheid bij structurele ingrepen.

Hoe dat bezwaar op te vangen is, is inzet van discussie bij vrijwel alle journalistieke omroepprogramma's, zowel landelijk als regionaal. Kernvraag is of een hoofdredacteur/eindredacteur zich kan veroorloven alleen de dagelijkse journalistiek als zijn terrein te beschouwen. Gezien de almaar groeiende rol van het omroepbeleid bij de publieke omroep en de opdringende macht van het geld bij de commerciële omroep, lijkt dat onverstandig. De beste hoofdredacteur is een journalist in hart en nieren die er ook nog in slaagt greep te houden op de bestuurlijke en managementomgeving. Als een hoofdredacteur zich niet ook nadrukkelijk met de zakelijke en organisatorische kant bemoeit wordt dat het exclusieve speelveld van directies. En dat wil eigenlijk niemand, zoals ook blijkt uit de gesprekken die in het tweede deel van deze bundel zijn opgetekend.



HANS LAROES • tot juli 2011 hoofdredacteur NOS Nieuws

‘Mijn lobbywerk is onvermijdelijkheid creëren’

Klaske Tameling

Als parlementair verslaggever kwam Hans Laroes (1955) binnen bij het NOS-Journaal. Nu, 23 jaar later, is hij hoofdredacteur van een multimediaal NOS-bedrijf waar zo'n kleine 400 mensen op één grote nieuwsvloer werken voor radio, televisie en internet. 'Ik ben tevreden hoe het hier is geregeld. Hoe het werkt. De vrijheden en verantwoordelijkheden die ik heb, de relatie met directie, de positie in het bestel.'¹ Volgens Laroes is dat de verdienste van de NOS zelf. De NOS is groot en van langzaam afkalven is in zijn ogen geen sprake. Integendeel. 'Wij belichamen de kerntaak van de publieke omroep. Ik wil niet zeggen dat wij de laatste zullen zijn die het licht uit doen, maar daar zal het wel op neerkomen.'

Vanuit zijn functie als Haags verslaggever krom Laroes langzaam op in de hiërarchie van de NOS-nieuwsredactie: van redactiechef, naar adjunct-hoofdredacteur tot plaatsvervangend-hoofdredacteur. In 2002 nam Laroes de laatste horde. In dat jaar nam hij de taken van Nico Haasbroek over toen hij werd benoemd tot hoofdredacteur van het NOS-Journaal. Laroes toonde direct zijn vernieuwingsgezinde houding. Een jaar later, in 2003, lanceerde hij met andere leidinggevenden het idee voor NOS Nieuws: een nieuwsvloer waar het Radio 1 Journaal en de toen nog in de kelder weggestopte internetredactie samen zouden gaan werken met het televisiejournaal, oftewel een multimediale redactie. Laroes formuleerde deze grootse plannen in zijn eerst beleidsnota als hoofdredacteur 'Ten Aanval'. Het formuleren van dit soort toekomstgerichte beleidsstukken – waarin beschreven wordt welke richting de nieuwsredactie op wil gaan – is een van de taken van de NOS-hoofdredacteur. Laroes schrijft deze stukken met plezier. 'Ik heb er zelf veel ideeën over en die zet ik graag op papier. Het belangrijkste is daarbij volgens mij dat je realiseert dat een organisatie

alleen maar werkt als die in beweging is en dat je dus steeds moet proberen de tekenen van de tijd te verstaan.'

En die tekenen pakten in het geval van Laroes gunstig uit. Het concept van nos Nieuws werd in januari 2006 gerealiseerd. Op de derde etage van het videocentrum werken inmiddels 24-uur per dag mensen aan het merk nos dat zich uitstrekt over meerdere platforms en zenders. In de afgelopen jaren werd de nieuwsvoorziening van de nos uitgebreid met verschillende redacties, programma's en edities van programma's. Zo werden onder meer nos Headlines, het Journaal op 3 en een Jeugdjournaal in de ochtend gelanceerd. De nieuwste aanwinst is de redactie van nos Net, een redactie die vooral op internet het contact met het publiek moet bevorderen.

Toch erkent Laroes dat deze ingrijpende reorganisatie eigenlijk te omvangrijk was om het allemaal tegelijkertijd te doen. 'Daarin hebben we wat verkeerd gedaan. Het was alles in één keer: reorganiseren, bezuinigen, digitaliseren. Hierdoor ontbrak lange tijd het journalistieke debat op de redactie.' Mensen gingen in die tijd met minder plezier naar hun werk. Voor sommige redacteuren en verslaggevers was dat een reden om over te stappen naar andere programma's. De algemene teneur op de redactie was dat de ambities van de nos de kwaliteit van de nieuwsvoorziening ondermijnden.² Maar na zo'n twee jaar keerde het tij: de sfeer werd weer beter en het journalistieke debat kreeg weer meer vorm en inhoud.

Bezuinigingen

In het hedendaagse politieke klimaat is geen van de publieke omroepen verzekerd van een gelijkblijvende financiering. Toch is Laroes niet bevreesd voor bezuinigingen die Den Haag mogelijk in petto heeft. 'De dreiging is natuurlijk wel dat die bezuinigingen pondsgewijs worden verdeeld. Dat is wat ze in Hilversum meestal doen. Bij nos Nieuws zou dat gaan om een bedrag van zeven à acht miljoen dat dan ter discussie komt te staan.' Maar Laroes is daar redelijk laconiek over. 'Die besluitvorming is er nog niet, dat zal pas zijn over ongeveer twee jaar. Als het er op aankomt dan doen wij ons best om ervoor te zorgen dat er een inhoudelijke keuze komt in plaats van overal een beetje weg te halen.' En dus verwacht hij dat de bezuinigingen bij nos Nieuws relatief zullen meevallen. Overigens bemoeit hij zich nauwelijks met deze discussie. Het lobbywerk richting Den Haag behoort niet tot de taken van de hoofdredacteur. 'Ik probeer dat

op een andere manier te doen,' verklaart Laroes, 'namelijk door gewoon goede programma's te maken. Door goede dingen te doen. Dus in zekere zin is mijn lobbywerk onvermijdelijkheid creëren. De rest van het lobbywerk gebeurt boven', waarmee Laroes verwijst naar de directie van de nos.

Die directie bestaat uit zakelijk directeur Geert Hofman en algemeen directeur Jan de Jong, die in mei 2010 Gerard Dielessen opvolgde. Zelf in de directie plaatsnemen zou Hans Laroes nooit doen. 'Dat vind ik een raar model. Je moet af en toe kunnen botsen met de directie. Net zoals de directie moet kunnen botsen met de hoofdredactie. Ik heb het ook altijd als het vermengen van twee werelden gevonden. Twee werelden die wel met elkaar in aanraking moeten komen maar niet verenigd moeten zijn in één persoon.' Laroes geeft toe dat dit deels een principiële houding is. 'Maar het is ook een effectiviteitskwestie omdat ik denk dat in een klein managementteam botsende opvattingen je veel verder brengen dan wanneer dit allemaal in één persoon is verenigd.'

Waar Laroes dan zelf zoal over botst met de directie? 'Dat is eigenlijk nauwelijks het geval', moet hij dan bekennen. 'Ik heb met Gerard (Dielessen, κτ) nooit gebotst, maar we kenden elkaar ook heel goed. Met Jan (de Jong, κτ) heb ik iets meer interne discussies gehad in het begin. Dat is meer een stijlverhaal dan een inhoudelijk verhaal. Hij is iets stelliger dan Gerard was. Hij stelt sommige inhoudelijke dingen nog wel eens ter discussie terwijl ik van mening ben dat hij dat bij mij moet laten liggen. Ik weet echt meer van de journalistiek. Dat klinkt een beetje verkeerd wellicht, maar ik weet echt meer van de journalistiek dan hij. Hij weet meer van de omroep en het geld dan ik.' Laroes ziet zo'n discussie niet als een probleem. 'We moeten elkaar waarderen in wat we kunnen en wegblijven van wat we niet kunnen. Op het moment dat er een nieuw iemand komt, worden de verhoudingen een klein beetje opgeschud en dat moet dan weer landen.'

Wanneer Jan de Jong zich inhoudelijk met het nieuws zou bemoeien, zou dat volgens Laroes geen probleem zijn, zolang hij dat maar niet als directeur doet. 'Iedereen mag opvattingen hebben. Of dat iemand is die van buiten langskomt of het is de directeur, iedereen moet mee kunnen discussiëren. Als Jan graag met de redactie meepraat in de 13.00 uur vergadering, dan moet hij dat gewoon doen. Ik vind dat tegenover de redactie ook wel een signaal van sterkte: dat kan gewoon hier.' Maar wanneer De Jong zich op zijn positie zou beroepen om dingen door te drukken dan zou het een ander verhaal worden. 'Je zou denken dat alle directeuren dat

ook wel begrijpen, maar de ellende is natuurlijk dat een heleboel kranten-directeuren zich niet zo gedragen.'

Laroes stelt dat het wat dat betreft bij de NOS soepeler gaat. Volgens de hoofdredacteur heeft dat veel te maken met de stevige positie van de NOS binnen het bestel. En bovendien gaat het goed gaat met de publieke nieuwsorganisatie. De rust die er nu heerst wordt in het komende jaar benut om een bestuurlijke wijziging door te voeren. In 2011 zal een nieuwe Raad van Toezicht benoemd worden. Laroes legt uit dat de toezichtfunctie momenteel vervuld wordt door de Raad van Bestuur van de NPO en dat het niet meer dan logisch is dat daar verandering in komt. 'Het is natuurlijk merkwaardig dat de Raad van Bestuur van de NPO, die een bepaald belang heeft, ook de Raad van Toezicht is bij ons. Zij moeten eigenlijk de belangen van de NOS verdedigen, maar die lopen niet altijd parallel met de belangen van de NPO zelf.'

Terugkomend op de vraag naar zijn relatie met de directie wijst Laroes op de krantenwereld om aan te geven dat het ook anders kan. 'Wanneer je bij de kranten voortdurend met dalende oplages zit en iedere keer weer een halfjaar of kwartaalverlies onder ogen krijgt, iedere keer weer een bezuinigingsronde, dan is het natuurlijk ook een andere situatie.' Dat je dan eerder botst met je directie is begrijpelijk. Daarnaast wijst hij op de veranderende positie van hoofdredacteurs bij kranten. 'Ik denk dat in de afgelopen jaren heel bewust de positie van de hoofdredacteur is uitgehold, bijvoorbeeld bij uitgeverijen. Door directeuren die er veel meer bovenop zitten, door de afspraken die in concerns zijn gemaakt over rendement, maar ook door de personen die als hoofdredacteurs zijn benoemd. Zoals bij Wegener, daar zijn hoofdredacteurs benoemd met als eigenschap dat ze goed naar directies luisteren. In die zin is de positie van een hoofdredacteur bij kranten gecompliceerder geworden, kijk naar de NRC. Dat is hier niet aan de orde.'

Vrij spel

'Het hoofdredacteurschap begint in de journalistiek.' Het is een stellige overtuiging van Laroes dat zonder vakinhoudelijk gezag een hoofdredacteur geen goede hoofdredacteur kan zijn. 'Als hoofdredacteur kan je pas effectief zijn als de redactie vindt dat je er verstand van hebt. Je hoeft niet de allerbeste journalist te zijn, maar ze moeten wel het idee hebben dat je snapt wat je doet. Dat is bij ons ook op andere momenten nodig, want op

het moment dat er calamiteiten zijn en de hoofdredactie moet daar leiding aan geven dan moeten mensen wel onmiddellijk doen wat we afspreken. Dat moet dan niet een voortdurende discussie zijn. Dat staat of valt met gezag. Hiërarchie is heel helder, maar gezag werkt beter.'

Dat is één van de redenen waarom Laroes en zijn adjuncten in wisselende diensten deelnemen aan het dagelijkse nieuwsproces in de rol van de HRV, oftewel 'hoofdredacteur op de vloer'. Zij leiden de ochtendvergadering waarin de lijnen van het nieuws uitgezet worden, evenals de middagvergadering waarin het nieuws op radio, televisie en internet van de vorige dag geëvalueerd wordt. De rest van de tijd zijn ze als HRV ook aanwezig op de nieuwsvloer om het journalistieke proces in de gaten te houden, ook al hebben ze tussendoor nog wel eens andere verplichtingen of afspraken waardoor ze even het veld moeten verlaten.

Tegelijkertijd benadrukt Laroes dat een hoofdredacteur ook over de nodige managementvaardigheden moet beschikken. 'Hoofdredacteurs zijn journalisten met – als het goed is – managementcapaciteiten. Dus ik moet wel met een budget om kunnen gaan, ik moet beleid kunnen uitstippelen en ons daar naar gedragen, los van wat we dagelijks allemaal doen. Dat zijn wel managementtaken, maar het komt voort uit een journalistieke achtergrond.' Toch meent Laroes dat lang niet alle hoofdredacteurs deze verschillende vaardigheden voldoende beheersen. 'Op teveel plaatsen heb je hoofdredacteurs gehad die hier niet aan voldeden, die niet voldoende managementervaring hadden om het tegen die directie op te nemen als het nodig was, of tegen de uitgever of tegen het bestuur. En vermoedelijk hadden ze ook niet altijd voldoende vertrouwen op de redactie zelf.' Hij voegt daaraan toe: 'Dat geldt meer bij de regionale dan bij de landelijke kranten.'

Zelf heeft Laroes het *managen* in de praktijk geleerd. Zo heeft hij onderzocht hoe lastig het is om op hetzelfde niveau te overleggen met mensen die vanuit een financieel economische achtergrond altijd met getallen gewerkt hebben, en die je op dat vlak makkelijk kunnen overstemmen. 'Misschien moeten de capaciteiten vooral zitten in het strategisch goed om kunnen gaan met directieleden,' denkt Laroes hardop. Die strategie heeft hij kennelijk goed in de vingers gekregen. Bij de nos zijn de mogelijkheden voor de hoofdredacteur alleen maar groter geworden. Door de succesvolle multimediale reorganisatie in 2006 was Laroes niet alleen meer de baas van het televisiejournaal, maar ook van de radiojournaals en de website. Daarnaast is nos Nieuws als platform en merk flink gegroeid.

Laroës is van mening dat hij vanuit die functie – als hoofdredacteur van de grootste nieuwsorganisatie van Nederland – vrij spel heeft. ‘Ik kan in de publiciteit posities aannemen waarvan ik vind dat ze nodig zijn.’ Dat kan omdat hij weet dat zijn positie eentje is die veilig is en die niet makkelijk weggespeeld zal worden. De hoofdredacteur is een fanatiek twitteraar en daar wil hij dat vrije spel nog wel eens beoefenen door zich vrijelijk uit te laten over zijn collega’s. Zo liet hij onlangs weten via dit sociale medium dat hij zich buitengewoon ergerde aan het feit dat de publieke omroepen weer eens verdeeld naar buiten kwamen in de discussie over de bezuinigingen bij de omroep: *‘Fijn dat omroeptop ruziënd de publiciteit zoekt #hagoort #slagter.’* En ook over verslaggevers van de kranten laat hij zich op Twitter openlijk denigrerend uit: *‘Wat zijn veel van mijn krantencollegaatjes dom met hun foutieve berichtgeving over europees hof en omroepgeld. Bewuste fouten?’*

Nee, Laroes heeft niks te klagen vindt hij zelf. Hij kan doen wat hij wil en hij ziet de nos als een voorbeeld voor de rest van journalistiek Nederland. ‘Wij zijn nog, en dat is raar om over jezelf te zeggen, maar we zijn nog een beetje een bastion van hoe een journalistieke organisatie zou moeten werken. Op allerlei niveaus: wat we kunnen, het budget dat we hebben, de relatie met de directie, de manier waarop het publiek naar je kijkt.’

De hoofdredacteur gaat dan ook volledig zijn eigen gang en heeft er geen problemen mee om zo af en toe zijn kont tegen de krib te gooien. Zo stapte hij in 2008 uit het Genootschap van Hoofdredacteuren omdat hij een standpunt van zijn collega-hoofdredacteuren van de kranten ‘waan-zinnig’ vond. Destijds ging het over de internettaken van de publieke omroep. Laroes stoorde zich hevig aan het standpunt van zijn collega’s dat publiek omroepen geen websites zouden mogen hebben, omdat dit een vorm van concurrentievervalsing zou zijn. Op een maandag kwam een groot aantal leden van het Genootschap met een brief naar buiten waarin dit standpunt verkondigd werd, terwijl een zaterdag ervoor, tijdens een bijeenkomst van de Raad voor de Journalistiek, niemand iets over die brief had gezegd. ‘Dat vond ik zeer opmerkelijk. Daarnaast was ik het genootschap ook een beetje beu. Het was meer een soort gezelligheidsvereniging voor leden geworden zonder dat er echt iets zinnigs werd gezegd. Al die dingen bij elkaar opgeteld dacht ik, bekijk het maar. Het is een groter probleem voor hen dat de nos geen lid is, dan dat we daar niet meer bijhoren.’ Zijn collega’s probeerden de boel nog te sussen door aan te geven

dat ze het niet zo hadden bedoeld. Maar Laroes had zijn besluit genomen. ‘Als je het niet zo had bedoeld, dan moet je het voortaan beter opschrijven,’ was zijn reactie.

Of de nos zich op deze manier niet een beetje arrogant opstelt? Laroes heeft het nooit zo letterlijk gehoord, maar weet dat dit wel zo ervaren wordt. Vooral bij zijn collega’s aan de commerciële kant, omdat zij te maken hebben met dalende inkomsten en ontbrekende businessmodellen voor hun websites. Vanuit die optiek vinden ze dat de nos makkelijk praten heeft. ‘Natuurlijk, we hebben een ander financieringssysteem. De publieke omroep is nou eenmaal tot zekere hoogte zeker van zijn bestaan, maar zij zijn niet de enigen die met bezuinigingen te maken hebben. Als wij budgetten omrekenen van vier jaar geleden naar nu, dan zijn we van 52 naar 47 miljoen gegaan. Alles wat we doen, hebben we met 40 mensen minder gedaan.’

High Profile

Laroes heeft er geen probleem mee dat hij al sinds 1988 dag in dag uit naar hetzelfde gebouw op het Mediapark toe rijdt. Maar hij weet dat het goed is om er toch een keer mee op te houden. Daarom hakte hij in januari 2011 de knoop door: het wordt tijd voor een nieuwe hoofdredacteur bij nos Nieuws. Een 25-jarig jubileum in 2013 blijft dus uit. Laroes wil met deze beslissing het moment voor zijn dat mensen zullen zeggen: “Kan die man niet weg?” En dat was – op een enkeling na wellicht – volgens hem nu nog niet het geval. Wat Laroes na zijn vertrek bij de nos gaat doen weet hij nog niet. Hij heeft tijd nodig om dat uit te zoeken. Terwijl Birgit Donker voor haar *NRC Handelsblad* is blijven werken, ligt het voor een vertrekkend nos-hoofdredacteur niet voor de hand om iets binnen de organisatie te blijven doen. Laroes: ‘Ik vind dat je een opvolger niet in de weg moet lopen. Ik ben een *high profile* hoofdredacteur geweest waardoor dat niet mogelijk is. Intern heb ik me hier altijd en overal mee bemoeid. Ook al zou ik me op de achtergrond houden, ik draag waarschijnlijk toch nog alle oude discussies en ideeën met me mee.’

Terugkijkend op zijn periode als hoofdredacteur weet Laroes niets fundamenteels te bedenken wat hij anders had willen doen. Spijt van conflicten – bijvoorbeeld die met Charles Groenhuijsen over het anti-schnabelbeleid van de nos – heeft Laroes niet. ‘Dat zijn dingen waarvan ik vond en nog steeds vind dat het toen moest. Dat zijn geen besluiten die

PERSOONLIJK PROFIEL

Naam • Hans Laroes

Geboortedatum • 2 juli 1955

Opleiding • School voor de Journalistiek (Utrecht)

Journalistieke loopbaan • Redacteur *De Stem*, pzc, *Utrechts Nieuwsblad* en vanaf 1988 NOS. Respectievelijk als parlementair verslaggever, redactiechef, adjunct- hoofdredacteur, plaatsvervangend hoofdredacteur en hoofdredacteur (tot juli 2011).

Huidige functie • Ex-hoofdredacteur NOS Nieuws

Nevenfuncties in journalistiek • Nee

Column of weblog • Nee

Lid Genootschap van Hoofdredacteurs • Nee

Lid van NVJ • Nee

Participatie in netwerksites • LinkedIn en Twitter

Beste boek over journalistiek • Gay Talese, *Kingdom of Power. Behind the scenes of the New York Times. The Institution that Influences the World.*

Beste journalist • I.F. Stone. 'Om de primeurs die hij haalde.'

Zelfgeschreven boeken • Nee

REDACTIE

Omvang redactie • 380 fte

Marktaandeel • tv 30-35; Radio 1 journaal ochtend 11,6; Radio 1 journaal middag 7,6; Oog op Morgen 34,5

Bezoekersaantal website • Pageviews 250 miljoen per maand; Videoviews 10 miljoen per maand

BEDRIJF

Organistie • NOS

Directeur • Jan de Jong

je in je eentje neemt. Daar moet de omgeving, in dit geval de directie, de rest van de hoofdredactie en de redactiecommissie, ook heel goed mee kunnen leven.' Het enige dat soms toch verkeerd overkwam is wellicht zijn houding in de publiciteit. Daar komt Laroes dus nog even op terug. 'Ik houd ervan om te klieren, maar dat pakt misschien niet altijd goed uit. Ik heb zelf de neiging om vooral niet een hoofdredacteur met een stropdas te zijn die met een zekere bezonkenheid dingen vertelt. Het is ook wel goed om de nos een beetje los te maken van het instituut dat bij de overheid hoort, of in ieder geval daartoe wordt gerekend. Dat was wel mijn bewuste keus om het zo te doen.'

foto door Nick van Ormondt



HARM TASELAAR • hoofdredacteur RTL Nieuws

‘Als wij het niet goed doen, dan zeggen de kijkers: de groeten, we gaan naar iemand anders’

Nikki Beers

De oprichting van de eerste commerciële zender in Nederland in 1989 was voor Harm Taselaar (1956) het moment om de overstap naar televisie te wagen. Tot die tijd werkte hij als verslaggever voor de *Haagsche Courant*. Hij vond dat er hoognodig een alternatief moest komen voor het NOS-journaal. ‘Ik kon het niet uitstaan dat er maar één nieuwsorgaan was waarop je was aangewezen, dat vond ik verschrikkelijk. Ik vond dat je moest kunnen kiezen als nieuwsconsument. Dus ik dacht als ik kan meewerken aan het eerste commerciële nieuws dan lijkt me dat fantastisch!’

Zonder enige ervaring met televisie zette Taselaar de parlementaire redactie van RTL Nieuws op. Alles moest van de grond af opgebouwd worden, met beperkte middelen. ‘Ik was officieel chef, maar we werkten maar met z’n tweeën, dus what’s in the name.’ Ondanks het geringe budget deed RTL Nieuws het naar behoren. Taselaar groeide mee met de nieuwsrubriek en tien jaar later, in 1999, kreeg hij de kans om de toenmalige hoofdredacteur Rik Rensen op te volgen.² Inmiddels zijn we twaalf jaar verder en is Taselaar nog steeds hoofdredacteur van het RTL Nieuws. Aan een vertrek wil hij nog niet denken. ‘Ik ben al lange tijd hoofdredacteur en ik vind het nog steeds fantastisch, dit vind ik mooi en zolang redactie en directie het niet zat zijn...’

Taselaar heeft de algehele leiding over de nieuwsorganisatie. Dit betekent dat hij naast de uitzendingen van de nieuwsbulletins, ook eindverantwoordelijk is voor RTL Z, Editie NL en de digitale activiteiten. Hij staat zelf aan de wieg van RTL Z en Editie NL, al heeft hij anderen de concepten laten doorontwikkelen. Taselaar benadrukt dat de nieuwsafdeling een belangrijke functie heeft binnen RTL. De drie programma’s hebben ieder een eigen doelgroep, en daardoor ook een andere benadering van het nieuws. Maar gecombineerd vormen RTL Nieuws, Editie NL en RTL Z

een verbindende schakel in het totale nieuwsaanbod van de zender op tv. Taselaar: 'Wij zijn de ruggengraat van RTL'.

Over de gehele dag worden meerdere nieuwsbulletins op RTL 4 uitgezonden. Elke werkdag verzorgen Jan de Hoop of Femke Wolthuis het ontbijtnieuws. Deze uitzendingen duren een kwartier en hierin worden de belangrijke nieuwsgebeurtenissen van de dag behandeld. De andere nieuwsbulletins worden om 16.00, 18.00 en 19.30 uitgezonden, en daarnaast is er nog een late uitzending rond middernacht. De uitzending van 19.30 is het belangrijkste. Gemiddeld trekt dit bulletin rond de 1,3 miljoen kijkers. In het weekend, zaterdag en zondag, zendt RTL alleen de avondbulletins uit.

Daarnaast zijn er dus de andere nieuwsrubrieken, Editie NL en RTL Z. Enthousiast vertelt Taselaar over RTL Z: 'Ik wilde heel graag een nieuwszender hebben, een droom van mij, dat is RTL Z geworden.' RTL Z verzorgt elke werkdag tussen 9.00 en 17.00 op het hele uur en om 17.30 nieuwsuitzendingen. Tussen deze bulletins worden programma's uitgezonden die met het zakenleven te maken hebben. De nieuwsuitzendingen worden gepresenteerd door een duo met aan de ene kant een presentator die het algemene nieuws presenteert en aan de andere kant iemand die het economisch nieuws behandelt. Een extra verslaggever zit in de studio in Amsterdam om in de uitzending het beursnieuws toe te lichten.

Volgens Taselaar heeft RTL Z zich met name onderscheiden tijdens de recente economische crisis. Een heldere en begrijpelijk presentatie van doorgaans ondoorgrondelijk economisch nieuws is het handelsmerk. 'Geen saaie, droge informatie, maar berichten waar mensen echt wat aan hebben.'³ Hoewel deze aanpak tijdens de crisis veel waardering (en kijkers) oogstte, blijkt het in meer voorspoedige tijden lastig om een non-stop nieuwszender in de lucht te houden. Taselaar betreurt dit, maar ziet RTL Z wel degelijk als een aanwinst. 'Ik vind het jammer dat we niet de hele dag live kunnen zijn. Het is financieel nooit haalbaar en er is nooit genoeg nieuws. En als er breaking news is zie je dat we opschalen en gaan we wel de hele dag live. Dat die zender er is vind ik geweldig.'

Het andere programma waarover Taselaar de scepter zwaait loopt eveneens goed. Editie NL wordt elke werkdag uitgezonden om 18.15 uur op RTL 4 en duurt ongeveer twintig minuten. Het richt zich hoofdzakelijk op de jongere kijkers en het nieuws wordt luchtiger gebracht dan RTL Nieuws en RTL Z doen. Een uitzending van Editie NL bestaat uit gemiddeld vijf items, waarin een balans is aangebracht tussen hard nieuws en lichte onderwer-

pen. De nadruk ligt op binnenlands nieuws en iedere uitzending eindigt met het weer. Net als RTL z komt ook Editie NL uit de koker van Taselaar. 'Ik miste een programma dat speelser omging met nieuws. Ik wilde heel graag de kleur rood, die vond ik zo mooi. Ik heb vaak geprobeerd om die kleur in het RTL Nieuws te krijgen maar iedereen vond het belachelijk en stom. En toen dacht ik: weet je wat, ik maak gewoon een nieuw programma.'

Journalistiek en RTL Nieuws

Het geeft aan welke speelruimte een hoofdredacteur heeft in een commerciële onderneming als RTL. Vernieuwing is mogelijk, zo lang het positieve cijfers oplevert. De drie programma's waarover Taselaar de leiding heeft worden uit één potje gefinancierd. De nieuwsorganisatie is winstgevend. Saillant detail is dat een groot deel van de winst gebaseerd is op de uitzending van één bescheiden onderdeel van het nieuws: de weersvoorspelling. Verrassend? Nee hoor, legt Taselaar uit: 'Het weer wordt gemaakt door één weerman, het heeft veel kijkcijfers en commercials ervoor en erna.'

Dagelijks trekken de nieuwsprogramma's van RTL, verspreid over de verschillende netten, miljoenen kijkers. Taselaar ziet deze kijkers als het 'bestaansrecht' van zijn programma's.⁴ In een interview met *Elsevier* lichtte hij toe dat de doelgroep van RTL Nieuws bestaat uit mensen tussen de 20 en 49, de 'boodschappers' zoals hij ze noemt.⁵ Een denkbeeldig kijkerspaar symboliseert deze doelgroep: 'Esther en Peter noemen we ze. Meneer en mevrouw uit Almere. Hij werkt fulltime, zij parttime. Wellicht houden ze van korfbal. De vrouwelijke kijkers hebben het overwicht, daar hou je ook nog een beetje rekening mee in de selectie van het nieuws.'⁶ Deze opvattingen over het publiek zijn duidelijk gekleurd door het commerciële karakter van RTL. Dat kan ook niet anders, stelt Taselaar, want de realiteit van een commerciële omroep is harder dan die van een publieke omroep. Zonder publiek geen reclame, zonder reclame geen inkomsten en zonder inkomsten geen nieuwsvoorziening. 'We moeten elke dag vechten. We zijn een commerciële organisatie jongens! Als wij het niet goed doen, dan zeggen de kijkers: 'de groeten, we gaan naar iemand anders'.

De hoofdredacteur is van mening dat RTL Nieuws sinds de oprichting in 1989 is uitgegroeid tot een volwaardig nieuwsinstituut met een eigen profiel. In de RTL-code, het missiestatement van de omroep, is vastgelegd dat het de doelstelling van RTL Nieuws is haar kijkers 'altijd als eerste op

een onafhankelijke, boeiende en toegankelijke wijze te informeren over belangrijke en relevante ontwikkelingen in eigen land en de rest van de wereld'. Verschillende aspecten van deze formule klinken door in Taselaar's ideeën over de journalistieke koers van RTL. Zo ook de ambitie het nieuws 'als eerste' te brengen, volgens Taselaar een rode draad in het werk van RTL, óók in een tijd dat het nieuws doorgaans als eerste op internet verschijnt. 'Het zal wel een verouderd principe zijn, maar ik vind het prettig om primeurs te hebben. Of het belangrijk is weet ik niet, maar het tekent wel onze organisatie.'⁷ Een mooi voorbeeld is de jaarlijkse jacht op de Miljoenennota waar RTL keer op keer een beslissende rol in speelt. Ook in 2009 lukte het Frits Wester om als eerste met het gelekte document te zwaaien. Een primeur waar Taselaar trots op is. 'Het hoeft niet Frits te zijn die hem heeft gekregen, het kan ook iemands anders van de parlementaire redactie zijn.'

Steeds vaker komt RTL Nieuws met eigen nieuws. De hoofdredacteur legt uit dat dit te maken heeft met de oprichting van een researchredactie. Voor deze redactie werken mensen die vrijgemaakt worden om gebeurtenissen te onderzoeken die slechts moeizaam aan het licht gebracht kunnen worden. Een voorbeeld van nieuws dat door deze redactie achterhaald werd is de zogenoemde Catshuis-affaire. Een schilder kwam om bij een brand in het Catshuis en na onderzoek van RTL Nieuws bleek dat 'documenten die de mede-verantwoordelijkheid van ministeries aantoonen werden verzwegen'.⁸ Taselaar: 'Een weduwe stond tegenover de staat, ze werd volledig afgeserveerd. Dan is het natuurlijk fantastisch als je kan zeggen: nu is het afgelopen, het is jullie verantwoordelijkheid en wij gaan het aantonen. Geweldig dat dat is gelukt.'

De redactie

De hoofdredactie bij RTL bestaat uit een hoofdredacteur en twee adjunct-hoofdredacteurs; Pieter Klein en Marc Schreuder. Taselaar schetst een beeld van de hoofdredactie als een faciliterend orgaan. 'Wij zijn verantwoordelijk voor de infrastructuur zodat er goede nieuwsproducten kunnen worden gemaakt. Wij moeten er voor zorgen dat de organisatie in staat is dingen te doen, zorgen dat er spullen zijn, dat je goede mensen hebt en dat er geld is. Dus wat een hoofdredactie doet is voortdurend aan de infrastructuur timmeren zodat de boel niet implodeert, zodat de soufflé niet genadeloos wordt doorgeprikt.'

Vanaf 1989 draait de redactie van RTL Nieuws 24 uur per dag om het laatste nieuws te verslaan. Er is één grote redactievloer die bemand wordt door redacteuren van RTL Nieuws, Editie NL en RTL Z en online redacteurs. Het kantoor van Taselaar ligt aan het einde van een gang die naar deze redactievloer leidt. De redactie is onder te verdelen in presentatoren, correspondenten, verslaggevers, bureauredacteuren, meteorologen, internetredactie, researchredactie en natuurlijk de hoofdredactie. 'Alles bij elkaar werken er ruim 140 mensen hier en nog heel wat freelancers. Maar dat is niet zoveel, voor al die programma's is dat niets. Nieuws zeven dagen per week, dat kost je ontzettend veel mensen.'

Als hoofdredacteur is Taselaar het grootste deel van de dag bezig met leidinggevende taken. Hij heeft een eigen onconventionele aanpak. 'Mijn stijl als hoofdredacteur is een merkwaardige combinatie van ongewenste dwang en doorgeslagen liberalisme. Oftewel, de collega's krijgen veel vrijheid maar moeten daar geen misbruik van maken. Verder ben ik soms empathisch en soms is mijn lont zo kort dat er ongewenste voortijdige ontploffingen plaatsvinden. Die ik soms betreuren en soms helemaal niet.'⁹

Journalistiek moet volgens hem met passie worden bedreven en dat probeert hij bij zijn redacteuren ook te stimuleren. 'Ik denk heel journalistiek, hoe moeten onze producten eruit komen te zien, waaraan voldoen ze, wie zet je in beeld, hoe breng je de boodschap over? In de journalistiek is de manier waarop je communiceert, hoe je een verhaal vertelt heel erg belangrijk.' Hij ziet het als een van de mooiste kanten van zijn positie om 'kennis en kunde over te brengen op anderen in de hoop dat dat uiteindelijk leidt tot betere journalistiek'.¹⁰

Tegelijkertijd beseft hij dat hem dit niet altijd in dank wordt afgenomen. 'Als hoofdredacteur ben ik vermoeiend voor sommigen. We werken in een soort fabriek waar elke dag bulletins moeten worden gevuld. Dat kan niet zonder bewustwordingsproces: altijd nadenken over wat je doet. Oppassen dat er geen routine insluipt. Tot vervelens toe probeer ik mijn collega's duidelijk te maken wat onze verantwoordelijkheid is.'¹¹ Ook zelf heeft hij soms moeite met zijn rol als hoofdredacteur: 'Vroeger dacht ik dat ik onderdeel zou zijn van de redactie, maar dat is natuurlijk onzin. Al staat mijn deur meestal open, en zo hoort het ook. Doordat je op papier de kracht en macht hebt om mensen aan te nemen of om te ontslaan en om salaris te bepalen maak je per definitie geen onderdeel uit van de groep, er zit hiërarchie tussen. Dat was wel even wennen voor mij.'

Taselaar opereert dus op enige afstand van de redactie. Hij is slechts in beperkte mate betrokken bij de dagelijkse gang van zaken op de nieuwsvloer. Hij wil zich daar niet al te veel in mengen. 'Pieter Klein zet zijn lijn uit op de redactie. Dan vind ik het vervelend als een hoofdredacteur daar voortdurend doorheen komt fietsen.' Alleen bij bijzondere of risicovolle projecten neemt hij meer direct deel aan de gesprekken. Mocht er iets mis gaan dan is hij als hoofdredacteur verantwoordelijk. En hij zal erop aangesproken worden. Taselaar: 'Er wordt zoveel gemaakt. Eigenlijk wordt er alleen overleg gepleegd over de uitzonderlijke dingen, gevaarlijke dingen, buitenlandse reizen, momenten waar we ethische grenzen aan het verkennen zijn zoals verborgen camera's. Of wanneer we vertrouwelijke dingen openbaar maken en daar slachtoffers mee zouden kunnen maken.' Concluderend stelt hij: '85 procent is business as usual, maar die 15 procent móet worden overlegd. Anders word ik boos.'

De directie

Taselaar is in dienst van RTL Nederland, een onderdeel van de in Luxemburg gevestigde RTL Group. RTL Nederland is verantwoordelijk voor de uitzendactiviteiten van RTL 4, RTL 5, RTL 7 en RTL 8 en de bijbehorende digitale activiteiten. Sinds 1 februari 2008 ligt de algemene leiding over RTL Nederland in handen van Bert Habets, die daarmee Fons van Westerlo opvolgde. Als financieel directeur was Habets al langer werkzaam voor RTL Nederland. In welke mate heeft Taselaar met Habets te maken? De hoofdredacteur antwoordt dat hij doorgaans weinig verantwoording hoeft af te leggen aan zijn directeur. De directie bepaalt de kaders, maar binnen die kaders krijgt hij alle ruimte. 'Inhoudelijk ben ik vrij, maar bij onderwerpen waar we gelazer mee zouden kunnen krijgen, bel ik hem wel.' Uiteraard zijn er doelstellingen die door de directie gesteld worden zoals kijkcijfers en budgetten. Eens in de zoveel tijd spreken Taselaar en Habets af om de koers te bepalen: 'Dan hebben we weleens keiharde discussies waarin we het alle twee heel hard spelen. Hij wil wat en ik niet, of andersom. Maar uiteindelijk is Bert verantwoordelijk.'

Volgens Taselaar is het niet meer dan logisch dat directie en hoofdredactie bij tijd en wijlen andere ideeën koesteren over de invulling van de programmering. Bovendien meent hij dat strijd gezond is voor iedere organisatie, zeker voor een commerciële organisatie. 'Je moet wel vechten voor journalistieke belangen, je moet in zijn algemeenheid vechten voor

dingen die geld kosten. Zowel Fons (van Westerloo) als Bert (Habets) vinden journalistiek heel belangrijk, maar dat wil niet zeggen dat je nooit je best moet doen. Het is een financieel verhaal. Zij worden door de aandeelhouder weer geconfronteerd met de financiële afrekening. Zij vinden nieuws heel erg belangrijk voor een commercieel station, het heeft dus niet geweldig veel met hun principes te maken.'

De publieke omroep

Het zal niet verbazen dat Taselaar de verrichtingen van de publieke omroep en het *nos* Journaal in het bijzonder met een kritisch oog volgt. Het *nos* Journaal trekt meer kijkers en heeft de beschikking over ruimere middelen dan haar commerciële tegenhanger. Taselaar kan het nu makkelijker accepteren dan vroeger en gelooft dat het geringere budget *RTL Nieuws* creatiever heeft gemaakt. Bovendien houdt het hem en zijn redactie scherp. 'Ik vind dit geweldig, echt fantastisch, je moet vechten en je moet het waarmaken. Het is heel vermoeiend en soms kan ik er niet van slapen, je moet vechten voor je bestaan, maar het is wel zoals het hoort!'

Sprekend over het *nos* Journaal sluipt er een toon van verontwaardiging in zijn woorden. De hoofdredacteur meent dat het fundamenteel verkeerd is dat commerciële mediaorganisaties in een ongelijke concurrentiepositie gedwongen worden ten opzichte van de publieke omroep. 'Je hebt de markt, die is niet heilig. Maar waarom zou nieuws door de overheid moeten worden gesubsidieerd? Voor ons is het erg ingewikkeld om iedere keer de strijd, specifiek in het geval van nieuwe media, aan te gaan met de publieke omroep. Die kan alles doen en het kost ze allemaal niets. Ik vind het erg ingewikkeld om te concurreren met een bakker die zijn meel gratis geleverd krijgt.'

In december 2009 zette Taselaar zijn verontwaardiging uiteen in een opiniestuk in de *NRC*.¹² Directe aanleiding voor dit artikel was de beslissing van toenmalig PvdA-minister Ronald Plasterk om een samenwerking tussen kranten en de publieke omroep tot stand te brengen door videocontent van de *nos* ter beschikking te stellen aan krantenwebsites. De onderliggende gedachte van dit plan was dat samenwerking op het internet een redding zou kunnen zijn voor de kwaliteitskranten en tegelijkertijd een 'kwaliteitsimpuls' voor de publieke omroep zou kunnen betekenen.

PERSOONLIJK PROFIEL

Naam • Harm Taselaar

Geboortedatum • 10 maart 1956

Opleiding • Leerling-journalist bij *Delftsche-Westlandsche Courant*

Journalistieke loopbaan • *Delftsche-Westlandsche Courant*, *Sijthoffpers*, *Haagsche Courant*, *RTL Nieuws*: chef parlementaire redactie

Huidige functie • Hoofdredacteur *RTL Nieuws*

Nevenfuncties in journalistiek • Nee

Column of weblog • Nee

Lid Genootschap van Hoofdredacteurs • Ja

Lid van NVJ • Ja

Participatie in netwerksites • Nee

Beste boek over journalistiek • David Halberstam, *The Powers that Be*

Beste journalist • 'Wat een boerelullenvraag!'

Zelfgeschreven boeken • Nee

REDACTIE

Omvang redactie • Circa 140 fte

Marktaandeel • Half Acht Journaal circa 1,3 miljoen kijkers

Bezoekersaantal website • Circa 600.000 unieke bezoekers per maand

BEDRIJF

Concern • *RTL Nederland*

Eigenaar • *RTL Group* en de zenders zijn onderdeel van dochterbedrijf *CLT*.

RTL Group is onderdeel van mediaconcern *Bertelsmann*

Directeur • Bert Habets

Taselaar was hevig ontstemd en schreef in de *NRC*: ‘Zijn minister Plasterk en de Tweede Kamer erop uit om de markt voor de enige echte concurrent van het *NOS* Journaal verder te verzieken?’ Hij benadrukte voorts dat *RTL* sinds 1989 ‘heeft moeten opboksen tegen een machtige concurrent’, en wel in een ongelijk speelveld, en hij stelde dat dit nieuwe plan voor ‘publiek/private samenwerking een nog verdere verstoring van de toch al niet zo vrije markt’ zou betekenen. In de discussie rond deze kwesties liet Taselaar weten dat *RTL* zou laten onderzoeken of de staatssteun aan kranten, onder andere in de vorm van de videodistributie, niet strijdig was met Europese regelgeving.¹³ Saillant detail: ‘Dat heb ik volgens mij heel hard geroepen, maar af en toe moet je iets heel hard roepen. We zijn daar helemaal niet mee bezig geweest.’

Hoezeer Taselaar ook ageert tegen de scheve verhoudingen, hij zou niet graag de onafhankelijke positie van *RTL Nieuws* prijsgeven om ook subsidie te ontvangen. In 2009 verkondigde hij dat de journalistiek er is om de overheid te controleren, en niet om daar de hand op te houden.¹⁴ Dit was naar aanleiding van het nieuws dat dezelfde minister Plasterk van plan was werkervaringspekken voor jonge journalisten bij kranten te subsidiëren. Voor Taselaar was dit het zoveelste signaal dat media en journalistiek niet zo onafhankelijk van de overheid zijn als ze zouden moeten zijn. Dat kan *RTL Nieuws* in ieder geval niet worden verweten. Ook zijn betoeg in de *NRC* sloot hij met een dergelijke boodschap af: ‘Wij blijven het doen en laten van the *powers that be* zoals ministers, Kamerleden, politiecommissarissen en Koninklijk Huis op onze eigen kosten onderzoeken. Wij betalen zelf onze jonge journalisten. Omdat we in onszelf, in onze missie en in onze toekomst geloven.’ Zijn oproep aan de politiek: ‘Maar laat dan wel de markt verder met rust. Maak het speelveld in ieder geval niet nog ongelijker.’¹⁵

Journalistieke vernieuwing

RTL Nieuws is druk bezig met het initiëren van nieuwe journalistieke projecten. Taselaar staat voor alle ideeën open. ‘Iemand kan naar de hoofdredacteur komen en als ik denk dat het interessant is dan ga ik het overleggen met mensen die er verstand van hebben. Zo heeft ook iemand van de jonge internetmensen het idee van een eigen pagina op Hyves bedacht.’ Het *RTL* ontbijtnieuws heeft een eigen Hyves-pagina waarop mensen al het nieuws kunnen lezen maar ook zelf kunnen participeren,

onder meer door reacties of suggesties te plaatsen. ‘Het werkt nog niet optimaal, maar het gaat wel lukken, je moet de Hyves-mensen de tijd geven.’ Een andere vorm van vernieuwing is het internetprogramma *Open en top NL*, waar presentatrice Hella Hueck in april 2010 jaar mee begonnen is.

Dergelijke experimenten zijn leuk en noodzakelijk. ‘Het is wel goed dat we dit soort dingen proberen, alles verandert; het nieuws, de consument, de maatschappij, dus als je maar blijft hangen besta je niet lang.’ Zo is het nieuwste idee om een Twitterdebat te organiseren in aanloop naar de Tweede Kamer verkiezingen. Ook hierin ziet Taselaar een mogelijke journalistieke innovatie. ‘Sociale media nemen een steeds prominentere plek in. Dit debat is een bijzondere manier om onze kijkers in contact te brengen met de politici. Frits Wester is gezien zijn politieke kennis en het aantal mensen dat hem op twitter volgt bij uitstek de persoon om dit debat te leiden’.¹⁶

Wat Taselaar op het moment van dit interview hoofdzakelijk bezighoudt, is een groot politiek evenement dat RTL Nieuws in samenwerking met *Elsevier*, BNR en *het Financieel Dagblad* organiseert. De vier partijen organiseren een lijsttrekkersdebat in Carré, dat live op RTL 4 te zien zal zijn.¹⁷ ‘Ik werd gebeld door mijn collega hoofdredacteuren van BNR en *Elsevier*. Ze hadden het idiote idee om een groot debat te doen in Carré, natuurlijk een krankzinnig plan. Mijn verstand zei nee, nee, nee niet doen, maar mijn gevoel zei: oh wat leuk, fantastisch jaaaa, dat doen wel! Tegen beter weten in toegezegd, zonder overleg met wie dan ook.’ Op de vraag of dat zomaar kan, antwoordt Taselaar: ‘Nee natuurlijk niet, nou ja eigenlijk wel, maar dat doe ik nooit.’ Ook de financiering van het debat is nieuw. RTL, BNR, *Elsevier* en het *FD* willen de kosten terugverdienen door middel van sponsorpakketten. ‘Bedrijven kunnen met hun gasten eerder komen, ze kunnen de voorbereidingen zien, ze krijgen de beste plekken. Daar moeten ze wel voor betalen. En het dreigt te slagen. Als het goed is draait RTL geen verlies en dat zou heel mooi zijn.’

Omdat de gehele RTL Nieuws organisatie is afgestemd op het dagelijks werk, komen ze voor dit grote evenement (‘veel te groot voor ons, we zijn ons volledig aan het overeten’) mensen tekort. Daarom zit Taselaar zelf sinds tijden ook weer eens in de operatie. ‘Ik zit er midden in omdat er een heleboel dingen geregeld moeten worden. Ik kan het niet loslaten; niet letterlijk en niet in mijn hoofd. Ik vind het doodeng, het is zo groot het kan ook mislukken!’

Carel Kuyl • hoofdredacteur Nieuwsuur

‘In Hilversum is altijd gedoe en discussie’

Klaske Tameling

Als hoofdredacteur van NOVA liep Carel Kuyl (1952) al lang rond met het idee van Nieuwsuur. Het plan viel de ene keer niet goed bij de NPO, de andere keer stuitte het op verzet van de omroepen. Volgens Kuyl waren het Hilversumse machtspelletjes. Maar de aanhouder wint en nu is het format van Nieuwsuur een succes. ‘We zijn er iets van 25 procent in kijkcijfers op vooruit gegaan. Als je dat naar kranten toe vertaalt, dan zouden die hun vingers daarbij aflikken.’

Voor sommige redacteuren en verslaggevers is er niet veel veranderd sinds NOVA is vervangen door Nieuwsuur. Zij buigen zich nog steeds over de achtergronden van het nieuws. Toch benadrukt Carel Kuyl dat Nieuwsuur echt een ander programma is geworden. ‘De context is anders geworden. Wij zitten nu in één programma met Nieuws en Sport, waar je een geheel mee vormt. Daardoor pakken je keuzes anders uit.’ De hoofdredacteur is bovendien erg te spreken over de samenwerking met de NOS, met name over de onderlinge afstemming in nieuwskeuzes. ‘Deze vorm zorgt ervoor dat je veel meer de diepte in kan dan wij voorheen konden. Je was steeds weer tijd kwijt doordat we eerst moesten vertellen wat er aan de hand was voordat we verder konden met de achtergronden. Dat gebeurt nu al in het nieuws waardoor er hier energie vrijkomt.’ De vrijgekomen tijd wordt onder meer geïnvesteerd in journalistieke research. Kuyl wijst erop dat dit in de afgelopen maanden veelvuldig eigen nieuws heeft opgeleverd. Daarnaast besteedt Nieuwsuur meer aandacht aan Europa, en ook daar is Kuyl trots op. ‘Wij hebben daar als enige rubriek werk van gemaakt met een speciale correspondent, Saskia Dekkers, en we kunnen samenwerken met de redactie van de NOS in Brussel.’

Zijn eigen functie is wel zwaarder geworden vergeleken met zijn eerdere functie als hoofdredacteur van NOVA. Nu dient hij met meer par-



tijen te overleggen, het programma is langer en bovendien zit het door de samenwerking met de nos ingewikkelder in elkaar. Kuyl: 'Onderdelen vanuit Nieuws en Sport worden wel door de nos aangeleverd, maar ik moet als hoofdredacteur kijken hoe het past in het programma dat wij maken.' Los daarvan heeft een programma tijd nodig om een definitieve vorm te vinden. Want ook al zijn de kijkcijfers goed, achter de schermen worden er nog steeds veranderingen doorgevoerd. Plannen op papier pakken soms anders uit op het scherm. 'Het gebruik van de achtergrondschermpjes, de overgangen. Dat hebben we allemaal voor een deel op papier bedacht en verwerkt in *pilots*. Maar dan blijkt het na een tijdje niet te werken. Dan moet je op tijd ingrijpen.' Zo was het nieuwsblok binnen Nieuwsuur oorspronkelijk zes minuten, maar in de uitzending bleek dat niet te werken. 'Dat leek in het geheel een raar aanhangsel te worden. Dat paste niet en dat kun je niet altijd beredeneren, maar je zag het, het klopte niet.' Daarom werd het uiteindelijk wat langer, achtereenvolgende minuten. 'Dat klinkt allemaal niet zo revolutionair, maar toch merk je duidelijk verschil,' verklaart Kuyl. Zo zijn er meer dingen die nog beter kunnen in het programma. 'Dat zit in ritme, in nog meer samenhang tussen de verschillende onderdelen. Ik vind daarnaast dat de presentatoren iets teveel met de rug naar elkaar toe zitten, figuurlijk gezien. Het aantal presentatoren zou ik ook terug willen brengen, nu zijn er teveel verschillende combinaties.'

Twee culturen

Kuyl is als hoofdredacteur niet alleen bezig met de vorm en inhoud van het dagelijkse programma, ook de nieuwe samenstelling van de redactie – een combinatie van voormalig nova redacteuren en nieuwe mensen van de nos – vraagt veel tijd en energie. Beide partijen op de redactie moeten nog aan elkaar wennen. In dat proces treedt Kuyl regelmatig op als bemiddelaar. 'Het zijn twee culturen die samengevoegd zijn. Een cultuur die heel erg op nieuws gericht is en een andere cultuur die, uiteraard ook wel op nieuws gericht is, maar meer op de laag daaronder. Er was een andere werkwijze.' Bij de nos heerst meer het *hit and run* principe en bij nova keken ze altijd wat meer de kat uit de boom voordat ze de straat op renden. 'Je vindt allemaal wat van elkaar. Hier vonden ze de nos oppervlakkig en ons vonden ze waarschijnlijk saai.' Bovendien lag bij de oud nova medewerkers de angst om door de grote nos gedomineerd te worden op

de loer. Maar andersom speelden dit soort gevoelens ook bij de mensen van de NOS, die op hun beurt het idee hadden dat ze meewerkten aan een NTR programma.

Volgens Kuyl zijn dit soort processen heel natuurlijk wanneer een samenwerking tussen grote organisaties op touw wordt gezet. 'Of het nou ABN Amro is of Nieuwsuur is, je ziet hetzelfde. Je moet er voor oppassen dat niet één van de partijen ook feitelijk heel erg gaat domineren.' Bij Nieuwsuur hebben ze dat proberen te voorkomen door beide partijen te vertegenwoordigen in de presentatie en in de hoofdredactie. Voormalig adjunct-hoofdredacteur Hugo van der Parre van NOVA moest daarom plaatsmaken voor een nieuwe NOS-adjunct, Rob Koster. 'Dat was vervelend en pijnlijk voor Hugo, maar wel begrijpelijk.' De samenwerking tussen Kuyl en Koster verloopt goed. Koster draagt zorg voor het dagelijkse proces en het is daarbij van groot belang dat hij de NOS als organisatie tot in zijn vezels kent. Kuyl is daarnaast verantwoordelijk voor de grote lijn van Nieuwsuur. 'Ik hou me bezig met de strategie, met hoofdlijnen van het redactioneel beleid, ethische kwesties die zich hier wel eens voordoen. Ik buig me over kostbare projecten, gaan we naar Australië of niet? Gaan we een serie maken op locatie in aanloop naar de Statenverkiezingen? Dat zijn dingen die bij mij liggen.'

Voor de uiteindelijke hoofdredactionele verantwoordelijkheid is ook een gezamenlijke NOS-NTR constructie bedacht. Want wie heeft er binnen deze samenwerking het laatste woord over Nieuwsuur? De onderdelen Sport en Nieuws vallen binnen de NOS onder hun eigen hoofdredacteurs, maar Kuyl beslist uiteindelijk over het volledige programma. 'Nieuws levert ons een onderdeel en Sport levert ons een onderdeel. Als Nieuwsuur zou zeggen: "Dat onderwerp willen we niet, dan doen we het niet". Maar de dagelijkse keuzes worden natuurlijk op de Nieuws- dan wel Sportvloer gemaakt, daar ga ik me niet mee bemoeien.'

Kuyl heeft als hoofdredacteur dus het laatste woord en vanuit die positie legt hij verantwoording af aan twee mensen: de algemeen directeur van de NOS en de algemeen directeur van de NTR. Maar ook op dit niveau doet zich een lastige kwestie voor. De twee directeurs hebben binnen hun eigen organisatie namelijk niet dezelfde bevoegdheid. 'Bij de NOS is de algemeen directeur eindverantwoordelijk voor de inhoud, maar bij NTR is de hoofdredacteur zelf eindverantwoordelijk. Ik kan dus tegen de NTR directeur zeggen: "Sorry, daar ga je niet over", maar de NOS-directeur gaat formeel wel over de inhoud van nieuwsproducties.' In die constructie zou

Jan de Jong als algemeen directeur van de NOS dus mee kunnen beslissen over de inhoud van Nieuwsuur, terwijl het geld voor het programma voor een groot deel van de NTR afkomstig is. Een dilemma waar lang over gesproken is. 'Toen hebben we gezegd: "Weet je wat, op het moment dat de nationale veiligheid in het geding is, of zaken van groot nationaal belang, dan zitten we bij elkaar aan tafel." Dat is de pragmatische oplossing voor dit verhaal.' Een oplossing die vooralsnog niet op de proef is gesteld. De NOS en NTR steken nu wel wekelijks de koppen bij elkaar voor overleg en dat verloopt soepel.

Alsof Kuyl zijn handen niet al vol genoeg heeft aan het nieuwe format, heeft hij zijn functie als 'hoofd informatieve programma's' bij de NTR gewoon aangehouden. 'Het is een overzichtelijke functie. Ik ga vooral over de geschiedenistak, dus Andere Tijden en bijvoorbeeld thema-avonden. Wat een redelijke grote club mensen is, maar daar zit ook weer een chef geschiedenis boven die de sectie aanstuurt. Het is dus een tamelijk zelfstandige afdeling.' Kuyl is tevens lid van de directie van de NTR. De normale gang van zaken binnen deze omroep: alle vier de hoofdredacteuren van de NTR zitten in de directie. Die constructie is volgens de hoofdredacteur van Nieuwsuur een logische. 'Ik ga over de inhoud, daar gaat de directeur niet over. Dus dan moet je ook wel zorgen dat je de directeur weghoudt bij de inhoud. Dan kun je er dus beter bij zitten dan dat je hem zijn gang zou laten gaan.'

Of hij in deze dubbelfunctie met een verstrengeling van belangen te maken kan krijgen? Kuyl denkt dat dit onvermijdelijk is. Tegelijkertijd meent hij dat dit niet problematisch hoeft te zijn. Hij wijst op de aankomende bezuinigingen waar Hilversum mee te maken zal krijgen en dat het onder die omstandigheden vanzelfsprekend is dat hij voor de belangen van zijn eigen programma zal opkomen. 'Er zijn zoveel anderen die meebeslissen, ik zit hier niet in mijn eentje. Er zijn zoveel overwegingen en argumenten om iets wel of niet te doen.' Die dubbele functie dient daarnaast nog een ander belang, namelijk om de lijn met de NTR goed te houden. 'Je moet zorgen dat je niet een soort aanhangsel wordt, dat mensen daar gaan denken wat hebben we er eigenlijk aan? Want wij zitten hier met Nieuwsuur ook al op een andere plek, de NTR zit aan de andere kant van dit terrein. Je moet zorgen dat die banden goed blijven.'

Lange adem

Nieuwsuur mag dan een succes zijn, het was lange tijd onzeker of het programma er zou komen. Kuyl kwam in 2008 al met het idee voor een actualiteitenrubriek voor de late avond waarin nieuws en achtergronden geïntegreerd zouden worden. Dit plan – in samenwerking met de VARA – stuitte op weerstand van twee kanten. Enerzijds waren andere omroepen bang voor concurrentie voor de bestaande actualiteitenrubrieken, zoals Netwerk en EénVandaag. Anderzijds vond de Raad van Bestuur van de NPO het niet wenselijk dat het programma, dat beoogde objectief en onafhankelijk te zijn, een samenwerking zou aangaan met de linkse VARA. Al was dat in NOVA natuurlijk ook reeds het geval.

Kuyl vond de houding van de Raad van Bestuur en van de omroepen discutabel. 'Ik weet niet wat jij het katholieke gevoel van Boer zoekt Vrouw vindt, of het evangelische idee van Het Familiediner, maar dat is natuurlijk ver te zoeken. Dat zag je ook terug in de actualiteiten. Dat waren natuurlijk mainstream programma's geworden.' Dat vond de voorzitter van de Raad van Bestuur Henk Hagoort uiteindelijk ook niet de goede weg. 'Hij zei: "Als je actualiteiten doet dan zijn er twee mogelijkheden: ofwel je draagt je missie uit, of je doet het in gezamenlijkheid maar dan moet je verder ook niet zeuren over verenigingen en missies en geprofileerde journalistiek."' Hagoort besloot uiteindelijk dat de missie van de omroepen weer uitgedragen moest worden waardoor Kuyl zijn kans schoon zag. Hij wilde nog één keer proberen om het concept van Nieuwsuur erdoor te krijgen. Tegen Gerard Dielessen, destijds directeur van de NOS, zei Kuyl na afloop van een vergadering: 'Laten we het nou gewoon met zijn tweeën doen. Zonder de VARA'. Op deze manier zou er echt sprake zou zijn van objectieve journalistiek. 'En dat', zo verklaart de hoofdredacteur van Nieuwsuur nu, 'is maatgevend geweest voor het succes. 'Ik moet je zeggen dat we daarin eerlijkheidshalve ook geholpen zijn door het vertrek van VARA-voorzitter Vera Keur, die zich altijd heel erg verzet heeft tegen het vertrek uit NOVA.' Haar opvolgers waren daar wat pragmatischer in en zo kregen de NOS en NTR het uiteindelijk voor elkaar om de VARA uit het plan van Nieuwsuur te laten stappen. Dit idee kreeg uiteindelijk ook nog de steun van een aantal andere omroepen, die op een gegeven moment ook zeiden dat het maar moest gebeuren. De Raad van Bestuur bleek overtuigd. Als Kuyl hier nu op terugkijkt, zegt hij: 'Ik heb een langere adem gehad dan de rest.'

En zo is de hoofdredacteur nu – vanuit dezelfde kamer en op dezelfde redactie als in de periode van NOVA – druk bezig om dat nieuwe Nieuwsuur vorm te geven. Dat is ook wat hij het liefste doet: een programma maken en een journalistieke koers uitzetten. Kuyl werkt zijn hele loopbaan al bij de Publieke Omroep. Aanvankelijk begon hij als redacteur bij Het Capitool (de voorganger van Buitenhof), later werd hij buitenlandverslaggever en maakte hij documentaires voor de NOS. In de jaren daarop was hij betrokken bij de oprichting van NOS Laet, NOVA en Zembla.² In 2003 werd hij benoemd tot hoofdredacteur van NOVA.

Ook nu als hoofdredacteur van Nieuwsuur houdt Kuyl zich nog zo veel mogelijk bezig met journalistieke keuzes. Dat begint 's ochtends met een redactievergadering, wat gevolgd wordt door een brainstormsessie met verslaggevers en redacteurs en intensief overleg met zijn adjunct over de praktische beslissingen die genomen moeten worden. Daarnaast is Kuyl betrokken bij het overleg met netcoördinatoren over uitzendingschema's en dient hij aanwezig te zijn bij vergaderingen met leidinggevenden van de verschillende omroepen. En ook schuift hij aan bij bestuurlijke overleg. Dat soort bijeenkomsten neigen meer naar het managementwerk, maar, zo stelt Kuyl, management en journalistiek zijn moeilijk te scheiden. 'Bijvoorbeeld zo'n overleg met een netredactie, dan heb je het over de functie en betekenis van een net in combinatie met uitzendingschema's. Dat ligt ergens tussen management en journalistiek in, want het is een journalistieke beslissing die je daar neemt.'

Inhoudelijke gedrevenheid en organisatorisch talent zijn dus beide noodzakelijk voor een hoofdredacteur. Kuyl: 'Wij als hoofdredacteurs zijn allemaal mensen die het altijd al leuk vonden om wat te organiseren. Om een beetje wat te regelen. Ook voor anderen.' Een hoofdredacteur dient dus over een gezonde dosis bescheidenheid te beschikken. 'Wij hoeven niet zelf te stralen, het is onze bedoeling om anderen te laten stralen. Ik geniet ervan als we hier hele mooie dingen maken en die maak ik niet allemaal zelf. Sterker nog, die maak ik helemaal niet zelf. Ik vind het leuk als Twan en Mariëlle prachtige interviews maken. Daar haal ik heel veel plezier uit.'

Moeilijke momenten

Kuyl was niet blij toen hij zelf onderwerp van discussie leek te worden in het conflict met Eva Jinek. Hij zou de grote boosdoener zijn geweest

PERSOONLIJK PROFIEL

Naam • Carel Kuyl

Geboortedatum • 23 januari 1952

Opleiding • Economie, Erasmus Universiteit Rotterdam (1970-1973) en Politieke wetenschappen, Universiteit van Amsterdam (1974-1979)

Journalistieke loopbaan • Vanaf 1979 Redacteur Het Capitool verslaggever buitenlandrubriek Panoramiek, maker en eindredacteur verschillende documentaires en televisieseries, chef documentaires NPS (1995-1998), programmaleider NPS (1998-2003) hoofdredacteur NOVA (2003-2010) hoofdredacteur Nieuwsuur en informatieve programma's NTR en lid van directie NTR (sinds 2010)

Huidige functie • Hoofdredacteur Nieuwsuur

Nevenfuncties • Bestuurslid Submarine Channel en bestuurslid de Toneelmakerij.

Column of weblog • Incidenteel

Lid Genootschap van Hoofdredacteuren • Ja

Lid van NVJ • Nee

Participatie in netwerksites • LinkedIn, Facebook, Twitter

Beste boek over journalistiek • David Halberstam, onder meer: *The Best and the Brightest* en *The Powers That Be*, van Bob Woodward *The Final Days* over de laatste dagen van president Nixon in het Witte Huis en het recente *State of Denial* over de oorlog in Irak en van Seymour Hersh het boek over de cover-up van My Lai.

Beste journalist • 'Een van de weinige Nederlandse journalisten die bij de Amerikanen in de buurt kwam is Joop van Tijn van *Vrij Nederland*. Scherpzinnig, razendsnel en met veel gevoel voor humor.'

Zelfgeschreven boeken • geen

REDACTIE

Omvang redactie • 64 fte

Marktaandeel • 12-13 procent

Bezoekersaantal website • –

BEDRIJF

Organisatie • NOS/NTR

Directeur • Jan de Jong/Joop Daalmeijer (interim-directeur, per 1 augustus 2011 Paul Römer)

die het aanstormende nos-talent liet kiezen tussen een journalistieke carrière bij Nieuwsuur of haar nieuwe liefde, strafpleiter Bram Moszkowicz. Kuyl wil daar niets meer over zeggen. Dat is ook zo afgesproken. 'Maar', en dat is het enige dat hij erover kwijt wil, 'ik sta nog steeds achter die beslissing'. Het zijn de lastige momenten in het bestaan van een hoofdredacteur. Je kunt het lang niet altijd iedereen naar de zin maken. 'Ik zit hier niet om vrienden te maken, dan moet ik iets anders gaan doen. Dan moet ik circusclown worden. Hier moet je soms beslissingen nemen die mensen tegen de haren instrijken, en dat is nu ook gebeurd. Ik begrijp dat overigens heel goed, ik begrijp de woede en het ongenoegen van Eva Jinek. Dat begrijp ik.'

Na het vertrek van Jinek, en later ook nog het vrijwillige vertrek van het vertrouwde NOVA gezicht Clairy Polak, lijkt het op de redactie allemaal weer wat rustiger. Ook de cultuurverschillen tussen de NTR en NOS op de redactie worden steeds minder groot. Kuyl heeft daar veel aandacht aan besteed en heeft zich een rol van bemiddelaar aangemeten. Hij heeft geprobeerd mensen bij elkaar te brengen, hij is blijven uitleggen, blijven hameren op het format van het programma, blijven opschrijven, evalueren en discussiëren. En ook al begrijpt hij dat de terughoudendheid van beide partijen voorkomt uit onzekerheid, hij probeert ze wel duidelijk te maken dat de dagelijkse praktijk een andere houding vergt. Hij wil zijn medewerkers laten inzien dat het feitelijke werk, het op zoek gaan naar de diepere betekenis van nieuwsfeiten, dat die nog steeds hetzelfde is, ook in de nieuwe constellatie. 'Daar zouden mensen wat meer zekerheid aan moeten ontlenen, maar dat is nog niet altijd het geval. Er is natuurlijk heel veel aan de hand hier, in Hilversum, er is altijd gezeur en gedoe. Discussies over links nieuws en rechts nieuws. Allemaal onzin. Dus daar zijn mensen wel eens onrustig van, maar zoals het nu in grote lijnen gaat is het in ieder geval een succes.'

Dat de geprofileerde actualiteitenrubrieken van Uitgesproken in tegenstelling tot Nieuwsuur slecht scoren, stemt Kuyl niet perse tevreden. Integendeel, zo legt hij uit. 'De zwakte van anderen is eigenlijk eerder slecht voor ons. Het feit dat andere omroepen het zo slecht doen is namelijk ook gevaarlijk voor jezelf. Nu gaat het hele bestel weer ter discussie staan. Terwijl als zij het goed hadden gedaan, had men gezegd: "Het bestel is in ieder geval logisch georganiseerd". Dan kan je nog vinden dat er teveel geld naar toe gaat, maar als de VARA een groot succes had gemaakt van Uitgesproken dan was iedereen er tenminste wel van overtuigd dat er kenne-

lijk ruimte is voor beide stromingen.' Volgens Kuyl heeft de VARA dan ook spijt van het vertrek uit NOVA. 'Dat snap ik ook, dat had ik ook erg gevonden als ik hen was. Ik had er ook niet uit gewild.'

Ondanks alle omroepperikelen is de functie van Kuyl de afgelopen jaren niet cruciaal veranderd. Kijkcijfers en marktaandeel spelen een belangrijke rol, maar daarvan zag hij altijd het belang wel in. Evenals het belang om je te mengen in het debat rondom de publieke omroep en de journalistieke cultuur in het algemeen. Kuyl doet dat naar eigen zeggen meer dan andere hoofdredacteuren en vindt dat ook logisch gezien de positie van Nieuwsuur. 'Wij staan niet voor een deelbelang, of voor een geloofsrichting of een ideologie. Door wat wij zijn, vind ik dat wij een centrale plaats in het bestel spelen. Het is echt anders wanneer je zeven dagen per week met je programma op televisie bent, anders dan een Wakker Nederland die maar één of twee keer per week uitzenden.' Ook al is de omroepolitiek soms hardnekkig, Kuyl is tevreden met wat hij heeft bereikt. 'Heel lang heb ik hier aan zitten trekken en sleuren. En kijk nu, het format werkt. Het wordt niet alleen door mij, maar ook door de kijkers gewaardeerd. Dat lees, zie en hoor ik terug. Ik had de overtuiging dat het een goed idee zou zijn en wat voor mij ontzettend fijn is: het blijkt ook zo te zijn.'

LEO HAUBEN • hoofdredacteur LI

‘Een heerlijke hondenbaan’

Bas Steeman

‘Vroeger was het nieuws bij ons helemaal niet spannend,’ zegt Leo Hauben (1961), hoofdredacteur van de Limburgse publieke omroep LI.¹ De functie van hoofdredacteur bekleedt hij al sinds de zender in 1999 zijn huidige vorm (en naam) aannam. Bij de voorloper Omroep Limburg was hij onder andere programmaleider. En dus heeft hij de groei van de omroep van zeer dichtbij meegemaakt. ‘In 1992 deden we op zaterdag en zondag niet eens aan nieuws. Nu hebben we zeven dagen per week nieuws, we hebben televisie erbij, we hebben internet, we zijn hartstikke actueel. Dat vind ik wel een mooie ontwikkeling en daar heb ik zelf mijn steentje aan bijgedragen.’

Hauben’s carrière is min of meer verweven met de ontwikkeling van zijn omroep. Toen hij in de jaren tachtig van de vorige eeuw net aan zijn journalistieke loopbaan begon, was dat als freelancer bij onder andere *de Volkskrant*, de VARA en de eerste voorloper van LI, de Regionale Omroep Zuid (ROZ), een onderdeel van de NOS. In 1988 ging de ROZ onder de naam Omroep Limburg verder als zelfstandige omroep.² Een jaar later kwam Hauben als financieel verslaggever in vaste dienst bij *de Volkskrant*, maar in 1992 ging hij weer terug naar de provincie om programmaleider bij Omroep Limburg te worden.

De volgende stap in de ontwikkeling van zowel Omroep Limburg als de carrière van Leo Hauben kwam in 1997. In dat jaar begon de omroep in navolging van de nieuwe commerciële zender tv8 Limburg met het maken van televisie en werd Hauben programmadirecteur radio en televisie. De beide omroepen zonden op dezelfde kabelfrequentie uit en konden daarom ieder maar een halve dag uitzenden. Bovendien moest op last van het Commissariaat van de Media het beeld tussen de respectievelijke programmeringen steeds een kwartier op zwart. Na zich twee jaar aan deze



constructie gehouden te hebben, vonden de zenders het leuk geweest en besloten ze te gaan samenwerken. tv8 ging samen met Omroep Limburg en zo ontstond LI. De zendmachtiging bleef in handen van de stichting Omroep Limburg, die het programmabeleid vaststelt. Leo Hauben promoveerde direct tot hoofdredacteur en is dat nu al twaalf jaar.

Dat hij het grootste gedeelte van zijn journalistieke jaren in Limburg heeft doorgebracht, betekent niet automatisch dat hij zijn loopbaan daar zal uitdienen. Voor de juiste baan wil Hauben best verkassen. Ondanks dat hij dik tevreden is met het werk dat hij nu doet, hoeft dat niet eens per se een functie als hoofdredacteur te zijn: 'Ik sluit niet uit dat ik nog eerder weer gewoon als verslaggever aan de slag ga, dan dat ik ergens anders misschien hoofdredacteur word. Gewoon je journalistieke ding weer gaan doen.' Zijn hoge functie ten spijt, is de journalistiek uiteindelijk waar zijn hart écht ligt.

Drie hoog, achterin de hoek

Het had niet veel gescheeld of 2008 was Haubens laatste jaar als hoofdredacteur bij LI geweest. Op 11 december van dat jaar publiceerde de krant dat de Raad van Commissarissen van LI hem liever zag vertrekken. De reden was volgens sommige bronnen het conflict dat Hauben had met directeur Rob Stevens naar aanleiding van gesprekken die hij die zomer zou hebben gevoerd met Concentra. Toen deze Belgische uitgever eigenaar was geworden van de Nederlands-Belgische commerciële concurrent van LI, TV Limburg, zou de hoofdredacteur te kennen hebben gegeven niet afwijzend te staan tegen een toekomstige samenwerking met de Belgische tak van de zender. Dit zou echter zijn gebeurd zonder overleg met Stevens.³

Hauben ontkent het verhaal. Hij zegt nooit hierover met Concentra te hebben gesproken en wijt het voorgenomen ontslag aan een machtsstrijd tussen de Raad van Commissarissen en de directeur enerzijds en de zendmachtiginghouder anderzijds. Hoe dat verder precies zit is voor hemzelf ook onduidelijk: 'Feit is dat de Raad van Commissarissen noch de directeur nimmer een brief aan mij heeft gestuurd met de redenen van het voorgenomen ontslag. Ik heb er toen zelfs nooit met hen over gesproken. Ja, zo ingewikkeld was 't.'⁴

Maar er was meer aan de hand. Andere bronnen berichtten dat het al langer niet lekker zat tussen beide heren: in mei 2008 zou Hauben zijn

directeur hebben verweten dat hij een reorganisatie had doorgevoerd zonder dat te overleggen met het managementteam (MT), waar ook Hauben lid van is. Stevens op zijn beurt stelde de hoofdredacteur verantwoordelijk voor 'de negatieve sfeer binnen het bedrijf'. Hij zou verschillende klachten hebben gehad over Haubens 'onbehouwen gedrag'.⁵

Nu het zover was gekomen dat de beide mannen niet meer samen door één deur konden, had de Raad van Commissarissen er genoeg van en eiste van zendmachtigingshouder Stichting Omroep Limburg dat Hauben werd ontslagen. Dit stuitte echter op weerstand van zowel de redactie als de stichting. Volgens stichtingsvoorzitter Servaas Huys was Hauben de 'drijvende kracht' en 'het hart' van de omroep. 'Dat mag je niet eruit halen,' vond hij. Hij erkende dat Hauben niet de meest diplomatieke persoon was, maar 'daar is hij ook niet voor aangesteld.' Over zijn functioneren was de raad juist zeer tevreden.⁶

Gelukkig voor Hauben is het bij LI diezelfde stichting die gaat over benoeming en ontslag van de hoofdredacteur – niet de Raad van Commissarissen. Beide partijen hielden voet bij stuk en het resultaat was een crisis waar een bemiddelingscommissie aan te pas moest komen om een oplossing te vinden. Een oplossing, bij voorkeur, waarin Hauben niet op zoek zou hoeven naar een nieuwe werkgever.⁷

Die oplossing kwam er begin 2009. Het MT, dat eerst alleen bestond uit de directeur, de hoofdredacteur en de directeur reclame, werd aangevuld met een persoon die het geld controleert. 'Er is verder niks veranderd in de structuur,' aldus Hauben. Het bleek genoeg te zijn om het conflict te verhelpen: de samenwerking met Stevens verloopt inmiddels zonder problemen. Over een eventuele nasleep van het conflict is Hauben kort: 'Dat is helemaal uit de wereld. Ieders positie is helder'.

Naast de toevoeging aan het MT, is Haubens functieomschrijving iets meer gedefinieerd. Er is nu bijvoorbeeld duidelijker benoemd wat naast de redactionele taken zijn verantwoordelijkheden zijn binnen het bedrijf: 'Als MT-lid ben ik meer dan hoofdredacteur; in het MT word ik geacht het bedrijfsbelang te dienen. En als hoofdredacteur ben ik daarin de verantwoordelijke voor de redactie.' Het is dus de bedoeling dat Hauben ook rekening houdt met de commerciële belangen van zijn omroep – wat hij overigens volkomen terecht vindt: 'Want zonder goede reclame-inkomsten, moet de redactie toch bezuinigen.'

Dat besef van commercieel belang roept de vraag op of de combinatiefunctie directeur-hoofdredacteur niet iets is voor Hauben. Daar denkt hij

zelf echter anders over. 'Ik ben een zeer groot voorstander van de scheiding. Dat was zelfs een voorwaarde voor dat ik hier naar toe ben gekomen in 1992. Toen zei ik: 'ik wil alleen maar komen als het een gescheiden functie wordt.'" De reden van die voorkeur blijkt niet geheel onzelfzuchtig: 'Ik vind het directeurswerk niet interessant, daar haal ik mijn voldoening niet uit, want ik ben journalist. En als hoofdredacteur blijf ik journalist.' Maar ook principieel staat hij afkeurend tegen het combineren van de verantwoordelijkheden: 'In de kern is het natuurlijk wel zo dat alles draait om de redactie en dat vergt een goede vertegenwoordiging in bijvoorbeeld een managementteam. Als je een combinatiefunctie hebt, dan haal je die dingen toch wel snel door elkaar. Dat bedrijfsbelang dan boven redactioneel belang wordt gezet, terwijl ik vind dat dat gelijkwaardig zou moeten zijn.'

Een heerlijke hondenbaan

Niet alle aspecten van het hoofdredacteurschap trekken Hauben evenzeer aan. Het is een vak met leuke en minder leuke kanten. 'Een heerlijke hondenbaan,' is de paradox die hij er zelf voor gebruikt. Heerlijk omdat het journalistiek is; een hondenbaan omdat: 'ja, hoe zal ik het zeggen...er komt wel heel veel gedoe en gezeik op je af.' Dat gedoe bestaat bijvoorbeeld uit de personele problemen die bij de redactie leider op zijn bord komen. 'Dat kan over van alles gaan. Dat kan gaan over verslaggevers die te hoge telefoonrekeningen hebben en niet willen betalen, of over overuren of onderuren die mensen hebben en die dan weer niet kloppen. Dat moet dan opgelost worden. Dat soort hele basale, ordinaire, onzinnige dingen – althans voor de mensen niet onzinnig, maar voor mij vakinhoudelijk wel.'

Aan het oplossen van dergelijke problemen is Hauben veel tijd kwijt. Tijd die hij liever zou besteden aan andere dingen: 'Ik vind dat je te weinig toe komt aan de kern van de zaak, het journalistieke, het discussiëren op de redactie over keuzes, over hoe we dingen gedaan hebben.' Maar dat blijkt in de praktijk dus lastig. 'Je bent geen leider meer in de dagelijkse output, die illusie heb ik niet. Ik zie ook 's avonds thuis pas de items.' Aan het vervolgens nabespreken van die items met de redactie komt hij ook al weinig meer toe. Dat is een probleem dat deels voortvloeit uit het medium, zegt Hauben, die uit zijn ervaring bij *de Volkskrant* weet hoe het ook anders kan: 'Bij de krant, die leg je op tafel de volgende ochtend en je gaat er met zijn allen doorheen. Niet iedereen die hier werkt kijkt anderhalf uur LI-TV per dag of luistert naar alle nieuwsprogramma's op de radio. Dat maakt

het veel lastiger om met de hele club over het eigen product te praten.' Nu gebeurt dat nabespreken slechts één ochtend per week met de vier chefs van LI, die tevens verantwoordelijk zijn voor de evaluatie met de makers.

Om toch nog een beetje contact te houden met de redactie, heeft Hauben verschillende 'trucjes'. Zo heeft hij bewust gekozen voor de plek van zijn kantoor – en die van de koffieautomaat: 'Elke keer als ik een kopje koffie haal, dan loop ik over de redactie. Een beetje compensatiegedrag. Zo van, ze zien me wel elke dag.' Daarnaast maakt Hauben geregeld zelf journalistieke items. Tot 2009 verzorgde hij in het programma *Limburg Laat* de rubriek 'Zakeninzicht' en eens per twee weken presenteert hij het economische programma *koplopers*. Dit doet hij niet alleen omdat journalistiek zijn favoriete bezigheid is, het houdt hem ook op de hoogte van de dagelijkse praktijk van zijn omroep, zegt Hauben. Zo kan hij bijvoorbeeld zelf ervaren hoe het is om met nieuwe media te werken en kan hij meepraten met zijn redactie. 'Ik zou het raar vinden als ik dat niet weet. Mijn gevoel zegt dat je dan te ver afdrijft van waar mensen dagelijks mee bezig zijn en waar jij toch met je beleid invloed op zou moeten hebben.'

Door deze manier van werken is Hauben naar eigen zeggen nog zo'n tien procent van zijn tijd actief bezig met journalistiek. De rest van de tijd bestaat uit andere taken die het hoofdredacteurschap met zich meebrengt. Wat overigens niet betekent dat hij dat gedeelte met tegenzin doet. Uiteindelijk vindt hij zijn vak zo mooi 'omdat een mediabedrijf een bedrijf is vol dynamiek, waar geen dag dezelfde is en waar je samen met de redactie invloed kunt hebben op ontwikkelingen in de maatschappij.'

Geen territoriumdrang

'De publieke omroep, wordt altijd gezegd, dat is Hilversum. En regionaal, dat hangt er een beetje bij,' vat Leo Hauben het probleem dat de regionale omroepen op landelijk niveau hebben samen. Het gebrek aan aandacht voor de regio vanuit Den Haag stoort hem. De overheid denkt niet goed na hoe zij de verschillende lagen van de publieke omroepen het beste kan gebruiken om de publieke doelstellingen te bereiken. Er wordt te makkelijk gekozen om alles landelijk te doen, terwijl het soms beter zou zijn om de regionale laag in te schakelen. Hauben geeft een voorbeeld: 'Ik denk dat je veel betere effecten met cultuureducatie kunt bereiken als je dat op provinciale schaal doet, omdat dan de herkenning veel groter is, veel directer dan dat je dat op landelijke schaal doet.'

Zelf ziet Hauben de regionale omroep allerminst als marginaal. Hij is het ook niet eens met collega-hoofdredacteurs die hun zender als aanvullend zien en niet in staat te concurreren met de NOS en RTL als het gaat om onderwerpen die in hun regio spelen. Terwijl bijvoorbeeld zijn collega Henk Lemckert van Omroep Brabant van mening is dat je als regionale zender grote onderwerpen die ook al landelijk aan bod zijn geweest in sommige gevallen beter kunt overslaan, ziet Hauben zichzelf dat nooit doen: 'Ik zeg altijd: niemand is beter in Limburgse onderwerpen dan wij. Als het NOS-Journaal naar Limburg komt en die doen een onderwerp beter dan wij, dat is toch raar? Dat zou echt niet mogen. Dus ik zal nooit om die reden een onderwerp laten liggen.'

Hauben is er zelfs blij mee als de grote zenders een item maken over zijn regio – van territoriumdrang heeft hij geen last. Hij heeft er zelfs geen problemen mee om eigen materiaal af te staan. Dat dit kijkers kost, zoals bepaalde andere regionale hoofdredacteurs vrezen, gelooft hij niet. In tegendeel: 'Als er in het NOS-Journaal anderhalve minuut over een Limburgs onderwerp is, dan gaat iedereen bij LI kijken, want ze verwachten meer bij ons dan bij het NOS-Journaal. En ze verwachten het beter. Dus ik geef het altijd met plezier af want ik denk, dat is de beste reclame.'

Gouden bergen

Net als elke regionale zender heeft LI te maken met dalende kijkcijfers. Aangezien er uit Den Haag weinig hulp te verwachten valt, moeten de omroepen zelf op zoek naar een geschikte strategie om aan de malaise te ontsnappen. Zo ook in Limburg, waar Hauben zich afvraagt: 'Wat is nou de kernreden waarom mensen naar de regionale omroep kijken?' Sommigen zoeken het antwoord op die vraag in meer variaprogramma's, zoals regiozoaps. Ook LI heeft daarin zijn geluk beproefd met de soapserie *De Hemelpaort*, maar een groot succes was dat niet. Hauben vermoedt inmiddels dat dit soort programma's niet de oplossing is: 'Dat kunnen de landelijke omroepen veel beter. Ik denk dat voor ons juist meer toekomst ligt bij achtergronden, duiding en meer serieuze onderwerpen, en niet bij weer een variaprogramma of een gezellig autoprogramma in de regio.'

Ook andere initiatieven waar velen hun hoop op vestigden, heeft LI geprobeerd, maar steevast met weinig resultaat. Er was bijvoorbeeld *Mijn LI*, een experiment in Sittard en Roermond waarbij mensen hun eigen programmering konden samenstellen. Hauben: 'Alle goeroes riepen:

PERSOONLIJK PROFIEL

Naam • Leo Hauben

Geboortedatum • 19 januari 1961

Opleiding • School voor de Journalistiek, Utrecht

Journalistieke loopbaan • Freelancer voor o.a. Regionale Omroep Zuid;

Correspondent Limburg voor VARA, Binnenlands Bestuur en de Volkskrant (1980-1988); Redacteur/verslaggever financiële redactie van de Volkskrant (1989-1992);

Programmaleider radio bij Omroep Limburg (1992-1997); Programmadirecteur

radio en televisie bij Omroep Limburg (1997-1999); Hoofdredacteur L1 (vanaf 1999)

Huidige functie • Hoofdredacteur L1

Nevenfuncties in journalistiek • Medepresentatie L1 tv-programma koplopers

Column of weblog • Nee

Lid Genootschap van Hoofdredacteuren • Ja

Lid van NVJ • Ja

Participatie in netwerksites • LinkedIn, Twitter, Facebook, www.L1.nl

Beste boek over journalistiek • Andrew Keen, *De @-cultuur. Hoe internet de beschaving ondermijnt* (2008)

Beste journalist • Verschilt per dag

Zelfgeschreven boeken • Nee

REDACTIE

Omvang redactie • 50 fte

Marktaandeel • Radio circa 14 procent en televisie circa 22 procent

Bezoekersaantal website • Meer dan 500.000 unieke bezoekers per maand

BEDRIJF

Organisatie • Televisiebedrijf Limburg/Omroepbedrijf Limburg (L1)

Eigenaar • Stichting Omroep Limburg, Media Groep Limburg, Attero bv

Directeur • Rob Stevens

video on demand, dat gaat het helemaal worden. Nou ja, bij internet roepen ze alles tien jaar te vroeg. Soms laat je je weer verleiden door die hypeverhalen. Maar daar waren we snel van genezen; het heeft een jaar bestaan, toen was het alweer weg.' IkopTV werd ook niet de klapper waarop gehoopt was. Het project, waarbij gebruikers zelfgemaakte 'reportages' konden aanleveren, oogstte van tevoren veel kritiek. De angst was dat amateurjournalisten hulpdiensten in de weg zouden gaan lopen op zoek naar de beste beelden.⁸ De zorgen bleken overbodig: er kwamen maar erg weinig filmpjes binnen en na een paar maanden was het concept alweer ter ziele. Hauben kon er niet om treuren.

Sowieso moet hij weinig hebben van *user generated content* – niet voor niets kunnen er op de website van LI geen reacties of filmpjes geplaatst worden. In de gouden bergen die daar een paar jaar geleden van werden verwacht, heeft hij nooit geloofd: 'De hele wereld zou veranderen; iedereen journalist. Sodemieter op. Dat is écht onzin. Niet iedereen kan journalist zijn.' Als het gaat om zijn eigen vak, hanteert hij een duidelijke definitie: 'Bij journalisten horen toch een aantal kernwaarden. Hoor en wederhoor, bijvoorbeeld. Nou, *user generated content* is geen hoor en wederhoor. Is niet erg, maar noem het dan geen journalistiek. Het heeft niks met journalistiek te maken. Dus laat het ook niet toe op je journalistieke platform, want dan ondergraaf je uiteindelijk je eigen gezag.'

Hoewel Hauben trots is op het steentje dat hij heeft bijgedragen aan de ontwikkeling van LI gedurende de afgelopen twintig jaar, vindt hij niet dat de omroep heel duidelijk zijn stempel draagt. 'Nee, het is niet mijn zender. Ik straal natuurlijk wel dingen uit. Ik bepaal de hoofdweg waar we op zitten, op een manier die mijn opvolgers niet per se hetzelfde zouden doen, bijvoorbeeld door mijn keuze voor meer nieuwsduiding in plaats van het zoveelste variaprogramma. Dat zou je een stempeltje kunnen noemen. Maar uiteindelijk zijn het toch vooral de programmamakers die de zender maken tot wat het is.'

Welke weg er leidt naar een oplossing voor de dalende kijkcijfers is onduidelijk, maar burgerjournalistiek zal het onder Hauben in ieder geval niet worden. 'Dat is ook wel zo'n stempeltje hoor', geeft hij toe. 'Misschien dat als er na mij iemand komt, dat die meteen die hele site opengooit en dat dan heel Limburg zijn mening mag geven. Dat ze zeggen: "die Hauben is weg, vanaf nu kunt u meeschelden."'



TON MALLO • tot januari 2011 hoofdredacteur Omroep
Gelderland

‘Journalistiek gezien vind ik dat een medium een zelfstandige hoofdredacteur nodig heeft’

Sandra Postma

Ton Mallo (1958) past niet in het klassieke plaatje van de journalist die al vroeg wist dat het zijn roeping was om stukjes te schrijven. ‘Ik ben per ongeluk in het vak gerold. Ik was secretaris van de plaatselijke wielersclub en ik heb op enig moment de krant gebeld met de vraag waarom er nooit een stukje in de krant stond over onze wedstrijden. Toen was het antwoord heel simpel: schrijf het maar zelf. Ik kon waarschijnlijk wel een beetje schrijven, want ik mocht steeds meer doen en een half jaar later interviewde ik ineens de bondscoach. Zo ben ik steeds meer gaan schrijven en het vak ingerold.’¹

Inmiddels werkt Mallo al bijna 25 jaar voor Omroep Gelderland. Eind jaren tachtig werd hij er aangenomen als correspondent en verslaggever voor Nijmegen en omgeving, nadat hij eerder als freelancer voor voor de sportredactie werkte. Mallo: ‘Ik ben in 1987 begonnen als bureauredacteur op de deelredactie in Nijmegen. Toen maakten we alleen nog radio. Daarna ben ik overgegaan naar de centrale redactie hier in Arnhem.’ Zijn overstap viel samen met de uitbreiding van de activiteiten van de omroep. Eind jaren negentig kreeg Omroep Gelderland ook de beschikking over televisiezendtijd. In 2000 werd hij adjunct-hoofdredacteur voor zowel radio als televisie. En toen de toenmalige hoofdredacteur, Jos Campman, vertrok in 2006 werd Mallo benoemd tot waarnemend hoofdredacteur.² Vanaf 2007 bekleedt hij die functie definitief.³

In januari 2010 maakte Mallo bekend dat hij in januari 2011 afscheid zou nemen van Omroep Gelderland, het bedrijf waar hij al 23 jaar als journalist werkt. ‘Ja, ik ga weg. Daar is een aantal redenen voor. De belangrijkste is dat ik vind dat ik op deze plek vooral nog aan het vergaderen ben. Ik heb ook bij de aankondiging van mijn vertrek gezegd dat ik drie van de vijf

dagen thuiskom en dan 's avonds in het nieuws kijk wat we in het nieuws hadden. En ik ben toch vooral journalist. Ik kan er niet meer tegen dat ik van de acht uur die een werkdag normaal gesproken telt, zeven uur zit te vergaderen. Ik kan wel in grote lijnen uitleggen hoe het straks verder gaat met het bedrijf, en dat vind ik ook ontzettend leuk, maar zo gauw het op de uitvoering daarvan aankomt, ben ik er al niet meer.'

'Daarnaast kom ik uit het bedrijf. Ik ben in 1987 begonnen en van bureauredacteur gegroeid naar deze plek. Dat betekent ook dat als je sommige dingen rigoureuus wilt veranderen, wat soms wel eens moet, dat mij dat meer inspanning kost. Ik ken de mensen en de mensen kennen mij. Dan worden sommige dingen toch niet verwacht. En ik wil ook weer wat meer lol hebben. Daarom ga ik ook weg. Ik hoop dat ik met mijn kwaliteiten wel weer ergens anders iets kan gaan doen.' Hij blijft dus niet bij de omroep waar hij als jonge verslaggever binnenkwam? 'Nee, ik vind dat je dat niet moet doen. Als je ergens kapitein op de boot bent geweest, moet je niet ineens weer stuurman of machinist worden. Dan loop je altijd je nieuwe kapitein voor de voeten.'

Hoofdreductieele verantwoordelijkheden

Mallo beschrijft een gemiddelde dag uit zijn leven als hoofdredacteur. Veel van zijn tijd brengt hij door aan de vergadertafel. 'Mijn dag begon vanmorgen om negen uur met een paar gasten van *de Gelderlander* en van ons. Dat vond ik nog leuk, maar ik moest om kwart over tien weg omdat ik om half elf een evaluatiebijeenkomst had met onze bulletinredactie en het hoofd nieuws over de bulletins. Daarna mag je weer vergaderen met de redactieraad. En ik ben ook weer eens met een externe producent aan tafel gaan zitten. Vervolgens moet ik nog even afreizen naar het Stimuleringsfonds voor de Pers en heb ik met een club om tafel gezeten voor een programma over het Gelderse bedrijfsleven. Zo ga je de hele dag door. En dat moet vervolgens ook nog allemaal uitgezet worden.'

Tijd voor journalistiek werk heeft hij nauwelijks. Het zint hem niet. 'Weet je wat ik nu schrijf? Af en toe zo'n weblogje. Bij het schrijven daarvan loop ik nog wel eens tegen dingen aan die ik hoor uit mijn netwerk. Twee of drie keer in de week loop ik dan naar de redactie en af en toe kriebelt het dan wel.' Maar hij komt er niet aan toe om zelf met het nieuws aan de slag te gaan. Dat kan ook niet, want als hoofdredacteur heeft hij een andere rol in het dagelijkse nieuwsproces. 'Je moet daar handen en

voeten aan kunnen geven. Maar je hoeft het niet uit te voeren. Daar heb je uitstekende redactiechefs voor. En toch word jij er uiteindelijk wel op afge-rekend.' Hij geeft een voorbeeld. 'Als er van mij een cameraploeg wordt weggestuurd in Culemborg ben ik de eerste die daar ontzettend boos over is en de burgemeester en de hoofdcommissaris van politie aanspreekt. Dan zit ik de volgende dag met ze aan tafel. Ja, graag.' Hij lacht zuur. Want het liefst had hij zelf als onderdeel van de cameraploeg ter plekke al stampe gemaakt.

Vanuit zijn positie heeft Mallo veel te maken met de directeur van Omroep Gelderland, Guus van Kleef. Terwijl bij andere media een dubbelfunctie steeds vaker voorkomt, zijn bij Omroep Gelderland de functies van hoofdredacteur en directeur nog gescheiden. Mallo geeft aan geen voorstander te zijn van een dergelijke constructie. 'Journalistiek gezien vind ik dat een medium gewoon een zelfstandige hoofdredacteur nodig heeft.' Al zijn er uitzonderingen. 'Soms is het nodig. Ik kan me dat voorstellen bij kleine organisaties, zoals bij Omroep Drenthe.⁴ Maar er zit wel een gevaar in, want er kunnen dingen door elkaar heen gaan lopen, zeker in deze tijden van bezuinigingen. Een directeur moet juist proberen vriendjes te blijven met het provinciebestuur, terwijl de hoofdredacteur – als het nodig is – daar keihard tegenover moet gaan staan.'

Volgens Mallo is het lastig de onafhankelijkheid van de journalistiek te waarborgen wanneer je als hoofdredacteur ook de belangen van de directie vertegenwoordigt. Als voorbeeld wijst hij op het programma dat Omroep Gelderland wil maken over het Gelderse bedrijfsleven. 'Dat willen we vanuit een journalistieke filosofie doen. Dat programma is eigenlijk te duur voor ons om zelf te maken. Dus ik ben met een club als Syntens, een overheidsinstelling om innovatie te stimuleren, om de tafel gaan zitten om te kijken of er mogelijkheden zijn voor externe bijdrages, zonder enige invloed op het programma. Dan ben ik namelijk snel klaar: directe invloed op de items en de aanpak, dat gaat echt niet gebeuren.'

Hij benadrukt dat hij als hoofdredacteur een andere positie heeft dan een directeur, aangezien hij alleen een puur inhoudelijke afweging te maken heeft. 'Een hoofdredacteur moet soms eigenwijs zijn, terwijl een directeur moet zorgen dat er aan het eind van het jaar geen verlies is geleden en dat zijn financiën op orde zijn.' Vandaar ook dat Mallo meent dat een directeur geen inspraak op programmaniveau moet hebben. 'Het gevaar bestaat dat een directeur zwicht. De baksteenindustrie wil namelijk graag bijdragen, maar dan moeten er wel twee bijdrages over bakste-

nen gaan. Ik zeg niet dat het gebeurt, maar het gevaar is er wel.' Om eraan toe te voegen: 'Je hebt overigens uitstekende mediadirecteuren hoor. Niets mis mee'.

Toch kan niet ontkend worden dat de positie van hoofdredacteuren aan verandering onderhevig is. Mallo bevestigt dit, maar hij heeft dus ernstige bedenkingen. 'Ik vind dat een hoofdredacteur per saldo vooral een journalist is en de verschuiving is nu dat een hoofdredacteur per saldo vooral een manager is. Het zijn de hoofdredacteuren die zich nu ook moeten bezig houden met budgetten, faciliteiten, dat soort zaken. Niet erg, dat hoort er wel bij, maar je ziet dat dit in deze tijden overheerst.' Zelf probeert hij hier op een eigen manier invulling aan te geven, bijvoorbeeld door ook fondsen te werven voor bijzondere projecten van zijn omroep. 'In alle eerlijkheid, ik zeg wel eens tegen een organisatie: 'Luister, ik ga er sowieso journalistiek iets mee doen. Ik ga er een mooie reportage van maken, want dat vind ik nodig'. Dan zeggen zij: 'Waarom doen jullie het niet live?' Tja, weet je wat dat kost? Dat wil ik wel, maar dan moeten jullie zorgen dat de aanvullende gelden op tafel kunnen komen.'

Waar Mallo op doelt is de uitzending door Omroep Gelderland van de Europese voetbalwedstrijden van NEC twee jaar geleden. 'Dat was helemaal niet interessant voor de landelijke omroepen, dus die deden er eigenlijk niets mee. Ik vind dat zo'n moment waarop je als regionale omroep moet zeggen: 'Wij gaan het doen'. En dat hebben we ook gedaan. Kost klauwen vol geld. Het voordeel is dat er wel wat advertenties omheen verkocht kunnen worden, want dan is een advertentieafdeling slim genoeg om te zeggen: 'Laten we de sponsors van NEC zelf eens benaderen'. Uiteindelijk heeft het ons bijna twee ton gekost. Dat betekende dus dat ik dat jaar twee ton aan andere dingen niet kon doen. Als hoofdredacteur moet je die beslissing gewoon kunnen nemen, maar ik ben bang dat een directeur eerder zou denken: 'Als ik zeker weet dat het geld terugkomt, dan gaan we het doen'. Dat is ook logisch, heeft niks met goed of slecht te maken. Zij staan er gewoon anders in.'

Omroep in de regio

De regionale omroep van de grootste provincie van Nederland heeft redacties verspreid over de hele regio, met als centrale punt de studio en nieuwsvloer in Arnhem. Andere studio's liggen in Tiel, Nijmegen, Apeldoorn en Doetinchem. Van daaruit wordt de hele provincie gevolgd, maar

daar komt een einde aan. De studio's stammen uit de tijd van alleen maar vaste verbindingen en zijn wat dat betreft inmiddels overbodig. Ook in Gelderland zal de nieuwsredactie efficiënt vanuit de hoofdlocatie in Arnhem gaan werken. De studio's in Arnhem zijn verspreid over een aantal gebouwen op één terrein, allemaal ooit eigendom van de kerk, vertelt Mallo enthousiast. Op het terrein staan onder meer een kerk en twee gebouwen die vroeger dienst deden als meisjes- en jongensschool: nu allemaal van Omroep Gelderland.

‘We knappen er inmiddels uit. In 1987, toen ik hier kwam werken, waren er veertien mensen in vaste dienst. Inmiddels zijn het er 180. We hebben onze beperkingen met dit gebouw en de losse bijgebouwen. Nieuwbouw is voor ons te duur, dus we gaan de komende jaren verbouwen. We willen de binnenplaats overdekt maken en bij het hoofdpand betrekken. Dan kunnen we hopelijk een aantal van de bijgebouwen weer afstoten.’

Het centrale punt van de omroep ligt midden in een woonwijk in Arnhem. ‘Wij willen in de bewoonde wereld zitten. Veel omroepen zitten nu op bedrijventerreinen in prachtige panden, maar wel buiten de stad en bij de mensen vandaan. Wij zitten hier midden in de wijk. Wel aan de rand van de stad, maar ik kan tegen mijn mensen zeggen: ‘Ga es een stukje wandelen.’ Wij kunnen zo de straat op om te horen wat die mensen’, Mallo wijst uit het raam naar de tegenoverliggende woonhuizen, ‘te zeggen hebben. En wij doen het hier tenslotte voor hen.’

Het publiek lijkt de omroep goed te waarderen. ‘Onze internetcijfers gaan bijvoorbeeld uitstekend.’ Mallo kijkt tevreden. ‘Is echt een gekkenhuis.’ Hij vervolgt: ‘Televisie weten wij echt te handhaven. Wij kiezen er bewust voor onze televisiecarrousel uit maar één uur te laten bestaan. Zodat je kunt kijken wanneer je wilt. En ja, als er wat aan de hand is, gaan we updaten. Dat doen we minimaal één dag per week. Vorige week hadden we een stormfrontje dat over ons land trok. Radio, dat normaal gesproken om zeven uur ophoudt, is doorgegaan tot 's avonds tien uur. Onze laatste ververste tv-uitzending was om elf uur. Tot die tijd hebben we steeds een nieuwe uitzending gemaakt. Ieder uur hadden we weer nieuw beeld van omgewaaide hoogspanningsmasten. En alle mensen, dat is het voordeel, meldden zich ook. Ik hoorde op enig moment een collega die in Nijmegen woont, verslag doen van wat ie zag op weg naar huis. Zo simpel is het. We hadden collega's namelijk 's middags al apparatuur meegegeven.’

‘Dat is een voorbeeld van wat wij goed kunnen en waar we op in moeten spelen als regio. Een filosofie van adequaat nieuws van goede kwaliteit

en daarachter plusprogramma's die ook van goede kwaliteit zijn.' Mallo geeft aan dat het allemaal bewuste keuzes zijn. 'Wij hebben programma's van een half uur, niet van twaalf minuten. Nu ga je er echt voor zitten.' De hoofdredacteur is overduidelijk trots op de manier van werken van zijn omroep. De resultaten zijn positief. 'Door deze mentaliteit lukt het ons om al jarenlang op ongeveer hetzelfde marktaandeel te blijven. Als ik nu over het eerste halfjaar kijk, gaan we weer ietsje omhoog. Dan gaat het om tienden van procenten. RTV Noord gaat naar 19,3 procent. Dat betekent dat één op de vijf Groningers nog steeds naar het nieuws kijkt. Onze lijn: wij schommelen al jaren rond de 22 procent.' En dus stelt Mallo bondig: 'Blij mee!'

Toch heeft Omroep Gelderland ook een zorgenkindje in zijn gelederen. 'Alleen radio is zorgelijk. Echt zorgelijk. Wij slagen er onvoldoende in om aanwas van onderaf te krijgen. Radio blijft toch iets van ouderen. Als je zo'n modern Fordje Ka koopt, zit er geen autoradio meer in. Wel een gaatje voor je iPod. Hoe doe je dat dan met verkeersinfo? Die zit gewoon in je TomTom, hoef je de radio niet meer voor aan te zetten.' Mallo heeft nog niet de formule gevonden om de zender interessanter te maken voor jongeren. Hij schetst het dilemma waar de omroep mee te kampen heeft: 'Aan de ene kant willen we de 45-plussers niet van ons vervreemden, maar aan de andere kant moeten we toch iets gaan doen. We zijn misschien iets te voorzichtig geweest en daardoor zijn we gezakt. Waar we in het verleden 16, 17 procent marktaandeel hadden, zitten we nu op 10, 11 procent en dat is een groot verlies. Dat betekent dat we ook goed naar radio moeten gaan kijken en daar op een andere manier mee om moeten gaan.'

Omroep Gelderland heeft wel een ander project op poten gezet om aanwas van onderaf te krijgen. Drie jaar geleden begon de omroep op zes scholen met s-rv. 'Met kids die met hun mobieltjes filmpjes maken. We zeiden tegen ze: 'Zullen we jullie nou eens helpen net een iets mooier filmpje te maken?' We zijn heel basaal begonnen: wat wil je laten zien, denk daar vooraf even over na. Als je toch iemand in beeld hebt, kijk dan omhoog naar de zon zodat ie achter je is: krijg je beter beeld. Als je nou één seconde wacht om scherp te stellen, ziet het er net iets mooier uit.' Zo hebben die deelnemende scholen nu het schooljournaal in plaats van een schoolkrant die laat zien wat er op de school gebeurt.

Het project is ondertussen al behoorlijk uitgebreid. 'Het is door meer omroepen overgenomen. Inmiddels hebben we het ook wat meer van ons losgekoppeld.' Het was vooral bedoeld om kinderen beter te maken in het

maken van filmpjes, maar Mallo geeft toe dat er ook eigenbelang meespeelde. ‘Misschien zijn er dan wel kids bij die geïnteresseerd zijn om bij ons te gaan werken. Of in ieder geval in het vak.’

De regionale omroep en zijn doelgroep

De fotolijsten hangen pontificaal op de wit gepleisterde muur achter Mallo's bureau. Twee fotocollages laten een op het oog doorsnee gezin zien met als aandachtstrekker een grotere foto van de moeder van het gezin in het midden. Geen poespas, maar twee gewone vrouwen. ‘Traditionele burger’ en ‘Moderne burger’ staat boven aan de lijsten geplakt. ‘Dat zijn onze grootste doelgroepen,’ zegt Mallo terwijl hij opstaat en naar de foto's beent. ‘Ik geloof dat we in Nederland zeven verschillende doelgroepen hebben gedefinieerd en dan gaat het om hun leefstijl: wat vinden ze belangrijk in het leven op allerlei gebieden. Nou, daar zit bij deze twee niet zo heel veel verschil tussen hoor.’

Mallo steekt niet onder stoelen of banken dat de regionale omroep een ander publiek trekt dan de landelijke omroepen. ‘Mensen van regionaal nieuws zijn om te beginnen wat ouder. En ze zijn, en dat is wel heel belangrijk, ook niet de grootste gebruikers van nieuwe media.’ Dat wordt ook weerspiegeld in de doelgroepen die Omroep Gelderland onderscheidt. ‘Traditionele en moderne burgers zijn mensen die een aantal dingen allebei belangrijk vinden: vrijwilligerswerk, hun gezin, geloof, de regio, de eigen leefomgeving. Dit zijn niet de types die de Volkskrant lezen; zij lezen de regionale krant. Dit zijn niet de mensen die de hele dag door naar Radio 1 of Met Het Oog Op Morgen luisteren, of naar Buitenhof kijken. Nee, dat is ze al iets te ver.’

‘Deze mensen bestaan echt. Ik ben een dag bij ze thuis geweest en we hebben ongeneerd foto's mogen schieten.’ Hij wijst naar de verschillende foto's in de lijst van het traditionele gezin, terwijl hij enthousiast vertelt over wat er op de foto te zien is. ‘Haar man leest hier, en dat is niet gespeeld, *De Stentor*. Hier staat een keurig gewassen Opeltje voor de deur. Naar buiten toe tonen hoe het met je gaat is belangrijk. Alles draait om de kinderen. Om law en order. Die centrale tafel daar in de keuken, daar komen ze allemaal bij elkaar. Hun vakantie is altijd met het gezin en niet te ver weg. Center Parcs is eigenlijk wel mooi.’

Hij vertelt op welke manier deze twee doelgroepen van belang zijn voor de dagelijkse journalistiek van Omroep Gelderland. ‘Als Jan Siebe-

link een nieuw boek schrijft, rollen hier de verslaggevers over elkaar heen om wie hem mag gaan interviewen. En ik kom bij deze mevrouw, en deze mevrouw heeft wel iets met geloof hè, dat zie je. Dit is toch echt een pastoor, hier hangt iets uit de bijbel en hier staat de kinderbijbel. De dingen die Jan Siebelink vertelt, vindt ze wel erg interessant. En de boeken, vraag ik? Nee, die leest ze niet, die snapt ze niet.'

Mallo doet een paar stappen opzij en wijst naar de andere foto. 'Zij is wat moderner. Deze familie hangt nog wel eens de caravan achter de auto en rijdt naar Luxemburg. Maar ook daar, wat ligt er op de tafel? Hé, de *Libelle*. Niet de *esta*; de *Libelle*. Waar staan ze politiek? Ja, eigenlijk een beetje in het midden. Ze zijn van het sociaal en rechtvaardige. En ook: het is toch een ander slag volk.' Als Mallo dat zegt, schuift hij meteen in zijn rol als hoofdredacteur en datgene dat hij als zijn opdracht ziet: 'Dan is het onze taak om te zeggen: ander slag volk? Het is helemaal geen ander slag volk.'

Mallo: 'Voor deze mensen doen we het dus. Zij zijn onze grootste doelgroep. Daarom hangt dit hier, om ons er continu van bewust te zijn dat zijn onze kijkers en luisteraars zijn. Dit is ons publiek.' Hij vertelt verder over zijn hoofdredactionele visie over de publieke opdracht van zijn omroep. 'Ik vind het onze publieke taak om mensen dingen duidelijk te maken en we moeten doen aan meningsvorming. Dat kan op een aantal manieren. Niet door heel doelgroepgericht bezig te zijn, maar je moet wel zoveel mogelijk mensen proberen, laat ik het woord één keer gebruiken, te verheffen.' Mallo moet lachen om zijn eigen woordkeuze, maar gaat meteen daarna weer serieus verder. 'Brenge je boodschap naar zoveel mogelijk mensen toe in plaats van naar een klein gedeelte. Dat betekent dat je de meest ingewikkelde boodschap, of die nou gaat over politiek of over sport, zo moet vertalen dat die mensen', Mallo wijst nogmaals naar de fotolijsten achter hem, 'ernaar willen luisteren of willen kijken. En dat ze het ook snappen.'

Puur schrijven voor de doelgroep wil hij dus niet, maar hij houdt zijn grootste doelgroep altijd in het achterhoofd en wil dat zijn redactie dat ook doet. 'Hier woonde een wereldberoemde streekromanschrijfster aan de overkant die ongeveer negentig miljoen boeken had verkocht. Moeten we echt een berichtje schrijven over haar overlijden, vroegen ze hier. Ja, lijkt me wel. Want die staat namelijk bij haar in de kast.' Mallo wijst opnieuw naar achteren. 'En dat geldt eigenlijk ook voor het voorbeeld dat ik al gaf met Jan Siebelink. Als je een interview met hem gaat houden, doe het dan op een manier dat die mensen zeggen: 'Goh,' Mallo wrijft in zijn handen,

‘wat een interessante man. Daar wil ik naar luisteren. In plaats van dat je het op de vPRO-boekenbijlagemanier doet.’

De huidige mediawereld

Net als andere mediabedrijven staan ook regionale omroepen onder druk. Eén van de factoren waar Omroep Gelderland mee te kampen heeft, is de financiering door de provincie. Het provinciebestuur wil namelijk fors bezuinigen op de uitgaven aan de Gelderse omroep. Het plan is om de jaarlijkse subsidie met 10 procent te verlagen, wat neerkomt op een bezuiniging van 1,6 miljoen euro. In reactie op deze plannen heeft Omroep Gelderland laten weten naar de rechter te zullen stappen. Omroepdirecteur Guus van Kleef is namelijk van mening dat deze bezuiniging in strijd is met de Mediawet.

Mallo is niet onder de indruk van deze ontwikkelingen. Optimistisch als hij is, ziet hij ook een positief effect van gereduceerde budgetten: ‘Je wordt er wel slagvaardig van.’ Hij wijst op de verslaggeving van het Songfestival in Oslo, waar twee van zijn medewerkers aanwezig waren om Sieneke, tenslotte een meisje uit Nijmegen, te volgen. De twee berichtten elke dag veelvuldig over hun en Sienekes avonturen. Mallo: ‘Belt EenVandaag. Zij willen een verhaal maken over hoe wij als regionale omroep dat Songfestival hebben omarmd. Ze zeiden: ‘Die ploeg die jullie in Oslo hebben zitten, wat moet ik me daarbij indenken, man of twaalf?’ Nee, twee. ‘Dat zijn de verslaggevers. Er zijn ook een editor en een technicus?’ Nee, dat doen we allemaal zelf. Nou dat kon dus eigenlijk niet. Wij hebben een efficiënte manier van werken. Dat is voor ons heel gewoon.’

Maar efficiënt werken mag alleen niet ten koste gaan van de journalistieke kwaliteit. Die moet op peil blijven. Mallo signaleert dat journalisten meer en meer allrounders worden, ook bij Omroep Gelderland. ‘Bij ons moet iedereen alles kunnen, daar gaan we wel naar toe. Als je hier werkt en je bent verslaggever moet je radio, tv en internet kunnen bedienen en ik vind het ook prettig als je zelf opnames kunt maken met een cameraatje. Als je toevallig bij een brand bent moet je niet een half uur gaan wachten tot er een cameraploeg is. In de basis moet je als journalist alles kunnen. En je ziet het ook, de mensen die nu van school afkomen, zijn veel breder opgeleid.’

Deze verbreding vind ook plaats op een ander niveau. Sinds vorig jaar werkt Omroep Gelderland samen met *De Gelderlander*. Vooralsnog is dat

PERSOONLIJK PROFIEL

Naam • Ton Mallo

Geboortedatum • 30 september 1958

Opleiding • Gymnasium

Journalistieke loopbaan • Freelancer *De Gelderlander* (sinds 1978); Redacteur/verslaggever bij Janssen Pers (1982-1987); sinds 1987 Omroep Gelderland, respectievelijk als bureauredacteur, programmaleider radio, adjunct-hoofdredacteur, waarnemend hoofdredacteur en hoofdredacteur

Huidige functie • Hoofd nieuws (interim) Omroep West

Nevenfuncties in journalistiek • Nee

Weblog of column • Nee

Lid Genootschap van Hoofdredacteurs • Ja

Lid van NVJ • Ja

Participatie in netwerksites • Twitter, 'maar ik doe er helemaal niets mee. Ik begon er mee om activiteiten van de omroep onder de aandacht te brengen en dat doen alle programmaredacties inmiddels zelf.'

Beste boek over journalistiek • 'Weet ik niet. Want je moet ze afzetten in de tijd.

Maar het boek waaraan ik het meeste plezier heb beleefd, is *De toekomst van de journalistiek* van Nico Drok. Hij doet precies wat ik verwacht van een journalist: hij geeft informatie, trekt geen conclusies, maar helpt je bij je eigen meningsvorming.'

Beste journalist • 'Heb ik niet. Je hebt een aantal mensen die op onderdelen uitstekend zijn, in binnen- en buitenland. Frénk van der Linden is een ontzettend goeie interviewer, maar daarmee ga ik niet zeggen dat het een uitstekend journalist is.'

Zelfgeschreven boeken • Nee

REDACTIE

Omvang redactie • 110 fte

Marktaandeel • Televisie circa 22 procent en radio circa 11 procent

Bezoekersaantal website • 800.000 unieke bezoekers per maand (2010) en gemiddeld 50.000 bezoekers per dag

BEDRIJF

Organisatie • Omroep Gelderland

Directeur • Guus van Kleef

vooral op projectbasis. Vorig jaar werd al op kleine schaal samengewerkt tussen omroep en krant voor de cultuuragenda in de provincie Gelderland. Dit jaar krijgt dat project dus een vervolg, hoewel het nog niet helemaal duidelijk is hoe dit ingevuld zal worden. 'Een voorbeeld van hoe wij als omroep goed kunnen samenwerken met de krant is dat er altijd een Bekende Gelderlander over zijn of haar leukste plekje in de provincie vertelt in de krant. Dat is in tekst. Hartstikke mooi, maar het zou nog leuker zijn als je dat plekje dan ook echt kunt laten zien. Dat kunnen wij weer. Kom es mee, leg es uit waarom je dit zo leuk vindt.'

Ook facilitair gezien vindt Mallo samenwerken een goed idee. 'Het voorwerk kun je samen doen en dat met de helft van de kracht. Daar hebben we goede ervaringen mee. Een voorbeeld daarvan is Vrouwen in Oorlogstijd.' Dat was een samenwerkingsproject waarbij vrouwen uit de regio over hun ervaringen in de Tweede Wereldoorlog vertelden.⁵ 'Vanaf vorig jaar mei hebben we daarvoor samen research gedaan. Eén journalist van elk die samen aan een bureau zaten. Zij deden het voorwerk en zetten de lijnen uit voor de uitvoerders.'

Hij erkent dat er zowel voordelen als nadelen vastzitten aan een samenwerking met *De Gelderlander*. 'De krant gaat moeilijke tijden door nu. En wij eigenlijk ook. Je moet elkaar scherp houden. Op nieuwsgebied moet je blijven concurreren, maar op het aanvullende gebied moet je elkaar zien te versterken. Vervolgens kan je daar beide weer van profiteren. De krant moet dat vooral op zijn eigen manier doen en wij dat op de onze. Ik zie daar echt mogelijkheden toe.'

Maar hoe zit het met de pluriformiteit van de regionale nieuwsvoorziening? Vormt deze samenwerking geen bedreiging? Mallo krijgt de vraag regelmatig voorgeschoteld. 'Wat ik vaak hoor, ook hier op de redactie, is dat als je met de krant gaat samenwerken dat een aanslag op de pluriformiteit is. Daar geloof ik nou helemaal niks van.' En polemisch: 'Weet je wat een aanslag op de pluriformiteit is? Als de krant verdwijnt! Daarom zeg ik ook, je moet elkaar op nieuwsgebied echt scherp houden en daar moet je je eigen ding blijven doen. Maar soms kun je elkaar versterken en moet je samen optrekken. Ik denk dat juist dat goed is voor de pluriformiteit.'

De hoofdredacteur wijst op een andere samenwerking in de regio om zijn argument kracht bij te zetten. De samenwerking tussen Radio Oost en *TC Tubantia* had een mooi journalistiek resultaat. De omroep en de

krant doken namelijk samen in de zaak van een chirurg van Ziekenhuisgroep Twente die fouten zou hebben gemaakt bij operaties. Mallo: 'Door samen op te trekken, hebben ze die zaak neer kunnen leggen. Zo zijn er nog veel meer voorbeelden. Als er hier ergens echt stront aan de knikker zou zijn, waarom zou je daar niet samen in kunnen optrekken? Gebundelde kracht, gebundelde kennis.'

Zou het er ooit van komen dat Omroep Gelderland en *De Gelderlander* fuseren tot één nieuwsorganisatie? Mallo ziet het niet zomaar gebeuren, zeker niet op korte termijn. 'Daarvoor heb je een te groot aantal problemen. Je hebt namelijk die publieke omroep en die commerciële uitgever, dat is al één probleem. En schaalvergroting is niet altijd de oplossing. De pluriformiteit komt dan wél in het geding.'

Wel startte in mei 2011 met steun van het Stimuleringsfonds voor de Pers DeBuzz, een interactief nieuwsproject waarbij journalisten van *De Gelderlander* en Omroep Gelderland samen multimediaal optrekken en burgers de hoofdlijnen van het nieuws bepalen. Dit plan is eigenlijk een vervolg op Studio In De Wijk, waarbij tien verslaggevers een half jaar lang werkten en woonden in Gelderse achterstandswijken.

Dergelijke aanzetten tot samenwerking stemmen Mallo optimistisch. En hij is er trots op dat dit in het jaar vóór zijn afscheid tot stand is gekomen. 'Ik zat me af te vragen, als ik in december antwoord moet geven op de vraag 'Wat is je grootste verdienste?' dan vind ik het heel goed dat het me gelukt is de dialoog met de krant op gang te brengen. Dat vind ik echt belangrijk naar de toekomst toe. En ik vind het in ieder geval belangrijk dat we een start hebben gemaakt met zo te denken.'

Wat hij hierna gaat doen, weet hij nog niet. 'Nee, echt niet. Ben ik nog niet mee bezig geweest.' Waar liggen zijn mogelijkheden? Mallo analyseert zichzelf: 'Waar ben ik goed in? Vooruitkijken, kijken hoe het mediaveld zich ontwikkelt en daar een visie op ontwikkelen. Daarnaast schijn ik ook erg creatief te zijn en kan ik goed teksten schrijven, want ik ben ooit bij de krant begonnen. Ik ben geloof ik de enige hoofdredacteur die zelf het jaarverslag schrijft. Dat vind ik ook echt leuk. Maar daar voegt hij aan toe: 'Als op een gegeven moment dat soort dingen 95 procent van je dagtaak worden, dan moet je ermee ophouden.'

PAUL VAN GESSEL • hoofdredacteur BNR Nieuwsradio

‘Het is handig als je zelf in alle haarvaten het vak kent’

Marjolein Beernink

‘Een zender als BNR is een trouwe vriend. Je wordt ermee wakker, zit ermee in de auto en gaat ermee naar bed’, aldus hoofdredacteur Paul van Gessel (1965).¹ Ook Van Gessel zelf is een vaste luisteraar van de zender, uiteraard om andere redenen. Elke ochtend luistert hij in bed naar de vroege uitzending van BNR. ‘Qua aantal luisteraars is die uitzending het belangrijkste, dus ik wil wel horen wat we daar uitspoken.’²

In april 2007 begon Van Gessel als hoofdredacteur bij BNR Nieuwsradio. Een vergelijkbare functie had hij drie jaar lang uitgeoefend bij LI, de publieke regionale omroep van Limburg. De overstap van een publieke naar een commerciële zender was wennen. ‘Je journalistieke gedrag hoeft niet anders te worden, maar je moet leren doelgroepdenken.’ Van Gessel licht toe dat de context waarin BNR opereert veel sterker gevormd wordt door bedrijfsmatige overwegingen. Om die reden is het bijvoorbeeld noodzakelijk een segment van de markt te claimen door een gericht publiek aan de zender te binden. Van Gessel: ‘Die realiteit is de hele dag aanwezig. Die druk en spanning heb je niet bij de publieke omroep.’

Het onderscheid tussen de publieke en de commerciële omroep is een kernthema in het gesprek met Van Gessel. Hij heeft scherpe opvattingen over de invloed van de overheid op de omroepmarkt. Hij is met name ontstemd over de ‘staatssteun’ die publieke omroepen ieder jaar ontvangen. In februari 2009 stuurde Van Gessel een brandbrief aan de Tweede Kamer. Zijn dringende oproep: schaf de reclame-inkomsten voor publieke omroepen af. Kort ervoor had de FD Mediagroep, het concern waar BNR sinds 2003 deel van uitmaakt, bekend gemaakt forse bezuinigingen te moeten doorvoeren.



De felgele brief hangt prominent aan de muur in zijn kantoor aan het Prins Bernhardplein in Amsterdam. Van Gessel: 'Het is een hele principiële kwestie. Ik vind het een genante vertoning onderhand, en ik ben geen roepende in de woestijn. Wij moeten vechten voor ons bestaan, en dit gedrag, namelijk dat een staatsorgaan de markt verstoort, dat moeten wij in principe niet goed vinden. Ik krijg heel veel reacties, ook van de kranten, want die zijn ook in zwaar weer beland.'

Het is een veelgehoorde klacht in medialand. Commerciële organisaties, omroepen en dagbladen, worden structureel benadeeld doordat publieke omroepen STER-gelden ontvangen. Dit levert een ongelijke concurrentiepositie op. In een interview in *de Volkskrant* van 13 oktober 2010 herhaalt Van Gessel deze klacht. In zijn ogen kan de publieke omroep 200 miljoen bezuinigen, niet geheel ontoevallig de omvang van de jaarlijkse STER-inkomsten. Een rigoureuze ingreep, maar zeker niet onmogelijk volgens Van Gessel. Hij vergelijkt de publieke omroep met de Bijlmer. 'Je kunt eindeloos blijven renoveren, maar je kunt ook zeggen: die hoge flats moeten gewoon weg, we gaan er woningen bouwen.' Zijn credo: 'We beginnen helemaal opnieuw. Dan kan het beter, slimmer en veel goedkoper.'

BNR Nieuwsradio

De ondernemersgeest die uit deze woorden spreekt, sluit zeker aan bij het karakter van BNR. Ook deze omroep heeft in de laatste jaren geleerd hoe de organisatie beter, slimmer en goedkoper ingericht kan worden. Volgens Van Gessel werkt BNR onwaarschijnlijk efficiënt. 'Elk kwartiertje wordt hier drie keer bekeken om te kijken of daar niet iets zinvollers mee gedaan kan worden. We zijn klein, we moeten vechten voor ons bestaan in inhoudelijk en financieel opzicht. Wij krijgen niet op 1 januari een grote zak geld waarbij we zeggen: Dat gaan we lekker opmaken de komende twaalf maanden.'

Noodzakelijkerwijs dient BNR haar plannen scherp af te stemmen op de bewegingen van de markt. Het maakt de omroep efficiënt, maar ook kwetsbaar, zeker in economisch mindere tijden. Dat werd bijvoorbeeld begin 2009 zichtbaar toen BNR een tiental medewerkers moest ontslaan. Als gevolg van een krimpende advertentiemarkt maakte de FD Media-groep bekend dat er 49 mensen moesten vertrekken, niet alleen bij BNR maar ook bij *Het Financieele Dagblad*. Als hoofdredacteur van BNR was Van Gessel verantwoordelijk voor een deel van deze ontslagen. Een moei-

lijke taak die ook bij zijn functie hoort, zo erkent hij. ‘Het is verschrikkelijk. Uit sociaal oogpunt maar ook voor de zender. BNR begon steeds meer wortel te schieten. Je voelt dat iets in de kiem wordt gesmoord. Dit is een club van overlevers, maar nu wordt een heel zwaar beroep op ze gedaan.’⁴

Anderhalf jaar eerder had BNR een koerswijziging ingezet. Het non-stop nieuwsformat werd ingeruild voor een programmering met vijf achtergrondprogramma’s met vaste presentatoren.⁵ Dit proces werd geleid door Van Gessel, die een half jaar eerder BNR-oprichter Michiel Bicker Caarten opgevolgd was als hoofdredacteur. Van Gessel’s benoeming hield direct verband met deze formulewijziging: ‘Hij (Bicker Caarten) heeft de zender ver gebracht. Je kunt iemand niet vragen zijn eigen baby te veranderen. Daarom werd ik aangesteld.’⁶

Het was een gewaagde stap. Het veranderingsproces was al eerder in gang gezet. In 2004 werd de zendernaam Business Nieuwsradio omgedoopt in BNR Nieuwsradio. Na zijn komst heeft Van Gessel deze beweging ‘nog wat aangezwengeld’. Sindsdien opereert BNR met een bredere focus en een meer gerichte insteek. ‘Alleen maar over beurs en het zakenleven praten is te weinig. Maar we kunnen wel de economie als exclusief domein claimen. Want dat doen die anderen zo slecht, die doen er bijna niets aan.’

Sinds de lancering van de nieuwe BNR-website begin 2011 is overigens een stijgende lijn zichtbaar in de bezoekersaantallen waardoor de internetredactie kon groeien. Na de economische crisis van 2008 heeft de markt zich hersteld, waardoor BNR in 2009 en in 2010 winstgevend was.

BNR en de ‘anderen’

Wanneer Van Gessel over de ‘anderen’ spreekt, heeft hij het met name over Radio 1. Beide zenders zijn hoofdzakelijk op het nieuws georiënteerd. Maar alleen al op basis van de speerpunten van BNR – mobiliteit, economie, carrière, technologie en lifestyle – is een duidelijk onderscheid zichtbaar. Dit vertaalt zich ook in het doelgroepenbeleid van de zenders. BNR richt zich primair op de bovenlaag van de arbeidsmarkt. De – denkbeeldige – modelluisteraars die BNR in het leven heeft geroepen heten Erik en Daphne. ‘Onze luisteraars zijn werkende mensen van HBO-niveau of hoger, die twee keer modaal of meer verdienen. Ze zijn ondernemend, mobiel en ook in hun vrije tijd druk bezig’, aldus Van Gessel.⁷ Radio 1 daarentegen focust meer op de massa. Met een marktaandeel van 9 pro-

cent is het bereik van de publieke zender bovendien aanzienlijk groter dan van BNR, dat een aandeel van 0,8 procent heeft.

Hoewel Van Gessel Radio 1 als voornaamste concurrent beschouwt, is er van afgunst of animositeit jegens de publiek gefinancierde zender geen sprake. Van Gessel was zelf lange tijd (acht jaar) werkzaam bij Radio 1 voordat hij in 2004 naar de Limburgse omroep L1 toog. In een interview met *de Volkskrant* liet hij weten de zender nog steeds 'een warm hart' toe te dragen. Bovendien beschouwt hij concurrentie, ook de concurrentie met Radio 1, als een gezond principe, mits dit eerlijke concurrentie is. En dus stelt hij: 'Ik heb hen nodig om me aan te kunnen spiegelen.'⁸

Van Gessel wijst op de positieve toonzetting van zijn omroep en benadrukt dat BNR 'niet zuur' is. Zonder te beweren dat Radio 1 dat wel is, signaleert hij een verschil. 'Wij hebben een programma over gezondheid. We noemen het gezond omdat dat dat positief klinkt. Bij Radio 1 hebben ze een dagelijks programma over zorg, spreekuur heet dat.' De positieve toonzetting van BNR blijkt volgens Van Gessel ook uit de berichtgeving over bonussen in de financiële wereld: 'We zijn wel kritisch, maar we gaan er niet over klagen.' Hij geeft nog een voorbeeld: 'Als mensen bij TNT worden ontslagen, gaan wij niet meteen kermen'.

Geen traditionele hoofdredacteur

Volgens Van Gessel kan een moderne hoofdredacteur het zich niet permitteren uitsluitend met de inhoudelijke kant van het journalistieke proces bezig te zijn. Al is hij primair verantwoordelijk voor het verloop en de resultaten van dit proces, een moderne hoofdredacteur moet daarnaast faciliterend optreden. Bovendien moet hij in toenemende mate in managementtermen kunnen denken. 'De hoofdredacteur is de eindverantwoordelijke voor het totale journalistieke gedrag van het radiostation. Klassiek en dat is hier niet anders. Maar er komt heel veel meer bij kijken. Het is de hele dag bezig zijn met mensen en inhoud, maar ook met externen om de financiering voor het station rond te krijgen.'

Vandaar dat Van Gessel zichzelf niet tot de traditionele hoofdredacteurs rekent. 'De traditionele hoofdredacteur zegt: Ik ben alleen maar voor de inhoud en al het andere interesseert me niet. Hoe jullie het geld verdienen moeten jullie maar uitzoeken. Zij hebben ook geen noodzaak zich anders op te stellen, want ze hebben een vast budget.'

Van Gessel legt uit dat bij BNR de verhoudingen anders liggen en dat hij zelf een dominante factor is in het management van het bedrijf. BNR heeft een drietal managementtakken. Marketing, sales en inhoud. 'Alledrie de takken raken elkaar, je moet dus letterlijk proberen één team te worden. Zonder een product kunnen zij [MB: sales] geen reclame verkopen, zonder reclame kunnen wij überhaupt geen product maken en zonder marketing weten mensen bij wijze van spreken niet eens dat je bestaat.'

Maar kan een moderne hoofdredacteur nog wel garant staan voor de journalistieke onafhankelijkheid van zijn producten, als hij zo nauw betrokken is bij de commerciële activiteiten? Van Gessel denkt van wel. Hij gelooft niet dat een dergelijke vermenging van verantwoordelijkheden een probleem is, mits de inhoudelijke scheiding tussen journalistiek en commercie maar gehandhaafd blijft. Sterker nog, dat is de blijvende opdracht aan een hoofdredacteur. 'De hoofdredacteur maakt duidelijk: Tot hier en niet verder.'

Journalistieke vernieuwing

In 2007 schreef Van Gessel een aantal weblogs om de koerswijziging van de omroep toe te lichten. Zijn ervaringen met het weblog waren niet onverdeeld positief. 'De weblogs toen waren een drama. De reacties waren zo zuur, alsof er een pot augurken werd opengetrokken. Het deugde allemaal niet wat we maakten.' De negatieve reacties op de koerswijziging van BNR bleken niet representatief. De stijgende luistercijfers schetsten een optimistischer beeld. Van Gessel is dan ook kritisch over de functie van het weblog om journalistieke openheid te bevorderen. 'Een weblog is een heel gevaarlijke tool. Negativisme dreigt door te slaan. Ik weet zeker dat het geen reëel beeld geeft.'

Internet speelt een bescheiden rol in de strategie van BNR. Volgens de hoofdredacteur zijn convergentie en multimedialiteit niet de toverformules die een goudgerande toekomst voor BNR kunnen veiligstellen. Radio blijft de kernactiviteit van de organisatie, al wordt wel degelijk ook naar andere platforms gekeken waarop de omroep zich kan profileren. Van Gessel is de bepalende factor in deze verkenningen. 'Ik denk vanuit het merk BNR, en dat is abstract maar ik weet zelf goed waar het voor staat. Of dat nu vanuit een radiostation is, wat de katalysator van BNR is, of vanuit internet of debatsessies, alles kan daarbinnen horen, zolang het BNR is. De chefs zijn wel met radio bezig. Internet is maar een klein ding.'

Een samenwerking met *Het Financieele Dagblad* lijkt ook voor de hand te liggen. Niet alleen behoren beide media tot de FD Mediagroep, bovendien zijn beide organisaties gevestigd in dezelfde voormalige autoshowroom. En ook op hoofdredactioneel niveau zijn de lijnen tussen BNR en het FD kort. Het kantoor van Van Gessel is namelijk gelegen naast het kantoor van de hoofdredacteur van het FD.

Desondanks is de samenwerking tussen omroep en krant beperkt. Hoewel de gedeelde faciliteiten tonnen aan bezuinigingen opleveren is er totnogtoe geen sprake van een gecombineerde strategie of structurele uitwisseling van producten.⁹ Van Gessel ziet hier ook geen noodzaak voor en meent dat de huidige vorm volstaat: 'Je moet elkaar helpen en versterken waar mogelijk. Maar als het niet kan, moet je het niet geforceerd najagen. Het is veelal inhoudelijk wel mogelijk, maar in de praktijk heeft radio maken een heel andere dynamiek dan het maken van een krant. Je merkt gewoon dat het verschrikkelijk lastig is dat in elkaar te schuiven'.

Relatie tot redactie

De medewerkers van BNR zijn bijna allemaal twintigers en dertigers.¹⁰ Van Gessel: 'Het is heel veel productiewerk en bureauredactie en minder verslaggeving en presentatie, wat toch het einddoel is van veel mensen. Er zijn dus weinig mogelijkheden voor managers en presentatoren. Als ze het te lang vinden duren, gaan ze elders zoeken. Daarnaast kun je bij ons niet een hele dag op een verhaal kauwen. Het is beuken hier. Dat moet je leuk vinden, en dat is vaak toch iets voor jonge mensen.'

Zelf werkt hij gemiddeld zestig tot zeventig uur in de week. Nadat hij in bed de ochtenduitzending heeft gevolgd, brengt Van Gessel zijn kinderen naar school. Het is iets wat hij heilig heeft verklaard, omdat hij ze anders nauwelijks ziet. Rond een uurtje of negen gaat hij naar de studio. Eerst loopt hij een rondje over de redactie, 'management by walking around' noemt hij dat. 'Je moet gewoon af en toe over je redactie lopen. Mensen hebben vragen of opmerkingen en willen iets van je. Ik vind het goed dat ze daar heel laagdrempelig in zijn.'

Daarna zit hij meestal 'vast in het vergadercircuit'. Per dag zijn er twee redactievergaderingen met de adjunct-hoofdredacteur en de twee chefs. Hij probeert het echter zoveel mogelijk te temperen, omdat hij naar eigen zeggen allergisch is voor de excessen van een vergadercultuur. Zijn agenda voor de rest van de dag is doorgaans dichtgemetseld, vooral met

PERSOONLIJK PROFIEL

Naam • Paul van Gessel

Geboortedatum • 4 juni 1965

Opleiding • Lerarenopleiding Nederlands en Geschiedenis, Opleiding
Geschiedenis Erasmus Universiteit Rotterdam

Journalistieke loopbaan • Redacteur Regionale Omroep Gelderland (vanaf 1990);
Veronica Nieuwsradio; verslaggever en eindredacteur Radio 1; programmaleider L1
(vanaf 2004); hoofdredacteur BNR Nieuwsradio (vanaf 2007)

Huidige functie • Hoofdredacteur BNR Nieuwsradio

Nevenfuncties in journalistiek • Bestuurslid Genootschap van Hoofdredacteuren

Column of weblog • Lezingen/commentaar bij andere nieuwsorganisaties of
platforms

Lid Genootschap van Hoofdredacteuren • Ja

Lid van NVJ • Ja

Participatie in netwerksites • LinkedIn, Facebook en Twitter

Beste boek over journalistiek • Joris Luyendijk, *Het zijn net mensen*

Beste journalist • Charles Groenhuijsen en Bernard Hammelburg

Zelfgeschreven boeken • *Bye Bye Babyboomers* (2010), samen met Paul van Liempt

REDACTIE

Omvang redactie • 45 fte

Marktaandeel • 1%

Bezoekersaantal website • 300.000 unieke bezoekers per maand

BEDRIJF

Concern • FD Mediagroep

Eigenaar • Hal Investment

Directeur • Jacques Kuyf

afspraken met externe partijen. Soms zijn er dagen dat Van Gessel niet eens op de redactie van BNR aanwezig kan zijn. De adjunct heeft dan een waakfunctie, wat er op neer komt dat de mensen op de redactie bij hem hun ei kwijt moeten kunnen. Rond zeven uur 's avonds komt Van Gessel meestal thuis. Tenslotte werkt hij 's avonds nog e-mails weg. Hij krijgt er ongeveer tweehonderd per dag.

In Van Gessels optiek moet een hoofdredacteur de leider van het journalistieke proces zijn. Dat veronderstelt dus een duidelijke hiërarchie in relatie tot de redactie. 'Je bent niet one of the guys, dat moet je nooit willen zijn. Het is ook niet de doelstelling populair te willen zijn, maar ik wil wel dat ze snappen wat de verantwoordelijkheid is die je draagt. Je bent wel de baas, maar je moet niet hautain zijn. Je moet duidelijk zijn en eerlijk, zeggen waar het op staat.' Daarbij meent hij dat iedereen een helder idee moet hebben waar de omroep voor staat. Van Gessel legt uit waarom hij daar zoveel waarde aan hecht. 'Op hoofdlijnen definieer en bewaak ik de koers. Maar ik moet misbaar zijn in het dagelijks proces. Dus iedereen moet snappen wie we zijn en welke koers we willen uitzetten. Iedereen moet de identiteit snappen, en dat begint bij de adjunct. Ik heb één adjunct, en daarnaast nog twee chefs die heel erg operationeel bezig zijn in het dagelijkse proces. Als je niet samen voelt waar je mee bezig bent, kunnen zij het niet doorgeven aan verslaggevers en bureauredacteurs.'

Hij voegt eraan toe dat een hoofdredacteur journalistieke geloofwaardigheid moet uitstralen. 'Het is handig als je zelf in alle haarvaten het vak kent. Het spreekt ook makkelijker met mensen als je zelf de klappen van de zweep hebt meegemaakt. De brandweer die met zijn poten in het bluswater heeft gestaan.' Zelf heeft Van Gessel de nodige ervaring in het radiovak. Toch heeft hij er bewust voor gekozen om ook als hoofdredacteur van BNR het journalistieke handwerk te blijven bedrijven. Eenmaal per week neemt hij achter de microfoon plaats om het programma Juridische Zaken te presenteren. Zijn motivatie? 'Ik vind het leuk om te doen en hou zo voeling met de werkvloer.' Bovendien kan hij op deze manier de andere presentatoren de maat nemen.

Van Gessel denkt nog ongeveer vier jaar hoofdredacteur bij BNR te blijven. Dan is het tijd voor wat anders. 'Ik vind dat er een soort dynamiek moet zijn, na elke zes jaar moet er iets gebeuren met jezelf. Dat is arbeidspsychologie die dat uitwijst. Maar het is het ook goed voor de organisatie dat er een nieuwe kapitein op het schip komt. En dat moet niet te lang duren, dus je moet op tijd weggaan.'

Typisch vrouwelijk of *one of the boys*?

Portret van de vrouwelijke hoofdredacteur

Josca Westerhof

Op 25 januari 2011 maakte Hans Laroes bekend dat hij met ingang van 1 juli op zou stappen als hoofdredacteur van *nos Nieuws*. Hierop startte Prem Radhakishun van het Radio 1-programma *Premtime* een actie voor een vrouwelijke opvolger. ‘Nu is het tijd voor meer oestrogeen in Hilversum. Wij willen een vrouw als *nos*-hoofdredacteur!’ verkondigde Prem op de website van *NTR*.¹ In de uitzending van 28 januari praatte hij erover met Barbara van Beukering, hoofdredacteur van *Het Parool*, Annemieke Beseling, hoofdredacteur van het *Brabants Dagblad*, Pieter Sijpersma, voorzitter van het Nederlands Genootschap van Hoofdredacteuren en allerlei andere mensen uit de top van het medialandschap.

‘Steunt u mijn actie?’ vroeg Prem aan de luisteraars en aan zijn gasten.² Zijn actie was gericht op het blokkeren van een mannelijke opvolger van Laroes: ‘De Nederlandse bevolking bestaat voor iets meer dan de helft uit vrouwen. In de lange geschiedenis van het *nos Journaal* is echter nog geen vrouw hoofdredacteur geweest. Dat is belachelijk. Dat is achterhaald.’ De nieuwe hoofdredacteur moest hoe dan ook een vrouw zijn als het aan Prem lag, maar zijn actie slaagde niet. Laroes werd in juli opgevolgd door een man, namelijk door Marcel Gelauff die al plaatsvervangend hoofdredacteur was.

Hoewel Prem de ondervertegenwoordiging van vrouwen in topfuncties in de media amusant onder de aandacht bracht, legde hij niet de vinger op de zere plek. De oorzaak van de ondervertegenwoordiging bleef in zijn uitzending aan de oppervlakte, evenals de omvang van het probleem. Zowel bij omroepen als dagbladen zijn nog altijd weinig vrouwen te vinden in hoofdredacties. In 2003 publiceerde het Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP) het onderzoek *Midden in de media*, een van de weinige uitgebreide onderzoeken naar de positie van de vrouw in Nederlandse media. Hieruit bleek dat sinds de jaren tachtig het aandeel vrouwelijke

journalisten aanzienlijk is toegenomen: van tien procent in 1983 tot 34 procent in 2002.³ Deze toestroom van vrouwelijke journalisten heeft echter niet geleid tot een toegenomen aandeel van vrouwen in leidinggevende functies in de media.

Weliswaar zijn in de afgelopen jaren enkele vrouwen benoemd tot adjunct-hoofdredacteur en is er in 2006 voor het eerst een vrouw benoemd tot hoofdredacteur bij een dagblad (Annemieke Besseling, *Brabants Dagblad*) toch is er sprake van een sterke ondervertegenwoordiging van vrouwen in leidinggevende functies in de media. In 2002 was slechts zes procent van de 89 leden van dagbladhoofdredacties vrouw.⁴ Bij de omroepen was dit percentage twintig, maar dan dient men eindredacties mee te tellen.⁵ Uit recent onderzoek aan de Rijksuniversiteit Groningen (RUG) naar de positie van de vrouwelijke (adjunct)hoofdredacteur, blijkt dat het percentage leidinggevende vrouwen in de Nederlandse dagbladjournalistiek in december 2010 op acht procent lag (op een totaal van 75).⁶ Vergeleken met 2002 is het aandeel leidinggevende vrouwen dus iets toegenomen, maar niet veel. Hoe komt dat? Is er een barrière die vrouwen ervan weerhoudt om boven een bepaald niveau in journalistieke organisaties uit te stijgen?

Het is een algemeen probleem in de arbeidsmarkt. Wat vrouwen er precies van weerhoudt om door te groeien naar de top, is al tientallen jaren onderwerp van discussie. Aan de ene kant blijkt uit onderzoek dat er verschillende barrières zijn die ervoor zorgen dat maar weinig vrouwen carrière maken. Zo zou de mannelijke organisatiecultuur in veel bedrijven zorgen voor obstakels.⁷ Dat is in de journalistiek ook een evidente werkelijkheid. Volgens Claudia Kammer en Jaqueline Nienhuis, die in 1996 onderzoek deden naar het glazen plafond in de journalistiek, is een belangrijke verklaring voor het feit dat maar weinig vrouwen in de journalistiek de top bereiken, de 'eis van totale beschikbaarheid' die wordt gesteld aan hoofdredacteurs.⁸ Hoofdredacteurs zouden niet in deeltijd kunnen werken, omdat ze dan het productieproces niet goed kunnen aansturen.

Aan de andere kant klinken er geluiden dat het glazen plafond niet bestaat. Twee jaar terug bracht Marieke Stellinga van *Elsevier* bijvoorbeeld het boek *De mythe van het glazen plafond* uit.⁹ Hierin stelde zij dat vrouwen de top wel kunnen bereiken, maar niet willen. Volgens Stellinga zijn vrouwen niet ambitieus genoeg en kiezen ze zelf voor een lagere plaats op de carrière ladder.

Hoe dat zij, een feit blijft dat er sprake is van een ondervertegenwoordiging van vrouwen in leidinggevende functies in de media. Dit roept de vraag op of vrouwen in deze functies zich ook onderscheiden van hun mannelijke collega's, en zo ja op welke punten? Naar de werkwijzen en opvattingen van de vrouwelijke (hoofd)redacteur is nog maar weinig onderzoek gedaan. Het onderzoek dat er is, is grotendeels afkomstig uit Amerika en kijkt vooral naar de relatie tussen sekse en de selectie en productie van het nieuws. Zo hebben Amerikaanse politieke wetenschappers Alizia Lavie en Sam Leman-Wilzig bij zeven Israëlische dagbladen gekeken naar wat de invloed is van vrouwelijke redacteurs op de nieuwsselectie.¹⁰ Mediaprofessor Colleen Lowe-Morna stelt op basis van onderzoek dat vrouwelijke journalisten anders te werk gaan dan mannelijke. Zo zouden vrouwelijke redacteurs vaker vrouwen aan het woord laten dan dat mannelijke journalisten dat doen.¹¹ Beide onderzoeken kijken niet naar de plaats waar juist de meest ingrijpende besluiten genomen worden: de hoofdredactie.

De vrouwelijke (adjunct)hoofdredacteur onder de loep

Onderzoek van de Rijksuniversiteit Groningen onder de acht vrouwelijke (adjunct)hoofdredacteurs die de Nederlandse dagbladpers in 2010 telde, geeft het zelfbeeld van deze vrouwelijke leiders weer. Het onderzoek is gebaseerd op interviews met hoofdredacteur Barbara van Beukering (*Het Parool*), inmiddels oud-hoofdredacteurs Annemieke Besseling (*Brabants Dagblad*), Birgit Donker (*NRC Handelsblad*) en Titia Ketelaar (*nrc.next*), adjunct-hoofdredacteur Stella Ruisch (*De Telegraaf*), adjunct-hoofdredacteur Esther Lammers (*Trouw*), adjunct-hoofdredacteur Corine de Vries (*de Volkskrant*) en adjunct-hoofdredacteur Marcella Bredeveld (*NRC Handelsblad*).¹² Het onderzoek richtte zich op kranten, omdat uit cijfers van het SCP blijkt dat van alle mediasectoren het aandeel leidinggevende vrouwen in de krantensector het laagst is.¹³

De interviews zijn van augustus tot en met september 2010 gehouden aan de hand van een algemeen interviewprotocol met vijf gespreksthema's ontleend aan literatuur over vrouwen in arbeidsorganisaties, in de journalistiek en in leidinggevende functies. In dit gezamenlijke portret van de vrouwelijke dagbladhoofdredacteur (en de adjuncten) staat vrouwelijkheid centraal. De algemene visie van de vrouwen op de hoofdredactionele functie komt in portretten elders in dit boek aan de orde. In hoeverre heeft de

vrouwelijke (adjunct)hoofdredacteur nu een typisch vrouwelijke stijl van leidinggeven? Houdt ze er andere opvattingen op na over wat nieuws is? En wat is volgens haar de precieze reden dat zo weinig vrouwen het tot de hoofdredactie schoppen? Als basis van het portret dienen de interviews. Hieronder komen in verschillende paragrafen de belangrijkste thema's uit de interviews aan bod: naar de top, glazen plafond, stijl van leidinggeven en visie op nieuws. Alle citaten die hieronder gebruikt worden, zijn afkomstig uit de interviews.

Wat in de eerste plaats opvalt aan de interviews, is dat het onderwerp vrouw-zijn gevoelig ligt. De vrouwen vinden het onnodig en tot op zekere hoogte denigrerend om hierover te praten. Ze doen hun werk toch net zo goed als hun mannelijke collega's? Wat maakt het uit dat ze toevallig vrouw zijn? Annemieke Besseling wilde in eerste instantie zelfs niet meewerken. Ze vond het 'nu een keer mooi geweest' met al die interviews over haar vrouw-zijn. Als eerste vrouwelijke hoofdredacteur van een Nederlands dagblad werd Besseling overspoeld door vrouwenbladen, die tot haar grote ergernis altijd alleen vroegen hoe ze haar drukke baan combineert met de opvoeding van haar kinderen. Omdat het interview van de RUG ook over haar journalistieke visie, taakopvatting en stijl van leidinggeven zou gaan, stemde ze uiteindelijk toch in.

De reactie van Besseling illustreert de gevoeligheid van het onderwerp. De vrouwelijke leidinggevendenden zeggen dat hun vrouw-zijn geen rol speelt, maar uit de interviews komt toch een specifieke thematiek rond hun vrouwelijkheid naar voren. Zo zeggen de vrouwen dat ze in bepaalde opzichten anders, meer typisch vrouwelijk te werk gaan dan hun mannelijke collega's en heeft een aantal het over haar toegevoegde waarde in een door mannen gedomineerde hoofdredactie. Daarbij zitten er volgens de vrouwen elementen in de organisatiecultuur die ervoor zorgen dat vrouwelijke journalisten minder gemakkelijk naar de top doorstromen. Kortom, sekse speelt dus wel degelijk een rol.

Naar de top

Dat vrouwelijke journalisten minder makkelijk naar de top doorstromen, is inmiddels bekend. Komt dit omdat vrouwen zoals sommigen beweren minder ambitie hebben, of worden ze gediscrimineerd in hun weg omhoog? Begin jaren tachtig was er sprake van een sterke mannelijke organisatiecultuur bij dagbladen, stelt Ans Merens, auteur van het onder-

zoek *Midden in de media*. Ze spreekt over een uitgesproken masculiene organisatiecultuur gekenmerkt door discriminerende praktijken en dominante opvattingen over de volledige beschikbaarheid van een journalist, die het vrouwelijke redacteurs destijds niet gemakkelijk maakte.¹⁴ Hoe zijn de vrouwen aan de top gekomen en hebben ze hierbij belemmeringen ondervonden in de organisatie?

Alle vrouwelijke leidinggevendenden zijn gevraagd voor hun functie. Zoals Marcella Breedevelde zegt: 'Adjuncten en hoofdredacteurs worden altijd gevraagd. Het is geen open sollicitatieronde.' Relevant hierbij is de opmerking van Stella Ruisch dat 'er altijd een man moet zijn geweest die heeft besloten dat het goed is dat er een vrouw bijkwam'. Aangezien hoofdredacties en directies overwegend uit mannen bestaan, is het vrijwel altijd een man die de beslissing voor benoeming van een nieuwe (adjunct)hoofdredacteur neemt. Dit speelt volgens een aantal van de vrouwen een rol in de ondervertegenwoordiging van vrouwen in hoofdredacties.

Annemieke Besseling legt uit: 'Mensen die weggaan, zoeken altijd een soort *look-a-like*. Hoofdredacteur, dat is toch een grijze man die heel streng uit zijn ogen kijkt. Dan lijkt je blond met alles erop en eraan toch iets minder geschikt.' Hetzelfde zegt ook Birgit Donker: 'Wat je merkt is dat er soms mensen zijn in de leiding bij kranten die nog steeds moeten wennen aan vrouwen in een leidinggevende positie. Vrouwen maken toch net iets andere grapjes, hebben een net iets ander taalgebruik en ik denk dat het in het algemeen zo is dat mannen gemakkelijker mannen benoemen. Ik denk dat dat structuren zijn die je nog hebt in de dagbladjournalistiek. Als vrouw moet je daardoor toch net iets anders of meer opvallen om hogerop te komen.'

Dat is volgens de vrouwelijke leidinggevendenden nu net wat vrouwelijke redacteurs te weinig doen: opvallen. Donker zegt dat ze daarom als hoofdredacteur altijd extra goed oplette of er ook vrouwelijk talent rondliep: 'Het is geen doel op zich, maar ik heb me altijd voorgenomen om, als er een functie vrijkomt, goed te kijken naar wie mogelijke vrouwen zijn. Niet om ze voor te trekken, maar omdat ze zich meer verstoppt houden dan mannen.' Ook Breedevelde vindt dat vrouwelijke redacteurs meer lef moeten tonen en meer moeten laten zien wat ze doen. 'Mannen hebben minder gêne om te vertellen wat ze goed gedaan hebben, terwijl vrouwen eerder wachten tot iemand het gezien heeft', zegt ze.

De enige vrouwelijke adjunct-hoofdredacteurs die *niet* door een man zijn gekozen (Breedevelde en Ketelaar) zijn beide aangesteld door Donker.

Van de overige zes vrouwen is de helft positief gediscrimineerd: Ruisch, Lammers en De Vries. Corine De Vries van *de Volkskrant* vertelt: 'Vrouw-zijn was de eerste vereiste voor de functie. Er ging een vrouw weg en Pieter Broertjes wilde absoluut geen hoofdredactie met alleen maar mannen.' Toch waren er volgens haar meer mannelijke dan vrouwelijke kandidaten. 'Omdat mannen heel graag in de hoofdredactie willen. Dat is hun ambitie. Er zijn ook vrouwen die het willen, maar in verhouding veel minder', legt ze uit.

Zelf hebben de vrouwelijke (adjunct)hoofdredacteurs ook nooit gestreefd naar een functie in de hoofdredactie, op Besseling na. 'Ik heb nooit geroepen dat ik het wilde. Het is me een beetje overkomen', vertelt De Vries. Ook de jonge Ketelaar (36) was niet van plan om hoofdredacteur van *NRC.next* te worden. Ze vindt het grappig dat buitenstaanders denken dat ze ambitieus is, terwijl de banen die ze heeft gekregen volgens haar altijd min of meer bij toeval op haar weg zijn gekomen. 'Je studeert toch ook journalistiek om heel andere redenen dan om hoofdredacteur te worden', zegt de van oorsprong Friese Barbara van Beukering. 'Zelf had ik in ieder geval twee dingen in gedachten: of ik word een hele goede interviewer, of ik word documentairemaker.'

Bij vrouwelijke redacteurs zien ze hetzelfde gebrek aan ambitie om in de hiërarchie te stijgen. Zo vertelt Besseling: 'Meisjes zeggen sneller dat een functie niet uitkomt. Ze hebben net kinderen, of iets anders. Vrouwen in de journalistiek zeggen vaak: laat mij maar leuke dingen doen. Dus dan zie je dat ze op bijlagen terecht komen. Dat is geen waardeoordeel – iemand hoeft van mij niet per se carrière te maken – maar dat geeft wel aan dat de interesses van vrouwen op een ander vlak liggen.' Ook Donker valt het op dat vrouwen zich veel minder snel aandienen als kandidaat. 'Mannen vinden het ook leuker om dat extra streepje te hebben, voor vrouwen is dat minder belangrijk', legt ze uit.

Aan de ene kant tonen vrouwelijke redacteurs dus niet voldoende ambitie. Aan de andere kant worden ze vanuit de overwegend mannelijke organisatiestructuur eerder over het hoofd gezien. De vraag blijft in hoeverre vrouwelijke redacteurs de top niet willen of kunnen bereiken. Waar ligt het probleem van de onderparticipatie van vrouwen in hoofdredacties nu precies? En wat is er nog over van de mannelijke organisatiecultuur die de dagbladjournalistiek in ieder geval tot in de jaren tachtig kenmerkte?

Een glazen plafond?

Stella Ruisch, die meer dan dertig jaar geleden begon als leerling-journaliste bij *De Telegraaf*, ziet de organisatiecultuur bij de krant veranderen. 'De cultuur is van oudsher mannelijk, maar dat is aan het kenteren op dit moment. In het verleden moest ik meer respect afdwingen.' Marcella Breedevelt zit ook al sinds 1992 bij *NRC Handelsblad*. Respect afdwingen heeft zij echter nooit hoeven doen: 'Ik heb die sfeer, dat mannen hier de dienst uitmaken, al nooit meer meegemaakt.' Ook de overige vrouwen bestempelen de organisatiecultuur niet als mannelijk. Bij *Het Parool* lijkt de sfeer eerder op een 'hechte familie' en bij *Trouw* en *de Volkskrant* werken volgens beide adjuncten inmiddels al zoveel vrouwen, dat de cultuur niet masculien is.

Toch blijkt uit andere uitspraken van de vrouwen dat ze toch vinden dat er bepaalde mannelijke elementen in de organisatiecultuur zitten. Lamers spreekt over 'moeilijk te vatten cultuurtjes' waarin vrouwen zich moeten aanpassen: 'Je moet in ieder geval niet al te emotioneel zijn. En niet haantje de voorste willen zijn. Als je helemaal als een man gaat doen, wordt dat juist negatief beoordeeld. Dan ben je weer een haaibaai. Je moet in ieder geval enige hardheid ontwikkelen.' Van Beukering zegt hetzelfde door te stellen dat je 'een mannelijke vrouw' moet zijn en ook De Vries moet 'haar mannetje staan' bij *de Volkskrant*. Tot slot vertelt Ruisch: 'Je moet heel erg goed voor jezelf opkomen en je moet wel kunnen zeggen: en nou ik. Anders wordt je overgeslagen. Dat is een karaktereigenschap die in de organisatie zit en die zou je mannelijk kunnen noemen. In die zin overheerst het mannelijke toch wel enigszins', bedenkt ze zich.

Van vooroordelen vanwege hun vrouwelijkheid merken de vrouwen over het algemeen weinig. De Brabantse hoofdredacteur Besseling vertelt: 'Er zijn altijd mannen die het lastig vinden om een vrouw als baas te hebben, maar ze zullen het nooit tegen me zeggen.' Van Beukering had het wat dat betreft lastiger. Ze groeide niet op bij haar krant – wat bij veel hoofdredacteurs wel het geval is – maar kwam van buitenaf (*Volkskrant Magazine*). Hierdoor moest ze zich extra bewijzen: 'Nu houdt het wel een keer op met de vooroordelen, maar ik heb last gehad van mensen die zoiets hadden van: ze is te jong, te blond en te licht.' De Vries zegt dat ze serieus genomen wordt, omdat ze bij *de Volkskrant* weten dat ze een goede journalist is. 'Tijdens mijn correspondentschap in Moskou heb ik de kranten volgeschreven', legt ze uit. 'Maar als je van buiten komt en

mensen weten niet precies wat je gedaan hebt, dan heb je het denk ik als vrouw wel lastiger dan man.'

Zitten er ook voordelen aan hun vrouwelijkheid? 'Mijn charmante oogopslag', lacht Besseling. 'Nee hoor, maar ik denk wel dat mensen meer tegen je vertellen', voegt ze vrolijk toe. Dit zegt ook Ketelaar: 'Je hebt wel eens dat mannen vrouwen niet helemaal serieus nemen. Dat ze dingen tegen je zeggen waar ze later spijt van krijgen. Word je niet helemaal serieus genomen als vrouw? Nou perfect, zorg maar dat het zo blijft, dan gaan ze allemaal gekke dingen tegen je zeggen.'

Wat betreft de volledige beschikbaarheid van een leidinggevende journalist – volgens Kammer en Nienhuis een belangrijke verklaring voor het feit dat maar weinig vrouwen in de journalistiek carrière maken – geldt dat deze eis nog altijd belangrijk is. Volgens de vrouwen moet je niet denken dat je een leidinggevende functie in vier dagen kunt doen. 'En dat moet je überhaupt ook niet willen', voegt Ketelaar toe. 'Je doet het voor een bepaalde periode. Dat weet je en je weet ook dat je in die periode 24 uur per dag beschikbaar bent', legt ze uit. De Vries, die moeder is van twee zonen (negen en drie), is minder stellig: 'Ik ben wel 24 uur beschikbaar, maar ik schaam me er niet voor dat ik kinderen heb. Het is wat dat betreft een mannenwereld', constateert ze. 'Maar als je je werk heel goed doet dan wordt ook gerespecteerd dat je nog een leven ernaast hebt.' Als ze bijvoorbeeld naar het afzwemmen van haar zoon wil, dan maakt haar secretaresse hiervoor een gaatje vrij in haar agenda.

In tegenstelling tot de overige vrouwen vindt Donker het 'complete onzin' dat je in de hoofdredactie 24 uur per dag beschikbaar moet zijn: 'Het idee van volledige beschikbaarheid is volgens mij volkomen achterhaald. Het vergt betere afspraken over hoe je vervangbaar bent. Daar kan denk ik de krant nog veel aan doen. Je moet thuis alles goed regelen, maar ook als organisatie.' Het is opvallend dat alleen Donker de eis van totale beschikbaarheid bekritiseert, terwijl alle vrouwen aangeven dat het een belemmering is. Het zorgt er volgens hen voor dat vrouwen (vooral moeders) minder snel kiezen voor een functie in de hoofdredactie.

Ruisch legt uit: 'Vroeg of laat besluit je voor een kind en dan komt je werk op een laag pitje te branden. Journalistiek is niet vergelijkbaar met een reguliere baan van negen tot vijf. Dat bestaat niet in ons vak. In ons werk kun je geen duidelijke afspraken maken met je thuisfront. Je komt dus in een spanningsveld waarin je moet kiezen wat je belangrijker vindt: je gezin of je werk.' Moeder Van Beukering heeft hiervoor misschien de

oplossing: 'De ondervertegenwoordiging van leidinggevende vrouwen heeft er volgens mij mee te maken dat vrouwen kinderen krijgen zo halverwege de dertig en dat is precies het moment dat ze dat stapje zouden kunnen maken richting leidinggeven.' Zelf kreeg ze haar kinderen tussen haar 24^e en 28^e. 'Niet dat ik mezelf nu tot ideaal wil verklaren, maar dat is echt een gouden greep geweest in mijn carrière. Alle mensen die hier kinderen hebben werken vier dagen, maar als mannen een leidinggevende functie kunnen krijgen gaan ze toch echt wel vijf dagen werken, en vrouwen niet.'

Wat is nu de kern van het probleem? 'Ik geloof dat we een glazen plafond hebben, maar ook een plakkende vloer', zegt Donker nadenkend. 'Vrouwen zijn uit zichzelf minder geneigd om hogere functies te ambiëren, geloven ook minder snel dat ze het kunnen en hebben er minder belangstelling voor. Tegelijkertijd wordt er in de organisatie gekeken naar bepaalde eigenschappen die toch iets meer mannelijk zijn. Er zijn mannen die nog steeds moeten wennen aan vrouwen in een leidinggevende positie.' 'Hoofdredacteur is sowieso een hondenbaan', grapt Besseling. 'Nee hoor, maar het is een lastige functie. Het aantal mensen dat het ambieert is laag. Als ergens een hoge functie vacant komt en je kijkt naar wie daarvoor in aanmerking zou willen komen, dan zijn dat überhaupt al meer mannen dan vrouwen.' De Vries zegt: 'Ik denk toch dat de oudere garde iets meer moeite heeft met het idee dat een vrouw hun werk net zo goed kan als zij.'

Zowel de organisatiestructuur, de bedrijfscultuur als de keuzes van vrouwelijke redacteurs spelen dus een rol in de ondervertegenwoordiging van vrouwen in hoofdredacties. Maar zit ze eenmaal in de hoofdredactie, maakt de vrouwelijkheid dan nog uit of niet? Verschilt de vrouwelijke (adjunct)hoofdredacteur van haar mannelijke collega's en hoe typeert ze haar stijl van leidinggeven?

Stijl van leidinggeven

In de literatuur wordt vaak verondersteld dat vrouwen (in leidinggevende functies) mensgerichter zijn dan mannen. In onderzoek van onder meer Amerikaans psychologen David Day en Ralph Stogdill scoren vrouwen hoger dan mannen op communicatieve vaardigheden, samenwerking en het tonen van belangstelling voor ondergeschikten.¹⁵ Maar als de vrouwelijke (adjunct)hoofdredacteurs er op de man af naar gevraagd worden,

zeggen ze dat ze hetzelfde zijn als hun mannelijke collega's. 'Dat hang niet samen met of je man of vrouw bent', aldus De Vries. Besseling voelt zich lichtelijk aangevallen door de vraag of sekse een rol speelt: 'We komen niet uit een fabriekje dat we allemaal hetzelfde zijn! Je hebt mannen met vrouwelijke eigenschappen en vrouwen met mannelijke eigenschappen.'

Naarmate de gesprekken vorderen, geven de vrouwen echter toe dat ze op een aantal vlakken anders, meer typisch vrouwelijk zijn. 'Vrouwen zijn empathischer', merkt De Vries op. 'Mijn empathisch vermogen kan ik wel vrouwelijk noemen', zegt uiteindelijk ook Besseling. Lammers vertelt dat mannen meer bezig met dingen en vrouwen met mensen: 'Ik ben meer op de mensen gericht, heb meer aandacht voor wat er speelt op de werkvloer en kan meer de kwaliteiten van de individuen eruit halen.'

'En wat echt een groot verschil is, is dat vrouwen meestal, en in mijn geval zeker, veel attentier zijn. Gewoon in menselijke zin', zegt Van Beurkering. 'Ik vind de sfeer heel belangrijk en de menselijke aandacht en dat zie ik bij mannelijke leidinggevende veel en veel minder', legt ze uit. Als er bij *Het Parool* gebrainstormd wordt, dan zorgt ze ervoor dat er koekjes op tafel staan. Adjuncten Ruisch en De Vries geven vergelijkbare voorbeelden. Ruisch: 'Ik vind het heel belangrijk dat je oog hebt voor de menselijke maat. We zitten in een bedrijfscultuur waarin naar rendement gekeken wordt en ik probeer altijd uit te leggen dat als je mensen een goed gevoel geeft in de organisatie, dat dat zich uiteindelijk ook in getallen laat uitdrukken. Alleen is daar bij mijn mannelijke collega's minder oog voor'. Als er mensen ziek zijn, dan probeert De Vries dat altijd goed in de gaten te houden. Dit is volgens haar een vrouwelijke inbreng: 'Mannen zijn daar minder handig in.'

Verder blijkt uit de gesprekken dat de vrouwen bescheiden zijn over hun prestaties. 'Niet ik ben belangrijk, dat probeer ik altijd goed te onthouden: ikzelf ben niet belangrijk, maar mijn functie', zegt Besseling. Ook Donker vindt dat je over je eigen prestaties gepaste trots moet hebben en niet moet overdrijven. 'Ik ben bescheiden en dat is wel een vrouwelijke eigenschap', zegt tot slot Ketelaar. Over hun mannelijke collega's zeggen de vrouwen juist het tegenovergestelde. 'Mannen etaleren hun successen, dat wordt ook meer van mannen geaccepteerd', aldus Donker. 'Ja, mannen vinden zichzelf aanzienlijk belangrijker, beaamt De Vries.

Net als elk ander beroep worden ook aan het beroep van hoofdredacteur bepaalde eisen gesteld. Uit een imago-onderzoek in 1994 ter ere van het 35-jarig bestaan van het Nederlands Genootschap van Hoofdredac-

teuren komt naar voren hoe redacteuren tegen hoofdredacteuren aankijken. Een overgrote meerderheid (61 procent) ziet de hoofdredacteur als de motivator van de redactie en als de beschermer van de dagbladjournalistiek.¹⁶ Wat ziet de vrouwelijke leidinggevende als haar belangrijkste taak?

‘Zorgen dat je redacteuren opbloeien. Zorgen dat zij het beste uit zichzelf kunnen halen’, aldus Ketelaar. ‘Zorgen dat mensen tot hun recht komen’, zegt ook Lammers. Wat opvalt in de antwoorden van de vrouwen, is hun grote betrokkenheid bij redacteuren. Ze willen niet alleen het beste uit de redacteuren halen, maar zien het ook als hun taak ‘dat iedereen gelukkig is’ en ‘dat iedereen plezier heeft in zijn werk’, aldus Van Beukering. De vrouwen zijn volgens zichzelf een motivator bij uitstek. ‘Vrouwen zijn daar beter in dan mannen’, vertelt De Vries. ‘Ja, vrouwen merken meer op wat er gebeurt dan mannen’, zegt Donker.

Uit de meeste onderzoeken naar stijlen van leidinggeven, bijvoorbeeld van Lipman-Blumen en anderen, blijkt dat mannen vaker taakgericht leidinggeven en vrouwen mensgericht. Terwijl een taakgerichte leider autoritair is, is de mensgerichte leider beter in stimuleren en motiveren en besteedt meer aandacht aan medewerkers.¹⁷ Is de vrouwelijke (adjunct) hoofdredacteur autoritair? ‘Ik houd niet van leidinggeven van boven naar beneden. Ik creëer liever draagvlak voor mijn beslissingen’, aldus Ruisch. Ook Ketelaar omschrijft zichzelf meer als ‘een meewerkende leider dan autoritair’ en zelfs de strenge Besseling noemt zichzelf geen alleenheerser: ‘Je hebt hoofdredacteuren die de hele dag lopen te vertellen hoe het moet, dat doe ik niet. Je moet afstand nemen om mensen te laten groeien. Je moet je redacteuren enthousiasmeren en ze zelf dingen laten ontdekken’, legt ze uit.

Hoewel de vrouwen in eerste instantie zeggen dat hun vrouw-zijn geen rol speelt bij het uitoefenen van hun functie, zeggen ze dus uiteindelijk dat ze meer empathisch, betrokken, mensgericht en bescheiden zijn dan hun mannelijke collega’s. Verder zijn ze niet autoritair. In de literatuur worden deze eigenschappen toegeschreven aan vrouwelijke leidinggevers. Zelf bestempelen de vrouwen deze kwaliteiten ook als vrouweigen, maar typeren ze zichzelf daarmee ook als een typisch vrouwelijke leidinggevende?

Typisch vrouwelijke leider?

‘Ik ben meer vrouwelijk dan mannelijk’, geeft Lammers toe. ‘Omdat ik niet agressief ben en niet de conflicten op zoek’, legt ze uit. Bredeveld is

iets minder stellig. Ze typeert haar stijl van leidinggeven als ‘heel veel praten en goed luisteren’. ‘Misschien zijn er meer vrouwen die die eigenschap hebben, maar zeker weten doe ik het niet’, aldus Bredeveld. Ruisch, met 52 jaar de oudste van het stel, ziet wel heel duidelijk vrouwelijke waarden: ‘Ik ben begonnen bij *Vrouw*, daar werkte ik met alleen maar vrouwen en nu zit ik in een hoofdredactie met alleen maar mannen. Ik weet dus heel goed wat het verschil is tussen mannen en vrouwen. Ik denk dat mijn vrouwelijkheid heel expliciet mijn toevoeging is aan de hoofdredactie’, zegt ze. Toch vindt ze haar stijl van leidinggeven niet typisch vrouwelijk: ‘Nee, want ik heb een hoofdredacteur en die doet precies hetzelfde.’

Niet één van de vrouwen wil haar stijl van leidinggeven vrouwelijk noemen. Van Beukering zegt zelfs: ‘Ik denk dat ik behalve dat attente en het gezellig maken vrij mannelijk ben. Dit omdat ik mijn eigen emoties niet laat blijken. Ik vind niet dat ze last moeten hebben van mijn emoties. Mensen moeten denken dat ik een enorme *steady factor* ben, een muur waar ze tegen aan mogen leunen, ook tegen aan mogen schoppen.’ Ook De Vries vertelt: ‘Volgens mij ben ik (Pieter Broertjes zei dat ook wel eens) de enige met ballen in de hoofdredactie.’ En Besseling vindt: ‘We zijn mannen en vrouwen, maar de een is niet beter of anders dan de ander. Volgens mij speelt dat geen rol.’

Dat sekse wél een rol speelt, blijkt uit het merendeel van de overige uitspraken van de vrouwen. Zo zegt Besseling weliswaar dat sekse geen rol speelt, maar ook zegt ze dingen zoals: ‘Over management denk ik dat een vrouw dat beter kan’ en ‘mijn empathisch vermogen kan ik wel vrouwelijk noemen.’ Ruisch zegt dat haar stijl van leidinggeven niet vrouwelijk is, tegelijkertijd ziet ze ‘heel duidelijk vrouwelijke waarden’ bij zichzelf. Er zit al met al dus een zekere dubbelzinnigheid in de uitspraken van de vrouwen. Aan de ene kant typeren de vrouwen zichzelf niet als een typisch vrouwelijke leidinggevende; ligt het onderwerp vrouw-zijn gevoelig en voelen de vrouwen zich soms aangevallen door vragen die direct betrekking hebben op hun vrouwelijkheid. Aan de andere kant ziet de vrouwelijke leidinggevende wel degelijk verschillen met haar mannelijke collega’s en heeft een aantal het zelfs over haar toegevoegde waarde als vrouw in een mannelijke hoofdredactie, zoals Ruisch en Donker.

Vanwaar deze tegenstrijdigheid? Een verklaring zou kunnen zijn dat het beeld van een goede leider in onze samenleving bij uitstek mannelijk is: onafhankelijk, rationeel en krachtig zijn eigenschappen die wij belangrijk vinden als het om leidinggevendens gaat. Het is logisch dat de geïnter-

viewde (adjunct)hoofdredacteur niet getypeerd wil worden als een typisch vrouwelijk leidinggevende, omdat het beeld dat wij daarvan hebben juist het tegenovergestelde is: emotioneel en meer onzeker.¹⁸ Nog een verklaring kan gevonden worden in de zogenaamde ‘werkpleksocialisatie’. Vrouwen die in een traditioneel mannelijk milieu terecht komen, zijn geneigd de mannelijke waarden over te nemen.¹⁹ In de gesprekken relativieren de vrouwen hun vrouwelijke eigenschappen, door te stellen dat ze ook mannelijke eigenschappen hebben. De Vries en Van Beukering zeggen zelfs dat ze eerder mannelijk dan vrouwelijk zijn. Uiteraard hebben de vrouwen ook mannelijke eigenschappen – het is niet zwart-wit – maar in de interviews zie je toch duidelijk vrouwelijke waarden.

Ze zegt het niet direct, maar uit het totaal van haar uitspraken valt af te leiden dat de vrouwelijke (adjunct)hoofdredacteur toch vindt dat ze een meer typisch vrouwelijke stijl van leidinggeven heeft. Heeft de vrouwelijke (adjunct)hoofdredacteur dan ook een andere, meer vrouwelijke kijk op nieuws?

Visie op nieuws

Amerikaanse communicatiedeskundigen van de School voor de Journalistiek in Missouri Shelly Rodgers en Esther Thorson zeggen dat vrouwelijke en mannelijke journalisten er verschillende benaderingen van het nieuws op nahouden. Ze baseren dit op de aanname dat gedrag seksegerelateerd is. Vrouwen zouden meer neigen naar zacht nieuws en mannen naar hard nieuws. Zo zouden vrouwen een meer humane en betrokken benadering van het nieuws prefereren, zoals intieme en persoonlijke verhalen.²⁰

De vrouwen uit het onderzoek naar Nederlandse hoofdredacteuren zijn het niet helemaal met elkaar eens wanneer het over nieuwsvisie en sekse gaat. Een deel denkt dat er verschillen zijn tussen mannelijke en vrouwelijke redacteuren, en een deel wijst deze verschillen pertinent van de hand. Bredeveld zegt dat ze zich sneller de vraag stelt hoe nieuws op persoonlijk niveau uitpakt. ‘Maar dat betekent niet dat ik alleen persoonsverhalen in de krant wil lezen. Je moet een mix hebben’, voegt ze toe. Besseling is stilliger en denkt dat er geen hypes zijn, als er alleen maar vrouwen in de journalistiek werken. ‘Omdat mannen veel meer van het snelle nieuws en scores zijn’, legt ze uit.

Donker is het hier niet mee eens: ‘Wij hebben nu een vrouwelijke chef buitenland en zij maakt absoluut niet wat je zou noemen typisch vrouwe-

lijke keuzes. Als je mijn voorpagina's zou bekijken, zie je mijn interesse in de Europese Unie of het onderwijs, maar niet dat ik vrouw ben.' Ruisch zegt hetzelfde: 'Natuurlijk zijn mannen en vrouwen geïnteresseerd in andere onderwerpen. Ik raak niet opgewonden van Katja Schuurman. Iedereen heeft toch een bepaalde richting waarin die kijkt, maar uiteindelijk zijn het accentverschillen.'

Neigt de vrouwelijke journalistieke leider dan meer naar hard of zacht nieuws? 'Ik neig naar zacht nieuws', zegt Van Beukering direct. 'Kijk, je kunt wel melden dat er veel ontslagen zijn in het onderwijs, maar ik houd er dan van om dat meteen te vertalen naar de menselijke consequenties. Dus dan wil ik meteen een onderwijzeres aan het woord die ontslagen is', legt ze uit. *NRC-vrouwen* Donker en Ketelaar neigen daarentegen naar hard nieuws. De invloed van het soort dagblad waaraan de vrouwen leiding geven, is hier natuurlijk niet weg te denken. Dit is ook wat ze zelf zeggen. 'Hard nieuws past meer bij *NRC*', aldus Donker. Dit omdat *NRC Handelsblad* een meer afstandelijke, institutionele krant is. Over *Het Parool* zegt de Amsterdamse hoofdredacteur: 'Wij besteden sowieso veel aandacht aan menselijke verhalen, omdat het over Amsterdam gaat.'

Er zijn wetenschappers die veronderstellen dat de huidige trend richting meer zacht nieuws het gevolg is van het toegenomen aandeel vrouwen in de journalistiek, zoals mediaprofessor Rosalind Gill. Ze verbindt mannen aan de klassieke nieuwspresentatie en vrouwen aan infotainment, persoonlijk en emotioneel nieuws.²¹ 'Ja, de journalistiek verandert, maar dus niet per se door meer vrouwen. De journalistieke tendens is sowieso meer verdieping en duiding', zegt Besseling. De Vries wijst ons erop dat deze koers ook door mannelijke hoofdredacteurs wordt ingezet. Ze legt uit: 'Om te overleven moet een krant zich niet alleen richten op het harde nieuws – wat je mannelijk nieuws noemt – maar ook op de *nice to know* kant. Vrouwen bepalen dit niet, maar de tijdsgeest.'

Toekomst

De hamvraag is hoe hoofdredacties er over tien jaar uitzien. Moet er iets gedaan worden aan de dominante positie van mannen in de (dagblad)journalistiek, en zo ja wat? Volgens de optimistische Besseling 'komt het *in the end* allemaal goed'. Ze legt uit: 'Ik denk dat er vanzelf meer vrouwen in leidinggevende posities komen. Dat heeft niet alleen met vrouwen te maken, maar ook komt er een nieuwe generatie van hoofdredacteurs

aan.' De Vries is meer sceptisch: 'Ja, er zitten nu meer vrouwen dan even geleden in hoofdredacties, maar het wordt ook weer minder. Zo van: ze hebben er even gezeten, dus nu kunnen wij weer. Dat gevoel heb ik wel. Birgit Donker is gestopt, en hop mannen erin. Het zou me niets verbazen als het een beetje zo blijft.'

De vrouwelijke leidinggevendenden zijn dus verdeeld over de toekomst van vrouwen in hoofdredacties. Waar ze het wel over eens zijn, is dat de hoofdredactie een afspiegeling moet zijn van de samenleving. 'Niet alleen van mannen en vrouwen, maar ook van leeftijdsopbouw en diversiteit in afkomst. Voor je het weet zit je hier met een stelletje elitaire mensen bij elkaar', zegt Besseling. Ook Donker legt uit: 'Als hoofdredacteur doe je het niet alleen. Belangrijk is: hoe ziet de hoofdredactie eruit? Met één vrouw in de hoofdredactie ben je er niet. De mannelijke en de vrouwelijke eigenschappen moeten in evenwicht zijn.'

Moet de doorstroom van vrouwelijke journalisten naar de top bevorderd worden, en zo ja hoe? 'Evenredigheid is heel goed, maar ik vind het geen doel', zegt Bredeveld. 'Want niemand is erbij gebaat als een hele goede kandidaat opzij wordt gezet omdat er een vrouw in moet.' Ook De Vries vindt het niet nodig om actie te ondernemen: 'Als vrouwen niet willen, ga je niet zeggen dat ze moeten. En ik weet ook niet of dat heel erg is. Ik vind niet dat vrouwen per se allemaal aan de macht moeten komen. Het is een keuze.' Opvallend genoeg zijn beide dames zelf positief gediscrimineerd, waarop Van Beukering zegt: 'Pieter Broertjes wilde altijd een vrouw in de hoofdredactie hebben, ook al was het een minder geschikte kandidaat. Daar doe ik niet aan mee hoor, positieve discriminatie. Ik zou nooit voor een vrouw kiezen als ik een betere man weet. Nooit.'

Hoewel de vrouwelijke leidinggevendenden geen punt willen maken van hun vrouwelijkheid, komt uit de gesprekken met de vrouwen toch een specifieke thematiek rond hun vrouw-zijn naar voren. Ten eerste zitten er mannelijke elementen in de organisatiestructuur en -cultuur in de dagbladjournalistiek die het vrouwen lastiger maken om hoger op te komen. Ten tweede gaat de vrouwelijke leider in bepaalde opzichten anders, meer typisch vrouwelijk te werk dan haar mannelijke collega's. Je zou de vrouwelijke (adjunct)hoofdredacteur al met al kunnen zien als een soort *best of both*. Ze neemt de mannelijke eigenschappen over die volgens haar vereist zijn voor de functie ('hardheid ontwikkelen', volgens Lammers) maar laat daarnaast haar typisch vrouwelijke eigenschappen niet varen. Zoals Don-

ker zegt: 'Het heeft geen zin om je helemaal aan te passen, want je zit op je functie vanwege je eigen kwaliteiten. Als je dan heel erg gaat doen als *one of the boys*, dat werkt niet.'

Juist omdat vrouwelijke en mannelijke (adjunct)hoofdredacteuren andere leidinggevende kwaliteiten (en vast en zeker ook zwaktes) hebben, is een evenredige verdeling van het aantal mannen en vrouwen in hoofdredacties belangrijk. Het is hoopgevend dat er tegenwoordig bijna evenveel vrouwelijke als mannelijke redacteuren zijn, maar of het aandeel vrouwen in hoofdredacties hiermee in de toekomst toeneemt, is nog maar de vraag. In 2003 concludeerde het SCP in het rapport *Midden in de media* dat het aandeel vrouwen in besluitvormende functies in de nieuwsmedia zou gaan toenemen'.²² De verwachte groei is volgens het SCP echter niet zo sterk dat in de nabije toekomst vrouwen evenredig zullen zijn vertegenwoordigd, daarvoor zijn er volgens het SCP nog te veel belemmeringen. Deze komen ook in de interviews met de vrouwelijke leidinggevendenden naar voren, zoals de 'eis van totale beschikbaarheid' en de heersende mannelijke garde.

De vrouwelijke (adjunct)hoofdredacteur mag er het hare van denken, maar het positief discrimineren van vrouwelijke journalisten is geen gek idee. Ruisch, De Vries en Lammers zijn alledrie positief gediscrimineerd en er is niemand die twijfelt aan de journalistieke en leidinggevende capaciteiten van deze vrouwen. Daarbij zijn ze een rolmodel voor vrouwelijke redacteuren. Vrouwen zijn uit zichzelf minder geneigd om leidinggevende functies te ambiëren en geloven ook minder snel dat ze het kunnen. Als ze zien dat een vrouw leiding geeft, denken ze sneller dat ze dat zelf ook best zouden kunnen of willen. Hoofdredacties en directies moeten verder stimuleren dat vrouwen leidinggevende posities nemen, zoals Birgit Donker ook deed toen ze hoofdredacteur was.

Verder zouden journalistieke organisaties de 'eis van totale beschikbaarheid' voor leidinggevendenden in heroverweging moeten nemen. De onmogelijkheid om in deeltijd te werken, vormt een serieuze belemmering voor vrouwen. Hoewel ook jonge vaders tegenwoordig korter willen werken, zijn het tot nu toe vooral moeders die in deeltijd (willen) werken en dit leidt ertoe dat vrouwen in mindere mate dan mannen doorstromen naar een leidinggevende functie.

EPILOOG

Een journalistiek ondernemer

Huub Wijffes en Bas de Jong

Sinds Bibeb in 1960 de interviews met de fine fleur van de Nederlandse hoofdredacteuren afnam, is de hoofdredactionele functie sterk van karakter veranderd door ontwikkelingen in de technologie, het mediabedrijf en de journalistieke professie. De enorme schaalvergroting op de mediamaarkt, de opkomst van nieuwe mediavormen (televisie, internet, sociale media) en het opdringend zakelijk commercieel denken in de vorm van modern zakelijk management hebben de hoofdredacteur steeds meer tot een manager gemaakt, die zich nog slechts deels (in een enkel geval zelfs in het geheel niet meer) met de dagelijkse journalistieke praktijk bezig houdt. Dat is ondubbelzinnig gebleken uit de gesprekken met de huidige hoofdredacteuren die de grondslag vormen van dit boek. Uit de gesprekken in deze bundel blijkt dat vrijwel alle hoofdredacteuren zich richten op hoofdlijnen van beleid en de dagelijkse aansturing van de redactie overlaten aan adjuncten, chefs of eindredacteuren. Slechts een enkeling produceert nog kopij, zoals een commentaar, maar op het totaal van de tijdsbesteding is dat een bescheiden taak.

Daarmee lijkt het schrikbeeld van de klassieke hoofdredacteur werkelijkheid te zijn geworden. Hij doet immers niet meer wat heel lang als de hoofdtaak heeft gegolden: 'hij hoort op de redactie te worden aangetroffen en hij hoort zelf te schrijven'.¹ In dat licht kunnen we ook beter begrijpen waarom Pieter Broertjes aan het slot van zijn voorzitterschap van het Genootschap van Hoofdredacteuren in 2006 zulke alarmerende woorden sprak: 'Alles draait om rendementscijfers, kijkcijfers en waardecreatie voor de aandeelhouders. Weinigen hebben het nog over het geestelijk eigendom van de redactie.'² En we kunnen begrijpen waarom Broertjes' opvolger Arendo Joustra het militaristisch aandoende *Handboek Hoofdredacteur* wil inzetten in de oorlog tegen dié vormen van commercieel en zakelijk geweld die volledig voorbij gaan aan journalistieke overwegingen.

De hoofdredacteur moet nog steeds stijlvolle karaktervastheid tonen om de oorlog te kunnen winnen.³

Deze aanbeveling onderschrijven de meeste hoofdredacteurs, want in hun uitspraken over wat de ideale hoofdredacteur is, hebben ze het in grote meerderheid over karaktereigenschappen waaraan redacteurs zich kunnen spiegelen of inspiratie aan kunnen ontlenuen. Het zijn eigenschappen die vaak met ondernemende mensen in verband worden gebracht en in managementliteratuur overvloedig te vinden zijn: passie, doorzettingsvermogen, onverstoortbaarheid, hardheid en overtuiging. Maar ook worden eigenschappen genoemd die verwijzen naar de functie van de hoofdredacteur als leider van een verzameling creatieve mensen: moederlijke strengheid, jongensachtige nieuwsgierigheid en onbevangen en onconventionele vrolijkheid.

Het huidige zelfbeeld van een hoofdredacteur is dan ook een journalist die tegelijk ondernemer is. Journalist is hij op de redactie; ondernemer in de burelen van de directie of bestuurders. Maar ondanks dat het onderzoek uitwijst dat het managen van de redactie nog veel tijd opsloopt hebben de meeste hoofdredacteurs het daar niet vaak over. Het aansturen van de redactie doen ze het liefst door er te zijn, de deur tussen nieuwszaal en de eigen kamer open te zetten, rond te lopen, gesprekjes te voeren en complimentjes dan wel verbale bestraffingen uit te delen. Het dagelijks leiden van de redactievergadering laten steeds meer hoofdredacteurs over aan adjuncten. Over functioneringsgesprekken, beleidsplannen, organisatiemodellen en uitvoeringstrajecten spreekt men in termen van bureaucratie; ze zijn noodzakelijk voor een geordende voortgang van het bedrijf of de organisatie. Maar ze mogen niet teveel van de minder geordende hoofdzaken in de journalistiek afleiden. Het is per slot van rekening een creatieve bedrijfstak waar veel moet worden geïmproviseerd en cao-bepalingen rond arbeidstijden, vakantiedagen en kinderopvang niet de norm zouden moeten bepalen, maar dat overigens wel steeds meer doen. Balans houden tussen de bureaucratische en de creatieve eisen is een grote opgave voor een hoofdredacteur en zoiets leer je niet uit managementboeken of -opleidingen. Het gaat tenslotte om een journalistieke levenswijze, die grotendeels geprofessionaliseerd is.

Graag spreekt de hoofdredacteur over de journalistiek zelf en de uitdagingen en bedreigingen waarmee het vak geconfronteerd wordt. Het merendeel van de huidige hoofdredacteurs vindt dat hij altijd vanuit een journalistieke achtergrond ondernemende oplossingen moet vinden voor

de twee grote vraagstukken waarmee het vakgebied geconfronteerd wordt: hoe blijft de journalistiek economisch overeind en hoe moet nieuwe technologie worden ingepast of gepareerd. De technologie is het belangrijkste, want de digitale uitdagingen bepalen in sterke mate de economische positie van kranten, weekbladen, persbureaus en omroepen. Het publiek kan immers andere en meer gevarieerde keuzes maken. Hoe moeten de journalistieke tradities in deze nieuwe mediawereld vorm en inhoud krijgen? Dat is lang niet altijd een vraag die om journalistieke antwoorden vraagt, maar vooral om bedrijfseconomische. De hele mediawereld is op zoek naar nieuwe betaal- en bedrijfsmodellen. Een hoofdredacteur moet daarom niet alleen journalist zijn, maar ook ondernemer.

Het gevolg is dat de discussie over de journalistieke koers niet meer altijd wordt gevoerd op de redactie, maar ook in de directie- en bestuursburelen. Het is de logische realiteit van de moderne, door technologische vernieuwing voortgestuwde journalistiek die sterk afhankelijk is van de markt (bij dagbladen en commerciële omroepen althans) en/of van een gepolitiseerd bestuur (zoals bij de publieke omroep). Managers en bestuurders die de arena's van bedrijfsleven en politiek goed beheersen hebben in sterk toenemende mate het initiatief met soms grote gevolgen voor de journalistieke praktijk. De hoofdredacteur die het journalistieke belang wenst te verdedigen, staat dus voor het dilemma dat in een directionele omgeving te moeten doen, waar hij stuit op de zakelijkheid van de bedrijfsvoering of de efficiëntie van de manager van uitvoeringsprocessen.

Maar hij doet het. De hoofdredacteur heeft inmiddels een dermate intens contact met de directie dat de grens tussen beide functionarissen in rap tempo aan het vervagen is. Illustratief daarvoor is dat hoofdredacteurs nu sneller en gemakkelijker de overstap maken naar de directiekamer. Lang was dat zeer omstreven omdat de directeur de natuurlijke tegenstrever werd geacht te zijn van de hoofdredacteur. Maar de laatste jaren is een aantal (adjunct-)hoofdredacteurs directeur geworden, zoals Ben Rogmans, Ben Knapen, Annemieke Besseling, Hans Nijenhuis, Frits Campagne en Erik van Gruijthuisen. Bij de omroep is de overstap van hoofd- of eindredactionele functies naar directies nog vanzelfsprekender, omdat de hoofdredactionele functie er zwak ontwikkeld is en (bij de publieke omroep althans) het beleid zo evident belangrijk is dat journalistieke overwegingen bij structurele en organisatorische ingrepen volledig ondergeschikt dreigt te raken. Netmanagers, directeuren en bestuurders

hebben het voor het zeggen en zij staan voor de taak om flexibel te reageren op de permanente eisen die politiek, concurrerende media en het publiek stellen.

In de omroepwereld dreigen journalistieke overwegingen altijd sneller het onderspit te delven omdat de dynamiek van innovatie (ook in bestuurlijke zin) er veel dwingender is. Het meest evident is dat te zien bij sbs waar de hoofdredactionele functie samenvalt met de televisiedirectie. Zover doorgeschreden is dat model nog niet bij rtl en de publieke omroep, maar bij beiden kan de onafhankelijkheid van journalistieke afweging snel worden aangetast. Bij de commerciële omroep is dat omdat het bedrijfseconomische belang een hoger rendement eist; bij de publieke omroep omdat het bestuurders en politici een andere prestatie verlangen. Omdat de journalistiek zo een speelbal dreigt te worden van commerciële of politieke belangen zou een opwaardering van de hoofdredactionele functie aanbeveling verdienen. Landelijk zou zo'n functie meer betekenis moeten krijgen in het management van de zenders en de programmering van de omroepen, bijvoorbeeld door hoofdredacteurs aan te stellen als netmanager. Op regionaal niveau ligt een combinatie van hoofdredacteur en directeur meer voor de hand, mits die functie wordt ingevuld door een journalist in hart en nieren. Of daarbij de vorming van grotere eenheden noodzakelijk is (of voordelen kan bieden), zou kunnen worden verkend.

De praktische toenadering van directionele en hoofdredactionele functies heeft er overigens niet toe geleid dat directeurs nu gemakkelijker hoofdredacteur kunnen worden; dat cultuurverschil is veel te groot. De uitzondering is de wereld van het internet waar de ondernemende innovatie veelal is begonnen bij de techniek en het bedrijfsmodel. Pas daarna bleek dat er ook nog zoets bestaat als journalistieke geloofwaardigheid en de eerste hoofdredacteurs van internetsites zijn al nadrukkelijk aanwezig.

In de praktijk blijkt de scheiding met de directie dus steeds minder relevant of in ieder geval minder problematisch gevonden. Directeur en hoofdredacteur zien elkaar zeer vaak, in een aantal gevallen zijn de functies samengevoegd, vooral bij kleinschalige mediaondernemingen zoals regionale omroep en de persbureaus. Maar ook bij de omroep en grote dagbladen beslissen hoofdredacteurs mee over directionele zaken zoals de behandeling van adverteerders, de merkenstrategie, het innovatiebeleid, de aard van investeringen en de richting en diepte van reorganisaties. Over wat de beste tactiek is bestaat groot verschil van mening. Moeten

hoofredacteuren juist nu de directionele bevoegdheden opeisen (zoals bij TMG, ANP en GPD gebeurt) of moeten ze zich blijven verschansen in de redactionele onafhankelijkheid, zoals bij de Persgroep, Wegener en NDC meer gebeurt. Niet één koers is de beste oplossing in alle situaties, maar overduidelijk is dat innovatie zonder journalistieke inbreng onwenselijk is. Daarom lijkt de combinatie van directeur-hoofredacteur een verstandige keuze.

Daarbij moet worden benadrukt dat het grotendeels geen keuze is, maar een door de markt opgedrongen handelwijze die met twijfels en onzekerheden is omgeven. Steeds meer hoofredacteuren zien erin een noodzaak om steviger greep te krijgen op de bedrijfsleiding, maar zelfs over de invulling van die taak bestaat geen eenduidige oplossing. Een minderheid kiest voor het combineren van de hoofdredactionele taak met directionele bevoegdheden; anderen zien meer in een blijvende latrelatie met de directie. Maar de meeste hoofredacteuren kiezen voor een strategie gebaseerd op journalistiek ondernemerschap. Dat is vooral evident bij nieuwe mediavormen zoals gratis dagbladen, commerciële omroep en internetactiviteit.

In het model van de journalistieke ondernemer stelt een hoofredacteur het journalistieke belang veilig door in de voorhoede van innovatie te lopen in de hoop aldaar de journalistiek opnieuw uit te vinden. De perspectieven verkoopt hij aan de directie en de redactie tegelijk, maar met aparte motieven voor beide. Dat kan in nieuwe variaties van het kernproduct, zoals internetedities of apps van de krant of het programma. Maar het kan ook gaan om operaties die convergentie beogen tot stand te brengen of weglopende publieksgroepen beogen te behouden met begerenswaardiger inhoud of grotere mogelijkheden voor publieksparticipatie.

In een commerciële omgeving leidt dit evident tot grotere concessies aan de belangen van de adverteerders en andere financiers dan in een publieke (zoals bij de omroep) of een semipublieke omgeving, zoals we die kennen bij kranten waar het redactiestatuut en de onafhankelijkheid in de loop van de geschiedenis op een hoog voetstuk zijn komen te staan. Bij de gratis dagbladen bestaat minder schroom om betaalde content in de kolommen op te nemen dan bij de betaalde dagbladen waar die content ook bestaat. Het leidt er tevens toe dat bij de mediaondernemingen waar innovatie goed ontwikkeld is en zelfs de basis van al het handelen is, eenzelfde type hoofredacteur ontstaat als eind negentiende eeuw te zien was. In relatief kleinschalige omgeving wordt leiding gegeven door

figuren met een geprononceerd karakter en een durf om dat karakter uit te dragen. Maar ook in de traditionele mediawereld komt dat type ondernemende hoofdredacteur steeds meer voor, zoals bij de persbureaus en de grote dagbladen.

Het toenemende belang van journalistiek ondernemen in de journalistiek roept automatisch de vraag op naar het belang van tradities rond onafhankelijkheid zoals die bijvoorbeeld zijn vastgelegd in het redactiestatuut. Er zijn vele hoofdredacteurs die openlijk twifelen over het bestaansrecht van dit statuut in de nieuwe eeuw. De bevoegdheden van redacties om zich te bemoeien met de invulling van cruciale leidinggevende functies of met de aard van reorganisaties staat de slagvaardigheid van het hoofdredactionele handelen in de weg, zo luidt de klacht. Met name waar het gaat om de bestrijding van lanterfantende hobbyisten op de redactie, te hoge journalistensalarissen en te geringe flexibiliteit bij de inzet van redacteurs ziet men het statuut als een belangrijk beletsel.

Anderzijds ziet men echter ook de neiging van directies en eigenaren om gevestigde arbeidsvoorwaarden te omzeilen door een grotere inzet van freelancers en de vorming van bedrijfseenheden buiten de verantwoordelijkheid van de redactie. Dat kan gaan om een internetredactie zoals de Persgroep Nederland die heeft gevormd op basis van redacteurs afkomstig van verschillende kranten, de vorming van een eigen nieuwsdienst voor alle Wegener-kranten maar ook de inzet van een commerciële manager voor gebundelde titels bij Wegener en de rmg-dagbladengroep.

Zoals uit een apart artikel over vrouwelijke leidinggevendenden in deze bundel is gebleken, is het opvallend dat bij het journalistiek ondernemen de aandrang ontbreekt om meer participatie van vrouwen in leidinggevende functies te bevorderen. Het onderzoek wijst uit dat zoiets niet op de eerste plaats voortkomt uit mannelijke hegemonie en een behoefte die positie te behouden. Vooral de houding van vrouwelijke leidinggevendenden zelf is een factor. Zij haasten zich allemaal om hun gelijkheid met mannen te benadrukken; er mag vooral geen indruk ontstaan van een afzonderlijke en afwijkende vrouwelijke aanpak; het blijft allemaal 'gewoon journalistiek', hooguit met een vleugje vrouwelijke touch.

BIJLAGE

De interviews

Voor het onderzoek in deze bundel zijn interviews gemaakt met de volgende hoofdredacteuren (met vermelding van hun toenmalige werkkring).

Arend van den Berg (Z24)
Peter Bergwerff (*Nederlands Dagblad*)
Annemieke Besseling (*Brabants Dagblad*)
Barbara van Beukering (*Het Parool*)
Jan Bonjer (*AD*)
Robert van Brandwijk (*Metro*)
Pieter Broertjes (*de Volkskrant*)
Bart Brouwers (*Splts*)
Birgit Donker (*NRC Handelsblad*)
Alex Engbers (*De Stentor*)
Frits van Exter (*Vrij Nederland*)
Paul van Gessel (BNR Nieuwsradio)
Erik van Gruijthuijsen (ANP)
Leo Hauben (LI)
Jan-Jaap Heij (*De Pers*)
Peter Jansen (PZC)
Wim Jansen (Radio Nederland Wereldomroep)
Ulko Jonker (*Het Financieele Dagblad*)
Arendo Joustra (*Elsevier*)
Titia Ketelaar (*nrc.next*)
Johan de Koster (RTV Rijnmond)
Carel Kuyl (NOVA/Nieuwsuur)
Hans Laroes (NOS Nieuws)
Henk Lemckert (Omroep Brabant)
Marcel van Lingen (GPD)

Peter van der Maat (Netwerk NCRV)
Jan Geert Majoor (*Noord Hollandse Dagbladen TMG*)
Ton Mallo (Omroep Gelderland)
Rimmer Mulder (*Leeuwarder Courant*)
Sjuul Paradijs (*De Telegraaf*)
Kees Pijnappels (*De Gelderlander*)
Marc van der Ree (sbs Hart van Nederland-Shownieuws)
Philippe Remarque (*de Volkskrant*)
Klaas Samplonius (rtv Drenthe)
Willem Schoonen (*Trouw*)
Pieter Sijpersma (*Dagblad van het Noorden*)
Hans Snijder (Omrop Fryslan)
Harm Taselaar (RTL Nieuws)
Bertus Tichelaar (Netwerk EO)
Johan van Uffelen (*BN/De Stem*)
Jan van Vegchel (Omroep West)
Laurens Verhagen (NU.nl)
Andre Vis (*Twentse Courant/Tubantia*)
Arne van der Wal (*FEM business*)
John de Zwart (AT-5)

Noten

INLEIDING

- 1 Aan het opnieuw uitvinden van de journalistiek in de internetwereld zijn vele beschouwingen en debatten gewijd. Zie bijvoorbeeld: Maarten Reijnders, Theo van Stegeren en Martijn de Waal (red.), *Journalistiek in Nederland: onderweg, maar waarheen? Jaarboek De Nieuwe Reporter 2007* (Apeldoorn: De Nieuwe Reporter/Spinhuis 2007).
- 2 Uitvoerig daarover het tamelijk gekleurde, maar daardoor niet per definitie onware: Igor Cornelissen, *Raamgracht 4. Mooie jaren bij het weekblad*. (Amsterdam: Nijgh & Van Ditmar 1998) en: Martin Koomen, *Een man van letters. Over Vrij Nederland en andere kronieken* (Baarn: De Prom 1999).
- 3 Robert Peereboom, *Het dagblad* (Haarlem: Erven F. Bohn 1948), p.128.
- 4 Peereboom, *Het dagblad* (1948), p.128-129.
- 5 L.J. Plemp van Duiveland, *Journalistiek in Nederland* (Den Haag: H.P. Leopold 1924), p.30.
- 6 Bibeb, 'Interview met J.M. (Joop) Lücker, hoofdredacteur van *de Volkskrant*: "De krant is een soort volksuniversiteit"', *Vrij Nederland*, 26-3-1960.
- 7 Bibeb, 'Interview met J.M. (Joop) Lücker' a.v.
- 8 Bibeb, 'K. Voskuil: "Ik ben de onafhankelijkste hoofdredacteur in Nederland"', *Vrij Nederland*, 30-4-1960.
- 9 Bibeb, 'Gesprek met de hoofdredacteur van *De Gelderlander*. Louis Frequin: "Als je er goed bij door denkt, draag je een enorme verantwoordelijkheid"', *Vrij Nederland*, 11-6-1960, Bibeb, 'Gesprek met dr. E. Diemer, hoofdredacteur van de Rotterdammer bladen. "De krant is een venster op de wereld", *Vrij Nederland*, 28-5-1960 en Bibeb, 'Mr. C.A. Steketee, directeur-hoofdredacteur *Algemeen Handelsblad*: "Het is erg als er over onze krant niet wordt gesproken"', *Vrij Nederland*, 16-4-1960.
- 10 Bibeb, 'K. Voskuil'.
- 11 Bibeb, 'Gesprek met de hoofdredacteur van *De Gelderlander* Louis Frequin'.

- 12 Bibeb, 'Gesprek met de hoofdredacteurs van *De Tijd-Maasbode*. H. Baron van Lamsweerde en Mr. W.A.M. van der Kallen: "Hoofdredacteur is een dienende functie", *Vrij Nederland*, 14-5-1960.
- 13 Bibeb, 'Mr. C.A. Steketee'.
- 14 Bibeb, 'Mr. C.A. Steketee'.
- 15 Bibeb, 'Gesprek met de hoofdredacteur van *De Gelderlander* Louis Frequin'.
- 16 Een hoofdstuk uit Donovans boek *Right Places, Right Times* is opgenomen in: Joustra (red.), *Handboek hoofdredacteur* (2010), pp.35-52.
- 17 Simone Paauw, 'De fictieve hoofdredacteur', in: Joustra (sam.), *Handboek hoofdredacteur* (2010), pp.125-150.
- 18 Guy Talese, *The Kingdom and the Power. Behind the scenes of the New York Times, the institution that influences the world* (Cleveland: World Publishing 1969).
- 19 Martin Sommer, *Krantenbeest. J.M. Lücker, triomfen tragiek van een courantiër* (Amsterdam: Balans 2003).
- 20 Lucy Küng, *Inside the BBC and CNN. Managing Media Organizations* (Routledge 2000); Lucy Küng, *Strategic Management in the Media: Theory and Practice* (Sage 2008); Kenneth C. Killebrew, *Managing Media Convergence. Pathways to Journalistic Cooperation* (Iowa: Blackwell 2005).
- 21 William Houseley, Tom Nicholls, Ron Southwell and Pamela Block (eds.), *Managing in the Media* (Oxford: Focal Press 2001); Annet Aris and Jacques Bughin, *Managing Media Companies. Harnessing Creative Value* (Chichester: John Wiley & Sons 2009).
- 22 Stephen Quinn, *Knowledge Management in the Digital Newsroom* (Oxford: Focal Press 2002).
- 23 Carl S. Stepp, *Editing for Today's Newsroom. A guide for success in a changing profession. Second edition* (New York en Londen: Routledge 2008).
- 24 Stepp, *Editing for Today's Newsroom*, p.47.
- 25 Peter J. Gade, 'Journalism Guardians in a Time of Great Change: Newspaper Editor's Perceived Influence in Integrated News Organizations', *Journalism & Mass Communication Quarterly* 85 (2008) pp.331-352. Andere publicaties over dit onderwerp zijn onder meer: Peter J. Gade, 'Managing Change: Editor's Attitudes Toward Integrating Marketing, Journalism', *Newspaper Research Journal* 23 (2002) pp.148-152 en: Peter J. Gade en Earnest L. Perry, 'Changing the Newsroom Culture: A Four Year Case Study of Organizational Development at the St. Louis Post-Dispatch', *Journalism & Mass Communication Quarterly* 80 (2003) pp.327-347.
- 26 Leona Achtenhagen en Elena Raviola, 'Balancing Tensions During Convergence: Duality Management in a Newspaper Company', *The International Journal on Media Management* 11 (2009) pp.32-41 en ook Leona Achtenhagen en Elena Raviola, 'Organizing Internal Tensions. Duality Management of

- Media Companies' in: Leona Achtenhagen ed., *Organizing Media: Mastering the Challenges of Organizational Change* (Jönköping 2007) pp.127-154.
- 27 Benton Rain Patterson and Coleman E.P. Patterson, *The Editor in Chief. A Practical Management Guide for Magazine Editors* (Ames: Iowa State University Press 2003); Robert H. Giles, *Newsroom Management. A Guide to Theory and Practice* (Detroit: Media Management Books 1995); Conrad C. Fink, *Strategic Newspaper Management* (Boston: Allyn & Bacon 1996).
- 28 Zie bijvoorbeeld de, op zichzelf belangwekkende, beschouwingen in: Nico Drok (red.), *De toekomst van de journalistiek* (Amsterdam, Boom2006) en: Wim Jansen, *Redactionele efficiency* (Monnickendam: Automotiv Publishing z.j.).
- 29 Mark Deuze (ed.), *Managing Media Work* (Thousand Oaks: Sage 2010).
- 30 Doug Underwood, *When MBAs Rule the Newsroom. How Marketeers and Managers are Reshaping Today's Media* (New York: Columbia University Press 1995).
- 31 Geciteerd in: Leon de Wolff, *De krant was koning. Publieksgerichte journalistiek en de toekomst van de media* (Amsterdam: Bert Bakker 2005), p.65.
- 32 Sytze van der Zee, *De overkant. Mijn jaren bij Het Parool* (Amsterdam: Prometheus 1998).
- 33 Ad van Liempt, *Het Journaal. 50 Jaar achter de schermen van het nieuws* (Amsterdam: Balans 2005).
- 34 De Wolff, *De krant was koning* (2005), pp.53-90.
- 35 P.H. Ritter, Jr. *De courant: Haar opbouw en beteekenis. William Stead* (Groningen: P. Noordhoff n.v., 1931), p.23.
- 36 Huub Wijfjes, *Journalistiek in Nederland. Beroep, cultuur en organisatie* (Amsterdam: Boom 2004), pp.1310-142; Mariëtte Wolf, *Het geheim van De Telegraaf* (Amsterdam: Boom 2009), pp.124-156.
- 37 Gerard Mulder en Paul Koedijk, *Lees die krant...! Geschiedenis van het naoorlogse Parool* (Amsterdam: Meulenhof 1996).
- 38 M. Rooij, *Het dagbladbedrijf in Nederland. Een economisch-sociaal beleid* (Leiden: Stenfert Kroese 1956), pp.227-249.
- 39 Over de geschiedenis van het redactiestatuut zie Wijfjes, *Journalistiek in Nederland* (2004), pp.401-407. Uitputtend over de juridische aspecten is: Gerard Schuijt, *Werkers van het woord. Media en arbeidsverhoudingen in de journalistiek* (Deventer: Kluwer 1987), pp.257-273.
- 40 Zeer uitvoerig over het redactiestatuut in de praktijk is: Schuijt, *Werkers van het woord* (1987); W.J.M. Teeuwen, *Het dagblad onderscheidt zich* (Universitaire Pers Maastricht 1993), pp.160-246.
- 41 Kees Spaan, 'De hoofdredacteur bezien vanuit de directie', in: Joustra (red.), *Handboek Hoofdredacteur* (2010), pp.209-218.
- 42 Uitvoerig daarover: Wijfjes, *Journalistiek in Nederland* (2004), pp.407 e.v..

- 43 Tony van der Meulen, 'Vijftig jaar Genootschap' in: Joustra (red.), *Handboek hoofdredacteur* (2010), pp.99-124.
- 44 Pieter Broertjes, *Media onder vuur. Verweer van een hoofdredacteur* (Amsterdam, Genootschap van Hoofdredacteurs 2006), p.16.
- 45 Emmy Belinfante, *De vrouw als journaliste: Wat betekent de journalistiek voor de vrouw, wat kan de vrouw voor de journalistiek betekenen?* (Dordrecht: C. Morks Czn., 1928), pp.7-8.
- 46 Tony van der Meulen (red.), *Storm in de media* (Amsterdam: Balans 2009).
- 47 Joustra (red.), *Handboek hoofdredacteur* (2010).

DEEL 1: DE PERS IN DE STORM

- 1 Tony van der Meulen (red.), *Storm in de media* (Amsterdam: Balans 2009).
- 2 Huub Wijfjes, 'Kranten voor de zondvloed? Het krantenlandschap in de Lage Landen anno 2010', *Ons Erfdeel*, februari 2010, pp.46-55, vgl. Luc Devoldere en Bart van der Straeten, 'Kranten in crisis. Gesprekken met Pieter Broertjes en Peter Vandermeersch', *Ons Erfdeel*, augustus 2009, pp.4-21.
- 3 Uitvoerig daarover zijn: Kees Schaepman en Herman Spinhof, *De grootste kraak in krantenland* (Nieuw Amsterdam 2008) en: Joost Ramaer, *De geldpers. De teloorgang van het mediaconcern PCM* (Amsterdam: Prometheus 2009).
- 4 Birgit Donker, 'Bewaak de journalistieke autonomie', *NRC Handelsblad* 27 april 2010. Zie uitvoerig het portret van Birgit Donker in dit boek, pp.44-54.
- 5 *De Volgende Editie. Adviesrapport Tijdelijke Commissie Innovatie en Toekomst Pers* (Den Haag, 23 juni 2009), p.24-25.
- 6 Eugenia Mitchelstein and Pablo J. Boczkowski, 'Between tradition and change. A review of recent research on online news production', *Journalism* 10/2009, p.565.
- 7 *De krant verslaat alles. De marketingorganisatie van de Nederlandse dagbladen en hun sites* (Cebuco/Stichting Internet Reclame 2010).
- 8 Piet Bakker en Otto Scholten, *Communicatiekaart van Nederland. Overzicht van media en communicatie* (Amsterdam: Kluwer 2007, 6^e druk), p.11.
- 9 Warna Oosterbaan en Hans Wansink, *De krant moet kiezen. De toekomst van de kwaliteitsjournalistiek* (Amsterdam: Prometheus 2008); Nick Davies, *Flat earth news* (London: Chatto & Windus 2008).
- 10 Henk Blanken, *Media mores. Over digitale cultuur, bloggende burgers en journalistieke ethiek* (Amsterdam: Atlas 2009).
- 11 Bram Logger en Roelof de Vries, *De laatste krant. Dag: het miljoenenverslindende huwelijk tussen PCM en KPN* (Amsterdam: Podium 2011).
- 12 <http://epn.dk/medier/aviser/article2235361.ece>.

PHILIPPE REMARQUE

- 1 Gesprek met Philippe Remarque, Amsterdam 27 december 2010.

BIRGIT DONKER

- 1 Gesprek met Birgit Donker, Rotterdam 8 juni 2010. Na haar hoofdredacteurschap ging Donker werken als verslaggever bij de cultuurredactie van *NRC Handelsblad*.
- 2 'Een nieuwe eigenaar', *NRC Handelsblad*, Commentaar, 21 december 2009.
- 3 Mischa Cohen, 'Van miljonair tot krantenjongen; Derk Sauer, de nieuwe baas van NRC', *Vrij Nederland*, 13 maart 2010.
- 4 'Redactie NRC keurt vertrek directie af', *NRC Handelsblad*, 28 april 2010.
- 5 W. Dekker en W. Keuning, 'Worsteling van de deftigste krant van Nederland', *de Volkskrant*, 3 juni 2010.
- 6 Dekker en Keuning, 'Worsteling van de deftigste krant van Nederland'.

BARBARA VAN BEUKERING

- 1 Gesprekken met Barbara van Beukering, Amsterdam 11 mei en 2 september 2010.
- 2 <http://willemzwijgtnietmeer.web-log.nl/willemzwijgtnietmeer/2009/05/barbara-van-beu.html>, bezocht op 19 januari 2010.
- 3 <http://www.villamedia.nl/nieuws/bericht/steenhuis-en-ockhuijsen-adjunct-parool/50890/>, bezocht op 26 februari 2011.
- 4 J. Benjamin, 'Alleen nog even een Haags muurtje slopen; Wat PCM niet lukte, doet de Persgroep: kranten gaan samen site maken en artikelen ruilen', *NRC Handelsblad*, 18 januari 2011.
- 5 HOI, cijfers tot en met het derde kwartaal 2010, gepubliceerd op 4 januari 2011.

PIETER SIJPERSMA

- 1 Gesprekken met Pieter Sijpersma, Groningen 20 maart en 1 mei 2009 en 14 april 2011.
- 2 'Dagblad van het Noorden gaat volledig op de helling,' *Dagblad van het Noorden*, 24 maart 2006.
- 3 Zie ook het portret van Birgit Donker in dit boek, pp.44-54.

ANNEMIEKE BESSELING

- 1 Gesprekken met Annemieke Besseling, 's Hertogenbosch 21 mei en 22 september 2010. Sinds 1 april 2011 is Annemieke Besseling directeur/uitgever van het *Brabants Dagblad* en *Eindhovens Dagblad*.
- 2 J. Roes, 'Primeur: een vrouw als hoofdredacteur', *Brabants Dagblad*, 21 januari 2006.
- 3 'Krantenredacties Wegener in actie', *NRC Handelsblad*, 2 juli 2008.

ULKO JONKER

- 1 Gesprek met Ulko Jonker, Amsterdam 29 april 2009 en 13 december 2010. Sinds voorjaar 2011 werkt Jonker als correspondent in Brussel.
- 2 H. Maarsen, 'Financier Egeria lonkt naar FD Mediagroep', *Het Financieele Dagblad*, 19 juli 2010.
- 3 Persbericht op <http://www.fdmediagroep.nl/uploads/pers/HFD/Persbericht%20hoofredacteur28-10-05.doc>, bezocht op 19 maart 2009.

JAN GEERT MAJoor

- 1 Gesprek met Jan Geert Majoor, Alkmaar 21 mei 2010.
- 2 <http://www.hdcmedia.nl/geschiedenis.php>, bezocht op 1 april 2010.

BART BROUWERS

- 1 Gesprek met Bart Brouwers, Amsterdam 28 april 2009. In januari 2010 vertrok Brouwers bij *Sp!ts* om hoofdredacteur te worden van het digitale, hyperlokale nieuws- en informatieplatform 'Dichtbij' van de Telegraaf Media Groep.
- 2 J. Maas en M. Bos, 'Heeft de lezer een journalist nodig?', *Trouw*, 23 januari 2009.
- 3 B. Brouwers, *Alles voor het nieuws: de flexibele ethiek van de journalist* (Den Haag 1994), p.168.
- 4 'Bart Brouwers hoofdredacteur Sp!ts', *Algemeen Dagblad*, 16 januari 2006.
- 5 Willem Schouten is inmiddels hoofdredacteur van *Sp!ts*.
- 6 'NvJ staat achter Sp!ts-fotografie', *Sp!ts*, 2 juni 2008.
- 7 R. Smit, 'Marketing sluikreclame – Journalist als reclamebron', *Het Financieele Dagblad*, 5 november 2007.
- 8 'Google Zeitgeist in Sp!ts; Wekelijks een top 10 van meest gezochte termen in Nederland', *Sp!ts*, 15 januari 2008.
- 9 'Brouwers hoofdredacteur Sp!ts', www.mediafacts.nl, 16 januari 2006, bezocht op 28 april 2009.
- 10 'Elco Brinkman buigt zich over innovatie kranten', *Brabants Dagblad*, 13 januari 2009.
- 11 E. Dekker, 'Interview Bart Brouwers, hoofdredacteur van *Sp!ts*', www.spotlighteffect.nl, 7 februari 2009, bezocht op 28 april 2009.

JAN-JAAP HEIJ

- 1 Gesprek met Jan-Jaap Heij, Amsterdam 10 mei 2010.
- 2 S. Rodenburg en I. Schaap, 'Gratis, maar niet goedkoop', *Peper*, 27 januari 2007.
- 3 'Gratis, maar niet goedkoop'.
- 4 J.J. Heij, 'Boekhoorn bedankt!', *Adformatie*, 25 januari 2007.

- 5 G. Schilling, *Gratis maar niet goedkoop. De kostbare wording van Dagblad De Pers* (Amsterdam 2010), p.114.
- 6 Schilling, *Gratis maar niet goedkoop*, p.84, 119, 146, 204.
- 7 <http://www.villamedia.nl/nieuws/bericht/de-pers-schorst-columnist-koster/45708/>, bezocht op 5 april 2010.
- 8 <http://www.dejournalist.nl/personalia/bericht/jan-jaap-heij-hoofdredacteur-de-pers/>, bezocht op 23 mei 2010.
- 9 <http://www.villamedia.nl/nieuws/bericht/hoofdredacties-boos-om-journalistensubsidie/37906/>, bezocht op 5 april 2010.
- 10 B. Geels, 'Apax heeft niets verkeerd gedaan', *HP/De Tijd*, 27 februari 2009.

FRITS VAN EXTER

- 1 Gesprek met Frits van Exter, Amsterdam 28 april 2009.
- 2 <http://www.webads.nl/internet/netwerk/websites/lijst/id=1119>, bezocht op 24 juni 2008.
- 3 W. Dekker, 'Frits van Exter nieuwe baas vn', de Volkskrant, 24 juni 2008.
- 4 'Frits van Exter; "Fallaux heeft vooral rust in de tent gebracht"', *Het Parool*, 16 december 2008.
- 5 M. Reijnders, 'Wat is het verschil tussen Rutger Castricum en Jan Tromp?', *De Nieuwe Reporter*, 21 mei 2008, <http://www.denieuwereporter.nl/2008/05/wat-is-het-verschil-tussen-rutger-castricum-en-jan-tromp/>, bezocht op 20 mei 2009.

ARENDO JOUSTRA

- 1 Gesprek met Arendo Joustra, Amsterdam 27 april 2009.
- 2 Arendo Joustra, tijdens college De Positie van de Hoofdredacteur, masteropleiding Journalistiek Rijksuniversiteit Groningen, 20 maart 2009.
- 3 Ibidem.
- 4 Ibidem.
- 5 Ibidem.
- 6 Ibidem.
- 7 L. Nab, 'Het geheim van Elsevier' *De Journalist*, 10 september 2008.
- 8 A. Joustra, 'Raad voor de Journalistiek, Pro en Contra', *De Journalist*, 3 december 2008.
- 9 M. Moorman, 'Ik mis Fortuyn wel, als vriend en columnist', *Het Parool*, 25 april 2009.

ERIK GRUIJTHUIJSEN

- 1 Gesprek met Erik van Gruijthuijsen, Rijswijk 11 mei 2010. Vanaf juli 2011 is Van Gruijthuijsen algemeen directeur van het ANP.

- 2 E. de Vos, 'Er is heel wat afgejankt op deze redactie', *Intermediair*, 8 april 2004.
- 3 E. van Gruijthuijsen, 'Een reconstructie; Vrij en onverveerde race naar zelfstandigheid', *Het Parool*, 2 januari 2003.
- 4 Ibidem.
- 5 Ibidem.
- 6 A. de Lange, 'Van Gruijthuijsen van Het Parool naar ANP', *Het Parool*, 29 november 2006.
- 7 De Lange, 'Van Gruijthuijsen van *Het Parool* naar ANP'.
- 8 <http://www.zie.nl/video/algemeen/Commissie-Brinkman-interviewt-Erik-van-Gruijthuijsen/m1dz5suf65ev>, bezocht op 12 mei 2010.
- 9 Ibidem.
- 10 Ibidem.
- 11 J.A. Baggerman & J.M.H.J. Hemels, *Verzorgd door het ANP: vijftig jaar nieuwsvoorziening* (Utrecht 1985), p.76.
- 12 http://www.anp.nl/bl_anp_persbericht_halder.html.
- 13 De opmerkingen van Van Gruijthuijsen over de tijd dat Gimv en NPM Capital aandeelhouders waren, zijn daardoor nog steeds relevant.
- 14 <http://blijp.tv/file/1717504>.

MARCEL VAN LINGEN

- 1 Gesprek met Marcel van Lingen, Den Haag 26 mei 2010. Vanaf 1 oktober 2011 is Van Lingen hoofdredacteur van het ANP.
- 2 I. Noordhoff, 'GPD-hoofdredacteur Marcel van Lingen: Het is een lastige periode', *De Nieuwe Reporter*, 27 november 2007, bezocht op 27 mei 2010.
- 3 E. Jinek, 'Ik vecht mij een slag in de rondte met uitgevers die roepen dat het best met minder kan' in: T. van der Meulen red., *Storm in de Media* (Amsterdam 2009), p.83.
- 4 Ibidem.
- 5 Ibidem.
- 6 Ibidem.

LAURENS VERHAGEN

- 1 Gesprek met Laurens Verhagen, Amsterdam 15 mei 2009.
- 2 J. Benjamin, 'Nu.nl heeft de nieuwsvoorziening in Nederland veranderd', *NRC Handelsblad*, 12 mei 2009.
- 3 'nu-blog', <http://nu.web-log.nl/>.
- 4 Benjamin, 'Nu.nl heeft de nieuwsvoorziening in Nederland veranderd'.
- 5 P. Onkenhout, "'De eenvoud dat trekt de mensen"; Interview Laurens Verhagen, hoofdredacteur <http://nu.nl>', 22 februari 2010, *de Volkskrant*.

- 6 L. Verhagen, 'Top 10 nieuwssites op Twitter', NU-blog, 21 april 2009, <http://nu.web-log.nl/nu/2009/04/top-10-nieuwssi.html>, bezocht op 20 mei 2009.
- 7 B. Decaestecker, 'Nu.nl is oppervlakkig, en zo moet het', *De Morgen*, 22 februari 2008.
- 8 L. Verhagen, 'Geachte commissie Brinkman (2)', <http://www.dejournalist.nl/columns/bericht/geachte-commissie/>, bezocht op 25 maart 2011.
- 9 P. Onkenhout, "'De eenvoud dat trekt de mensen"; Interview Laurens Verhagen, hoofdredacteur <http://nu.nl>, *de Volkskrant*, 22 februari 2010.
- 10 L. Verhagen, 'Geachte commissie Brinkman (2)', <http://www.dejournalist.nl/columns/bericht/geachte-commissie/>, bezocht op 25 maart 2011.

DEEL 2: OMRROEP IN WOELIG VAARWATER

- 1 Over tijdsbesteding en mediagebruik zie: *Alles over tijd. Tijdsbestedingsonderzoek 2010* (Amsterdam: SPOT 2010).
- 2 Jo Bardoeel, 'Om Hilversum valt geen hek te plaatsen', in: H. Wijfjes (red.), *Omroep in Nederland. 75 jaar medium en maatschappij* (Zwolle: Waanders 1994), pp.339-371.
- 3 Huub Wijfjes, 'Toegevoegde waarde. De toekomst van de openbare omroep in Nederland en Vlaanderen', *Ons Erfdeel* 54 (februari 2011), pp.100-111.
- 4 *De Volkskrant*, 21 februari 2009.
- 5 Uit onderzoek blijkt dat nieuwsrubrieken voornamelijk uit dezelfde dagelijkse nieuwsvijver proberen te vissen, maar daarbij onderscheidend kunnen zijn. In plaats van een 'linkse' voorkeur is bij de eigen inkleuring van rubrieken eerder sprake van een 'trek naar het midden'. *Nieuws en actualiteiten op televisie: pluriformiteit rond de middenstip* (rapport Nieuwsmonitor februari 2011).
- 6 Huub Wijfjes, 'De journalistiek van het Journaal. Vijftig jaar televisienieuws', *Tijdschrift voor Mediageschiedenis* 8/2005-2, pp.7-29.
- 7 Ad van Liempt, *Het Journaal. Achter de schermen van vijftig jaar televisiegeschiedenis* (Amsterdam: Balans 2006), p.10.
- 8 Idem en: Nico Haasbroek, *Journaaljaren*, (Amsterdam: Vessallucci 2004).
- 9 Klaske Tameling, www.convergentie.nl. *Mediaconvergentie binnen NOS Nieuws. Van beleid tot praktijk* (Mastercriptie Journalistiek RUG 2008).
- 10 'Ik geloof in aanpak als van Fox News', *de Volkskrant* 3 januari 2011.
- 11 Over de ontstaansgeschiedenis van BNR zie: Michiel Bicker Caarten, *Knerpend grind. De onstuimige beginjaren van Business Nieuws Radio* (Amsterdam: Balans 2008).
- 12 M. Tracey, *The Decline and Fall of Public Service Broadcasting* (Oxford University Press 1998); Gregory Ferrell Lowe and Per Jauert (eds.), *Cultural Dilemmas in Public Service Broadcasting* (Gothenburg: Nordicom 2005); Christian S. Nissen (ed.) *Making a Difference. Public Service Broadcasting in the European Media Landscape* (Eastleigh: John Libby 2006); Gregory Ferrell Lowe and

- Jo Bardoel (eds.), *From Public Service Broadcasting to public service media* (Gothenburg: Nordicom 2008); Jo Bardoel and Leen D'Haenens, 'Reinventing public service broadcasting in Europe: prospects, promises and problems', *Media Culture & Society* 30 (2008), pp.337-356.
- 13 Cijfers verstrekt door nos Documentatie en Bibliotheek, Commissariaat voor de Media; Cebuco, H01/Instituut voor Media Auditing.
 - 14 Paul Rutten, *De toekomst van de regionale publieke omroep. Verkenning van maatschappelijke, culturele en journalistieke betekenissen* (Stichting roos: Hilversum 2006).
 - 15 Huub Wijfjes, 'Nieuwe wegen voor de publieke omroep in Vlaanderen en Nederland', *Ons Erfdeel* 49 (2006), pp.323-333.
 - 16 Ad van Liempt, *En morgen weer een nieuwe NOVA* (Nieuwegein, 1999).

HANS LAROES

- 1 Gesprek met Hans Laroës, Hilversum 15 december 2010. Op 1 juli 2011 is Hans Laroës teruggetreden als hoofdredacteur van nos Nieuws en opgevolgd door Marcel Gelauff, tot dan plaatsvervangend hoofdredacteur.
- 2 Jean-Pierre Geelen, 'Nieuwe problemen nos Nieuws', *de Volkskrant*, 6 juni 2007.

HARM TASELAAR

- 1 Gesprek met Harm Taselaar, Hilversum 10 mei 2010.
- 2 B. Nijmeijer, 'Ego-kraker Rik Rensen', *Management Team*, 2 januari 2001, <http://www.mt.nl/1/1318/home/ego-kraker-rik-rensen.html>, bezocht op 30 maart 2010.
- 3 'Harm Taselaar: Reorganisatie treft RTL Nieuws niet', *Mediacourant*, 26 oktober 2008, <http://www.mediacourant.nl/?p=6438>, bezocht op 2 maart 2010.
- 4 H. Camps, 'Harm Taselaar hoofdredacteur: "We hebben het nog nooit zo goed gehad"', *Elsevier*, 17 november 2007.
- 5 Camps, 'Harm Taselaar hoofdredacteur'.
- 6 Ibidem.
- 7 Camps, 'Harm Taselaar hoofdredacteur'.
- 8 http://www.rtl.nl/%28/actueel/rtlnieuws/binnenland/%29/components/actueel/rtlnieuws/2009/06_juni/11/binnenland/0611_1930_coverup_catshuis.xml, bezocht op 30 maart 2010.
- 9 H. Taselaar, 'De Redactie', 26 maart 2010, http://www.deredactie.nl/nieuws/ganzenveer_detail/harm_taselaar/, bezocht op 30 maart 2010.
- 10 Ibidem.
- 11 Camps, 'Harm Taselaar hoofdredacteur'.

- 12 H. Taselaar, 'Samenwerking kranten en omroep is verkeerd; Publieke Omroep wordt al bevoordeeld door belastinggeld, de kranten zouden daarmee volgen', *NRC Handelsblad*, 3 december 2009.
- 13 'RTL wil onderzoek staatssteun kranten', 19 november 2009, <http://www.villamedia.nl/nieuws/bericht/rtl-wil-onderzoek-staatssteun-kranten/42335>.
- 14 H. Taselaar, 'Wie wil afhankelijk zijn van een monopolist?', *De Journalist*, 29 juli 2009, <http://www.dejournalist.nl/achtergronden/bericht/wie-wil-afhankelijk-zijn-van-een-monopolist/>, bezocht op 2 maart 2010.
- 15 H. Taselaar, 'Samenwerking kranten en omroep is verkeerd'.
- 16 http://www.rtl.nl/%28/actueel/rtlnieuws/entertainment/%29/components/actueel/rtlnieuws/2010/05_mei/17/entertainment/twitterdebat_rtl_nieuws.xml, bezocht op 17 mei 2010.
- 17 Het debat was op woensdag 26 mei van 20.00-22.30 live te volgen op RTL 4 en de lijsttrekkers van CDA, VVD, PVDA, PVV, D66, ChristenUnie, SP en Groenlinks waren hierbij aanwezig.

CAREL KUYL

- 1 Gesprek met Carel Kuyl, Hilversum 13 januari 2011.
- 2 Zie: http://nl.wikipedia.org/wiki/Carel_Kuyl, bezocht op 23 januari 2011.

LEO HAUBEN

- 1 Gesprek met Leo Hauben, Maastricht 18 mei 2009.
- 2 'Van Radio Baek tot LI Radio TV,' *L1.nl*, http://www.l1.nl/over_l1/Geschiedenis_L1, bezocht op 29 maart 2009.
- 3 P. Kellenaers. 'Crisis in top van LI,' *Dagblad De Limburger*, 11 December 2008, <http://www.limburger.nl/article/20081211/REGIONIEUWS01984059932/1030/weer>, bezocht op 28 februari 2009.
- 4 L. Hauben, 'RE: Onderzoek Hoofdredacteur,' emailbericht, 7 juni 2009.
- 5 'Crisis bij LI split top,' *Dagblad de Limburger*, 12 December 2008.
- 6 B. Ebisch, 'Spoedoverleg over vertrek Hauben bij LI,' *De Journalist*, 11 December 2008, <http://www.dejournalist.nl/nieuws/bericht/spoedoverleg-over-vertrek-hauben-bij-li/>, bezocht op 28 februari 2009.
- 7 'Ontslag LI-hoofdredacteur ingetrokken,' *Radiovisie.eu*, 28 februari 2009, <http://www.radiovisie.eu/nl/nieuws.rvsp?art=00079619>, bezocht op 28 februari 2009.
- 8 Matthijs van den Broek, "Ik op tv" is geen extreme vorm van burgerjournalistiek,' *De Nieuwe Reporter*, 7 Augustus 2007. <http://www.denieuwereporter.nl/2007/08/ik-op-tv-is-geen-extreme-vorm-van-burgerjournalistiek/>, bezocht 29 maart 2009.

TON MALLO

- 1 Gesprek met Ton Mallo, 21 juli 2010. Op 1 januari 2011 nam Mark Snijders het hoofdredacteurschap bij Omroep Gelderland van Mallo over.
- 2 Radio.nl, 'Hoofdredacteur Jos Campman weg bij Omroep Gelderland,' Radio.nl, 23 juni, 2006, <http://www.radio.nl/portal/home/medianieuws/010.archief/2006/02/104266.html>, bezocht op 18 april 2010.
- 3 Radio.nl, 'Ton Mallo nieuwe hoofdredacteur Omroep Gelderland,' Radio.nl, 30 november, 2007, <http://www.radio.nl/portal/home/medianieuws/010.archief/2007/11/126092.html>, bezocht op 14 april 2010.
- 4 Omroep Drenthe heeft ruim negentig medewerkers.
- 5 Vrouwen in Oorlogstijd, 'De oorlog herdacht vanuit een nieuw perspectief,' Omroep Gelderland en de Gelderlander, <http://www.omroep gelderland.nl/web/Vrouwen-in-Oorlogstijd.htm>, bezocht op 28 juli 2010.

PAUL VAN GESSEL

- 1 <http://blogs.fd.nl/nieuw/2007/08/bnr-wordt-geen-.html>, bezocht op 13 mei 2009.
- 2 Gesprek met Paul van Gessel, Amsterdam 24 april 2009.
- 3 A. van Es, "'De publieke omroep is net als de Bijlmer.'" Interview Paul van Gessel (BNR), *de Volkskrant*, 13 oktober 2010.
- 4 P. Onkenhout, 'Bij BNR heerst een vechtersmentaliteit', *de Volkskrant*, 23 februari 2009.
- 5 <http://blogs.fd.nl/nieuw/2007/09/we-zijn-begonne.html>, bezocht op 13 mei 2009.
- 6 http://www.mediaudies.nl/nap2/index.php?option=com_content&task=view&id=1143&Itemid=37, bezocht op 14 mei 2009.
- 7 Ibidem.
- 8 Onkenhout, 'De publieke omroep is net als de Bijlmer'.
- 9 R. van Zeijst, 'Bicker Caarten kan bouwen aan BNR Nieuwsradio', *Broadcast Magazine*, vol. 16 (2005), afl. 215, p.22.
- 10 [Http://www.mediaudies.nl/nap2/index.php?option=com_content&task=view&id=1143&Itemid37](http://www.mediaudies.nl/nap2/index.php?option=com_content&task=view&id=1143&Itemid37), bezocht op 15 mei 2009.

PORTRET VAN DE VROUWELIJKE HOOFDREDACTEUR

- 1 <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:yMou2WPMmRAJ:-premtime.ntr.nl/2011/01/28/wij-willen-een-mevrouw-nos-amsterdam/+laroes+premtime&cd=2&hl=nl&ct=clnk&gl=nl&source=www.google.nl>, bezocht op 5 maart.
- 2 Ibidem, de uitzending van *Premtime* van 28 januari 2011.
- 3 Ans Merens, *Midden in de media. Meer vrouwen in de journalistiek* (Den Haag: het SCP, 2003) p.9.

- 4 Ibidem, p.30.
- 5 Ibidem, p.33.
- 6 Josca Westerhof, (*adjunct*)hoofdredacteur m/v. *De ondervertegenwoordiging van vrouwen in hoofdredacties bij Nederlandse dagbladen en de factoren die hierbij een rol spelen* (masterscriptie Journalistiek RUG, 2010) p.37-38.
- 7 Cora de Olde en Esther Slinkman, *Het glazen plafond* ('s Gravenhage: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 1999) p.5.
- 8 Kammer en Nienhuis, *Barsten in het glazen plafond. Vrouwen in de journalistiek 1885-1996* p.177-178.
- 9 Marieke Stellinga, *De mythe van het glazen plafond* (Amsterdam: Balans, 2009).
- 10 Aliza Lavie en Sam Leman-Wilzig, 'Does gender determine the editorial product?', *European Journal of Communication* 19/5 (2003).
- 11 Colleen Lowe-Morna, *Whose news? Whose views?* (South Africa: Gender Links, 2001) p.25.
- 12 Westerhof, (*adjunct*)hoofdredacteur m/v. (2010).
- 13 Merens, *Midden in de media. Meer vrouwen in de journalistiek* (2003), p.28.
- 14 Merens, *Midden in de media. Meer vrouwen in de journalistiek* pp.38-40.
- 15 David Day en Ralph Stogdill, 'Leader behaviour of male and female supervisors', *Personnel Psychology* 24/1972, p.353.
- 16 Tony van der Meulen, 'De hoofdredacteur hoort op de redactie', in: Tony van der Meulen (red.), *Dichtbij: Regionale kranten in Nederland* (Den Haag: sdu, 1997) p.200-201.
- 17 Lipman-Blumen et al, 'Achieving styles in men and women: a model, an instrument and some findings' in: De Jong en Van Doorne-Huiskes (red.), *Stijl van leidinggeven van vrouwen en mannen*, p.11.
- 18 De Jong en Van Doorne-Huiskes, *Stijl van leidinggeven van vrouwen en mannen* p.15.
- 19 Patricia Phalen, 'Pioneers, girlfriends and wives', *Journal of Broadcasting and Electronic Media* (2000) p.233.
- 20 Shelly Rodgers en Esther Thornson, 'A socialization perspective on male and female reporting', *Journal of Communication*, december 2003, p.658.
- 21 Rosalind Gill, *Gender and the media* (Cambridge: Malden polity press, 2007) p.134.
- 22 Merens, *Midden in de media. Meer vrouwen in de journalistiek* p.41.

EPILOOG

- 1 Tony van der Meulen, 'De hoofdredacteur hoort op de redactie', in: Joustra (red.), *Handboek hoofdredacteur* (2010), p.88.
- 2 Pieter Broertjes, *Media onder vuur. Verweer van een hoofdredacteur* (Amsterdam, Genootschap van Hoofdredacteuren 2006), p.16.
- 3 Joustra (red.), *Handboek hoofdredacteur* (2010).

