

KRANTENKOPPEN



Een onderzoek naar de verhouding tussen de uitgever en de hoofdredacteur in het Nederlands dagbladlandschap

Master thesis

Eefje Jansen

312425

ejjansen@gmail.com

Eerste lezer: prof. dr. W. Oosterbaan Martinius

Tweede lezer: drs. P.P.L. Berkers



Faculteit der Historische en Kunstwetenschappen
Master Media en Journalistiek

Augustus 2008

'De meeste uitgevers denken meer aan hun inkomsten dan aan hun uitgaven'
(C. Buddingh)

Samenvatting

In deze master thesis wordt onderzoek gedaan naar de verhouding tussen de uitgever en de hoofdredacteur in het Nederlandse betaalde dagbladlandschap. In elke dagbladorganisatie is sprake van een duale leiderschapsstructuur. De hoofdredacteur is verantwoordelijk voor de inhoud van het dagblad en de uitgever voor de overige zaken, zoals het financiële beleid, de oplage, de advertentieverkoop, de distributie en het drukproces. Beide personen zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor het eindresultaat van het dagblad. De huidige ontwikkelingen in het dagbladlandschap - die een oplagedaling en een daling van de advertentie-inkomsten teweeg hebben gebracht door de groeiende concurrentie van andere media zoals internet en de gratis kranten - doen vermoeden dat de verhouding tussen beide personen verschoven is. Hier is nooit onderzoek naar gedaan. Aannemelijk is dat de uitgever en de hoofdredacteur óf door deze ontwikkelingen verder van elkaar af zijn komen te staan gezien hun tegengestelde belangen, óf gedwongen zijn meer samen te werken om de neerwaartse spiraal te kunnen doorbreken en dus naar elkaar toe zijn gegroeid. In dit onderzoek is aan de hand van literatuuronderzoek de totstandkoming van de huidige situatie verklaard, waarna door middel van praktijkonderzoek in de vorm van interviews de huidige situatie is vastgelegd. Deze interviews zijn gehouden met vijftien uitgevers en hoofdredacteurs van zowel regionale als landelijke Nederlandse betaalde dagbladen. Uit het literatuuronderzoek blijkt dat de verhouding tussen de uitgever en de hoofdredacteur een aantal keer is verschoven. Vanaf de jaren tachtig, de gouden jaren voor de krant, kan de verhouding getypeerd worden als afstandelijk. Van samenwerking was nauwelijks sprake. Uit het praktijkonderzoek blijkt dat dit eind jaren negentig langzaam begon te veranderen. De uitgever en de hoofdredacteur zijn meer samen gaan werken om het hoofd te kunnen bieden aan de dalende inkomsten. Dit komt tevens door de talrijke nieuwe initiatieven die de dagbladorganisaties hebben ontwikkeld of aan het ontwikkelen zijn op het gebied van media, zoals internet, tijdschriften en digitale televisie. Alle dagbladorganisaties zitten momenteel dan ook in een transitiefase, waarbij samenwerking tussen commercie en redactie noodzakelijk is. Daarnaast is gebleken dat de invloed van het concern of de investeerder zeer groot is. Geconcludeerd kan worden dat een verschuiving plaats heeft gevonden. Daar waar de strijd zich eerst afspeelde tussen de uitgever en de hoofdredacteur, speelt deze zich nu af tussen de titel en het concern of de investeerder.

Voorwoord

Om de ontwikkelingen op de dagbladmarkt waar te nemen hoef je geen onderzoek te doen. Zo is gedurende dit onderzoek – en dat is geen proces van jaren maar ‘slechts’ zes maanden - mijn krantenabonnement op nrc.next getransformeerd. Ik ontvang niet alleen elke dag voor zeven uur ‘s ochtends een krant op mijn deurmat, maar krijg ook elke dag om 12.15 uur een ‘Lunchbox’ per e-mail met een update van het nieuws, ik heb toegang tot de nrc website en nrc.tv en tenslotte krijg ik elke maand het magazine next.one. Vier producten voor de prijs van één. Wat een luxe!

De ontwikkeling die dit intern bij elke dagbladorganisatie met zich meebrengt, is echter niet uit een abonnement af te lezen. Met dit onderzoek heb ik daar inzicht in trachten te verwerven, waarbij de nadruk lag op de twee ‘koppen van de krant’, de uitgever en de hoofdredacteur. Hiervoor ben ik uiteraard alle uitgevers en hoofdredacteurs die bereid zijn geweest tijd vrij te maken erg dankbaar. Los van de wetenschappelijke relevantie, heb ik het persoonlijk erg interessant gevonden om met hen te spreken.

Uiteraard ben ik ook veel dank verschuldigd aan mijn begeleider Warna Oosterbaan. Met zijn kennis omtrent dit onderwerp en zijn duidelijke, opbouwende feedback heeft hij mij altijd goed op weg geholpen. Ook mijn tweede lezer, Pauwke Berkers, wil ik graag bedanken voor de tijd die hij in de beoordeling van mijn scriptie heeft gestoken.

Met deze scriptie heb ik niet alleen de master Media en Journalistiek succesvol afgerond, maar is tevens een einde gekomen aan mijn studententijd. Deze tijd is mede zo geslaagd geweest dankzij al mijn vrienden en familie. Dank daarvoor. Specifiek wil ik graag mijn vader bedanken. Niet alleen voor zijn financiële steun, maar ook omdat hij mij altijd gestimuleerd heeft alles te doen wat op mijn pad kwam en vooral niks te laten omdat het eventueel studievertraging op zou kunnen lopen. Mijn diehard studiegenootjes Carlijn en Jessie wil ik tenslotte ook graag specifiek benoemen. Zonder hen zou ik én veel deadlines én veel gezelligheid mis zijn gelopen.

Eefje Jansen
Augustus 2008

Inhoudsopgave

Inleiding	5
Hoofdstuk 1. Historisch kader	9
1.1 Inleiding	9
1.2 In den beginne...	10
1.3 Beroepsorganisaties	11
1.3.1 Het ontstaan	11
1.3.2 De CAO voor dagbladjournalistiek	12
1.3.3 De Raad voor de journalistiek	13
1.3.4 De NVJ	14
1.3.5 Persconcentraties	15
1.3.6 Het redactiestatuut	16
1.3.7 Het Genootschap van hoofdredacteuren	18
1.4 De verhouding tussen de hoofdredacteur en de uitgever	19
1.5 Het Nederlands dagbladlandschap	23
1.6 Problemen in krantenland	26
1.7 Het redactiestatuut anno 2008	29
1.8 Schets van de huidige verhouding	31
Hoofdstuk 2. Methode en operationalisatie	33
2.1 Onderzoeksmethode	33
2.2 Operationalisatie	34
2.2.1 Respondenten	34
2.2.2 Inhoud van de interviews	35
2.2.3 Data verwerking	36
2.3 Validiteit en betrouwbaarheid	37
Hoofdstuk 3. Resultaten	39
3.1 De formele verhouding	39
3.1.1 Organisatiestructuur	40
3.1.2 Takenpakket	42
3.1.3 Het redactiestatuut	46
3.1.4 Benoeming en ontslag	49
3.1.5 Verantwoording	50
3.2 Twistpunten	52
3.2.1 Commercie versus redactie	52
3.2.3 Spanningsveld	55
3.3 Een veranderend medialandschap	56
3.3.1 Vroeger	56
3.3.2 Veranderingen	58
3.3.3 Consequenties	61
3.3.4 Toekomst	66
3.3.5 De positie van de hoofdredacteur en de uitgever	70
Conclusie	73
Bronnenlijst	78
Bijlage 1. De Nederlandse betaalde dagbladenmarkt	80
Bijlage 2. Overzicht respondenten	81
Bijlage 3. Topic lijst	82

Inleiding

‘VEEL ANIMO VOOR SITES DAGBLADEN’

(Reformatoisch dagblad, 17 augustus 2007)

‘Driekwart van Nederlanders leest elke dag in een krant’

(AD, 13 oktober 2007)

‘Oplagen gratis kranten fors hoger’

(NRC Handelsblad, 1 april, 2008)

‘NRC Handelsblad gaat televisie via internet brengen’

(Friesch Dagblad, 15 mei 2008)

‘Uitgever Wegener schrapt honderden banen’

(Trouw, 27 juni 2008)

‘WEER OPLAGEDALING BETAALDE DAGBLADEN’

(Het Financieele Dagblad, 2 juli 2008)

‘AD Sportwereld Pro boven 100.000’

(NRC Handelsblad, 3 juli 2008)

Bovenstaande krantenkoppen vormen slechts een fractie van het aantal berichten over het wel en wee van de Nederlandse dagbladen in het afgelopen jaar. Het zijn dan ook roerige tijden voor het Nederlands dagbladlandschap. Nagenoeg alle betaalde dagbladen kampen met problemen. Het aantal abonnees daalt, de advertentieomzet daalt, het ledenbestand vergrijsst en de concurrentie van andere media, zoals televisie, internet en de gratis dagbladen neemt toe. Naast deze problemen zijn ook veel nieuwe ontwikkelingen zichtbaar. De website van elke krant ziet er tegenwoordig modern en gelikt uit, nieuwe bijlagen en uitgaven zijn aan de orde van de dag, magazines schieten uit de grond en er wordt grootschalig geëxperimenteerd met nieuwe mediavormen zoals televisie en narrowcasting. De nieuwsvoorziening van de dagbladen anno 2008 gaat dan ook veel verder dan het bezorgen van eenmaal daags een krant.

Bovenstaande ontwikkelingen kunnen door elke inwoner van de Nederlandse maatschappij opgemerkt worden. Niet alleen omdat de kranten er zelf bol van staan,

maar ook omdat iedereen tegenwoordig letterlijk omsingeld wordt door nieuws. In de metro in Amsterdam ziet men nieuwsflitsen van *Het Parool* voorbij komen, in de trein van Zwolle naar Kampen krijgt men regionieuws van *De Stentor* en de laatste nieuwsupdates kan men dagelijks in zijn mailbox ontvangen. Je kunt niet om het nieuws heen. Wat zich echter niet zo overduidelijk aan de oppervlakte afspeelt, is de organisatie achter deze nieuwsstroom. Wat hebben al deze ontwikkelingen voor consequenties voor de dagbladorganisatie zelf? In dit onderzoek wordt getracht daar inzicht in te verwerven.

Elk dagbladbedrijf wordt van oudsher gekenmerkt door een unieke organisatiestructuur: een tweehoofdige leiding in de vorm van een uitgever en een hoofdredacteur. Deze twee personen zijn samen verantwoordelijk voor het eindresultaat van het desbetreffende dagblad. De taakverdeling is grofweg bij elk dagblad gelijk en komt voort uit een streven naar onafhankelijke journalistiek. Hiervoor dient commercie en redactie gescheiden te zijn. De hoofdredacteur is primair verantwoordelijk voor de redactie en de inhoud van de krant, terwijl de uitgever de verantwoordelijkheid draagt voor alles behalve die inhoud. Hieronder valt het financiële beleid, de oplage, de advertentieverkoop, de distributie, het drukproces etc. Gezien de brede verantwoordelijkheid van de uitgever, is deze persoon in veel gevallen tevens directeur van de onderneming. Een directeur/uitgever draagt dan ook de eindverantwoordelijkheid. Dat wil echter niet zeggen dat diegene ook invloed uit kan oefenen op de inhoud van het product. Dat blijft de taak van de hoofdredacteur. De autonome positie die de hoofdredacteur hierdoor heeft, staat vastgelegd in het redactiestatuut. Dit statuut is dan ook een erg belangrijk document voor de Nederlandse journalistiek.

Zonder twijfel kan gesteld worden dat de uitgever (dan wel directeur/uitgever) en de hoofdredacteur de twee belangrijkste personen zijn binnen elke dagbladonderneming. Immers, alle onderdelen van de organisatie komen bij deze twee personen samen. Specifiek onderzoek naar de positie die zij innemen ten opzichte van elkaar, is echter nooit gedaan. In dit onderzoek zal dan ook de verhouding tussen de uitgever en de hoofdredacteur in het Nederlands dagbladlandschap onderzocht worden en afgezet worden tegen de voorafgaande en huidige ontwikkelingen. De hoofdvraag die hierbij gesteld wordt is:

Hoe heeft de verhouding tussen de uitgever en de hoofdredacteur zich in het Nederlandse betaalde dagbladlandschap ontwikkeld?

Met de term 'uitgever' wordt tevens de term 'directeur/uitgever' bedoeld. Deze termen zullen beide gebruikt worden in dit onderzoek. Wanneer verwezen wordt naar een specifiek dagblad zal altijd de daar geldende functieomschrijving gebruikt worden. Daarnaast staat in de hoofdvraag het woord 'betaald' expliciet geformuleerd. De focus

van dit onderzoek ligt namelijk bij de betaalde dagbladen omdat deze de meeste historie hebben (het eerste gratis dagblad kwam pas eind jaren negentig) en momenteel met de meeste problemen te kampen hebben, wat de gevolgen die dit heeft voor de positie van de hoofdredacteur en de uitgever extra interessant maakt.

Om een antwoord te kunnen geven op de hoofdvraag zal in hoofdstuk 1 ten eerste de totstandkoming van de huidige positie verklaard worden aan de hand van literatuur. Hoofdstuk 1 vormt hiermee een historisch kader. Hoewel, zoals eerder vermeld, nooit specifiek onderzoek is gedaan naar de positie van de hoofdredacteur en de uitgever, kan uit bronnen wel veel opgemaakt worden over die verhouding. De belangrijkste ontwikkelingen die invloed hebben gehad op deze verhouding worden dan ook chronologisch uiteengezet. Hiervoor wordt begonnen bij de invoering van de vrijheid van de drukpers, waarna de rol die beroepsorganisaties hebben gespeeld aan bod komt. De rol die het redactiestatuut heeft gespeeld, de problemen in het huidige dagbladlandschap en de totstandkoming van het huidige redactiestatuut zijn daarnaast onderwerpen die uitgebreid behandeld worden. Hieruit blijkt dat fusies tussen dagbladen grote consequenties hebben gehad voor de huidige verhouding. Hierdoor ontstond immers een laag boven de uitgever en de hoofdredacteur, waaraan met name de uitgever verantwoording diende af te dragen. Deze fusies hebben daarnaast veel invloed gehad op de professionalisering en commercialisering van het dagbladbedrijf en tot veel onvrede op de redacties geleid. Aan de andere kant is echter een professionalisering van de journalistiek waar te nemen. Deze twee professionaliseringsslagen hebben elkaar sterk beïnvloed en zijn van groot belang voor de verklaring van de huidige verhouding. Deze onderwerpen zullen dan ook herhaaldelijk terugkomen in hoofdstuk 1.

Om de huidige verhouding tussen de uitgever en de hoofdredacteur in kaart te brengen is vervolgens praktijkonderzoek nodig. Gekozen is voor interviews met zowel de uitgever als de hoofdredacteur van diverse betaalde dagbladen in Nederland. In hoofdstuk 2 zal allereerst de methode en operationalisatie van dit onderzoek uiteengezet worden, waarna in hoofdstuk 3 de resultaten van de interviews aan bod komen. In totaal zijn veertien interviews gehouden met uitgevers en hoofdredacteurs van zowel landelijke als regionale dagbladen. De respondenten kunnen als representatief worden beschouwd voor de gehele Nederlandse dagbladmarkt.

De onderwerpen die tijdens de interviews aan de orde zijn gekomen hebben betrekking op de formele verhouding, de twistpunten en de veranderingen in het huidige medialandschap. Deze onderwerpen zijn gebaseerd op hoofdstuk 1. Het onderwerp formele verhouding heeft betrekking op de formele positie die de uitgever en de hoofdredacteur ten opzichte van elkaar en de rest van de onderneming innemen. Bij het onderwerp twistpunten vervolgens, wordt ingegaan op de tegengestelde belangen die beide personen vanuit hun positie hebben. De tegenstelling tussen commercie en

redactie is immers behoorlijk groot. Bij het derde onderwerp ten slotte, komen de visies van de respondenten aan bod aangaande het verleden, de veranderingen, de consequenties en de toekomst van hun krant. Hoewel dit derde onderwerp niet direct betrekking heeft op de verhouding tussen de uitgever en de hoofdredacteur, is het een essentieel onderwerp voor dit onderzoek. Immers, om de verhouding te kunnen begrijpen en verklaren is begrip voor de achtergrond noodzakelijk. Het schetsen van een goed beeld van de huidige stand van zaken in de dagbladwereld is dan ook één van de nevendoelen van dit onderzoek.

Het historisch kader en de resultaten van het praktijkonderzoek zullen samen moeten leiden tot de beantwoording van de hoofdvraag. Hieromtrent kunnen een tweetal tegengestelde verwachtingen worden geformuleerd. Met betrekking tot de veranderingen in het huidige dagbladlandschap is het ten eerste aannemelijk dat de spanning tussen commercie en redactie bij de dagbladen dusdanig hoog op loopt, dat de verhouding tussen de uitgevers en de hoofdredacteurs hierdoor onder druk komt te staan. Zo kan het commerciële en marktgerichte denken van de uitgevers in de ogen van de hoofdredacteurs ten koste gaan van de inhoud van het dagblad, doordat zij bijvoorbeeld beperkt worden in hun redactiebudget of de adverteerder steeds meer tegemoet moeten komen. Exact het omgekeerde behoort daarentegen ook tot de mogelijkheden: dat de ontwikkelingen ertoe leiden dat commercie en redactie gedwongen worden meer samen te werken in een gezamenlijke strijd om lezers en adverteerders te winnen. Dat zou de uitgevers en de hoofdredacteurs juist in elkaars armen drijven. Kortom, blijft de historische scheiding tussen de hoofdredacteur en de uitgever in een turbulente periode als deze gehandhaafd?

Hoofdstuk 1. Historisch kader

1.1 Inleiding

Om de huidige positie van de uitgever en de hoofdredacteur te verklaren zullen in dit hoofdstuk de belangrijkste ontwikkelingen in de geschiedenis besproken worden aan de hand van literatuur. De onafhankelijke positie die de redacties tegenwoordig innemen, komt voort uit het belang dat men hecht aan vrijheid van meningsuiting. Immers, een dagblad wordt geacht zo objectief mogelijk te zijn. Deze vrijheid van meningsuiting is echter niet zo vanzelfsprekend als elke Nederlander denkt. In veel landen is hier zelfs nog niet eens sprake van. Vandaar dat de invoering van de vrijheid van de drukpers het beginpunt vormt van dit historisch kader.

Vervolgens zal de rol die beroepsorganisaties hebben gespeeld aan bod komen. Hun optreden is namelijk cruciaal geweest bij de totstandkoming van de huidige positie van de hoofdredacteur en de uitgever. Met name de invoering van het redactiestatuut, het document waarin de redactionele onafhankelijkheid staat vastgelegd, is essentieel geweest voor de huidige duale leiderschapsstructuur. Beroepsorganisaties hebben daarnaast een belangrijk aandeel gehad in de professionalisering van de journalistiek. Eenzelfde ontwikkeling kan echter gesignaleerd worden aan de uitgeverszijde. Deze twee professionaliseringsslagen zullen gedurende dit hoofdstuk herhaaldelijk terug komen.

De verhouding tussen de hoofdredacteur en de uitgever door de jaren heen wordt in paragraaf 1.4 behandeld. Hierbij zal de nadruk gelegd worden op de verschillende takenpakketten, de problemen die dat opleverde en de veranderingen die hieromtrent plaats hebben gevonden. Naar verwachting zal de huidige verhouding hier een logisch vervolg op zijn. De totstandkoming van het hedendaagse dagbladlandschap zal in paragraaf 1.5 aan bod komen, evenals de gevolgen hiervan. De moeilijkheden in de dagbladorganisaties na de bloei-jaren zeventig en tachtig komen vervolgens aan de orde. Deze hebben de verhouding tussen de uitgever en de hoofdredacteur namelijk sterk beïnvloed. Met een analyse van het huidige functioneren van het redactiestatuut en een schets van de verhouding tussen de hoofdredacteur en de uitgever zal dit hoofdstuk afgesloten worden.

De focus van deze scriptie ligt op het Nederlands dagbladlandschap. Aangezien de positie van het Nederlands dagbladlandschap ten opzichte van andere landen een scriptieonderwerp op zich kan zijn, is ervoor gekozen het internationale aspect hier buiten beschouwing te laten. Mediahistoricus Huub Wijfjes schreef het boek *Journalistiek in Nederland, 1850-2000* (2004) over de geschiedenis van de Nederlandse journalistiek. Veel informatie in dit hoofdstuk is aan dit standaardwerk ontleend.

1.2 In den beginne...

De eerste kranten in Nederland verschenen aan het begin van de zeventiende eeuw. Naast het dagelijks gebruik van een drukpers, hadden deze kranten echter weinig gemeen met de krant zoals wij deze nu kennen. Zo was van persvrijheid destijds geen sprake. In 1798 kwam hier verandering in, toen op de Nationale Vergadering van de Bataafsche Republiek een Grondwet aangenomen werd die vrijheid van drukpers garandeerde: 'Iedere burger mag zijne gevoelens uiten en verspreiden op zoodanige wijze als hij goed vindt, dus niet strijdig met het oogmerk der maatschappij' (Van Gessel, 1986: 8). Hoewel de vrijheid nu wettelijk een feit was, kwam hier in de praktijk weinig van terecht. Dit veranderde in 1848 toen een grondwetswijziging werd ingevoerd die de vrijheid van meningsuiting extra onderstreepte: 'Niemand heeft voorafgaand verlof nodig om door de drukpers gedachten of gevoelens te openbaren, behoudens ieders verantwoordelijkheid voor de wet' (Van Gessel, 1986: 9). Deze zin beslaat tot op de dag van vandaag artikel 7.1 van de Nederlandse grondwet en is nog steeds essentieel voor de positie van de dagbladen in de maatschappij.

Een tweede belangrijke ontwikkeling in de beginjaren van de Nederlandse krant was de afschaffing van het Dagbladzegel, de belasting op gedrukt papier, in 1869. Hierdoor werd het commercieel aantrekkelijk om een krant te produceren, dat zowel het aantal kranten, als de frequentie waarin men de kranten uitgaf aanzienlijk deed stijgen (Wijfjes, 2004: 18). Het maken van kranten was destijds nog wel een relatief kleine bezigheid. Zo bestond de staf van de meeste kranten uit één hoofdredacteur en hooguit twee extra redacteurs. Dagbladen met een oplage van meer dan 8000 exemplaren, zoals het *Algemeen Handelsblad*, de *NRC* en *Het nieuws van de Dag*, behoorden tot de grootste van Nederland en hadden een wat grotere redactie.

De organisatiestructuur lijkt echter per krant te verschillen. Zo geeft Wijfjes (2004: 43-53) diverse voorbeelden van kranten waarin hij zowel spreekt van twee hoofdredacteurs (waarvan één iemand directietaken uitvoert), als van een hoofdredacteur en directeur naast elkaar, als van een hoofdredacteur/directeur in één. Hier geeft hij geen verklaring voor, maar het impliceert wel dat er toen al sprake was van een vorm van duaal leiderschap. Dit kwam op verschillende manieren tot uiting.

Wijfjes (2004: 53) geeft daarnaast aan dat er in die tijd nauwelijks sprake was van fulltime journalisten. Dit kon leiden tot belangenverstremming. Als voorbeeld noemt Wijfjes (2004: 53) de heer S.F. Oss, die vanaf 1902 zowel hoofdredacteur/directeur was van *De nieuwe Financier* als directeur van het effectenkantoor Van Oss & Co, waar hij in Amerikaanse spoorwegobligaties voor handelde. Dit leverde complexe situaties op, aangezien hij zowel financiële belangen had om op een bepaalde manier in de publiciteit te komen, als journalistieke onafhankelijkheid trachtte te bewerkstelligen. Uiteindelijk

beëindigde hij zijn bankzaken in 1913 en startte hij een eigen weekblad, de *Haagsche Post*. Van Oss was één van de eerste gespecialiseerde journalisten die het belang van onafhankelijkheid onder woorden bracht:

'Een journalist mag evenwel op die gevolgen niet letten, en moet zijn plicht blijven doen zoals hij hem opvat. Hij kan eenvoudig als het te erg wordt, niet nalaten op te komen tegen misstanden en misbruiken, wat ook de gevolgen zijn.' (Wijffjes, 2004: 53)

Dergelijke belangenverstrengelingen deden zich al snel niet meer voor, daar het beroep van journalist steeds meer een fulltime bezigheid werd. Het streven naar onafhankelijke journalistiek zoals Van Oss betuigt, is echter altijd onderwerp van gesprek gebleven.

1.3 Beroepsorganisaties

1.3.1 Het ontstaan

Toen na de afschaffing van het Dagbladzegel het aantal kranten in Nederland begon te stijgen ontstonden ook vrij snel overkoepelende organisaties binnen de journalistieke wereld. Deze organisaties zijn altijd van grote invloed geweest op de ontwikkeling van de journalistiek, zoals bij de totstandkoming van het redactiestatuut. De NJK (Nederlandse Journalisten Kring) was de eerste organisatie en werd opgericht in 1884 met het doel de onderlinge contacten te bevorderen. Naast hoofdredacteurs waren daarom de eerste jaren ook dagbladdirecteurs, schrijvers en handelaren in informatie betrokken bij de organisatie (Wijffjes, 2004: 23). Al snel kreeg de organisatie echter meer het karakter van een vakbond, primair voor journalisten, waardoor de uitgevers en dagbladdirecteurs in 1908 besloten een eigen vereniging op te richten om het directiebelang te kunnen verdedigen. Deze vereniging kreeg de naam NDP (De Nederlandse Dagbladpers). Destijds bestond ook nog een redelijke groep hoofdredacteur/directeurs die zich door deze situatie ongemakkelijk begonnen te voelen. Zij waren voorlopig nog wel welkom bij de NJK (Wijffjes, 2004: 86). Een paar jaar eerder, in 1902, scheidden de katholieken zich echter al van de liberaal-neutrale NJK af en vormden hun eigen kring, de KNJK (Katholieke Nederlandse Journalisten Kring). Deze afsplitsing dwarsboomde het streven naar een eenheidsorganisatie.

Na de Eerste Wereldoorlog versterkten de vakorganisaties zich en gingen zich steeds meer bezig houden met de formele belangen van de journalisten, zoals rechtsposities, pensioenen, salaris- en classificatiecriteria. Frank van Vree stelt in zijn artikel 'Beroep: journalist. Beeldvorming en professionalisering' (2003: 159) dat hiermee de eerste stappen in het proces van de professionalisering van de journalistiek werden gezet. Van Vree (2003: 159) signaleert zelfs 'een voorzichtig zoeken naar een onafhankelijker positie tegenover directies'. De oprichting van de FNJ (Federatie

Nederlandse Journalisten) in 1946 kwam dit proces ten goede, aangezien deze overkoepelende organisatie weer een eenheid onder de journalisten genereerde. Zowel de NJK als de KNJK sloot zich aan. De FNJ wilde de belangen van de Nederlandse pers in het algemeen en van de Nederlandse journalistiek in het bijzonder behartigen. Het besluit van de protestanten in 1948 om eveneens een eigen kring binnen de FNJ op te richten, de PCJV (later PCJK), werd dan ook als zeer teleurstellend ervaren.

Ondanks de splitsingen groeide de FNJ uit tot een professionele organisatie met een hoog ledental (Wijfjes, 2004: 269,270). Naast de kringen ontstonden binnen de FNJ diverse secties, een bundeling van een groep gespecialiseerde journalisten, zoals de Nederlandse Sportpers en de tijdschriftjournalisten. De sectie van de hoofdredacteuren werd verreweg het meest belangrijk, daar zij als geestelijk leiders van de dagbladen een grote invloed konden uitoefenen. Zo stelde deze sectie gedragsregels vast voor alle journalisten (Wijfjes, 2004: 272-274).

1.3.2 De CAO voor dagbladjournalisten

Het eerste dat de FNJ concreet voor elkaar kreeg was de regeling van de CAO voor dagbladjournalisten in 1948. Hiermee diende de materiële positie van de journalisten verbeterd te worden. De vreugde duurde echter niet al te lang, omdat de journalisten ontevreden waren over hun relatief lage salarissen. Dit leidde in 1956 tot nieuwe CAO onderhandelingen, die al snel muurvast liepen. Na een groot protest in 1957 bereikte men uiteindelijk overeenstemming, wat een aanzienlijke salarisverhoging betekende en een extra gratificatie van drie procent opleverde (Wijfjes, 2004: 289-291).

Maarten Rooij, journalist en hoogleraar Perswetenschappen, stelde in zijn proefschrift *Het economisch-sociale beeld van het dagbladbedrijf in Nederland* (1956: 230) dat men bij de totstandkoming van de CAO geen overeenstemming had weten te bereiken over de positie van de hoofdredacteur ten opzichte van de uitgever. De redacties streefden namelijk naar de erkenning van een zelfstandige hoofdredacteur, maar dagbladdirecties deelden dit standpunt niet. Zij waren van mening dat de directeur van een blad verantwoordelijk diende te zijn voor de gang van zaken op de redactie en voor de inhoud van het blad. In de overeenkomst werd dan ook opgenomen dat directie en hoofdredactie voortdurend met elkaar overleg dienden te plegen en dat het daarnaast de normale taak van de hoofdredacteur was om de leden van de redactie aan te sturen met betrekking tot het te verrichten werk (Rooij, 1956: 230, 231). Hiermee kreeg de hoofdredacteur de bevoegdheid zelfstandig te opereren, zij het in overleg.

De directeur was officieel dus medeverantwoordelijk voor de inhoud van de krant, maar in de praktijk was hier weinig van te merken. De meeste dagbladondernemers hadden namelijk geen journalistieke achtergrond, waardoor zij weinig toe te voegen hadden aan de totstandkoming van de krant. Daarnaast beperkte hun bemoeienis zich

uitsluitend tot overleg met de hoofdredacteuren (Rooij, 1956: 235). Sterker nog, doordat de naam van de hoofdredacteur in elke uitgave vermeld stond, was hij bovendien degene die juridisch aansprakelijk gesteld kon worden voor de inhoud van de krant. Rooij (1956: 240) stelde dan ook dat deze verantwoordelijkheid officieel vastgelegd zou moeten worden:

'Vorenstaande beknopte schets van de strafrechtelijke, civielrechtelijke en tuchtrechtelijke aansprakelijkheid van de hoofdredacteur toont wel op overtuigende wijze aan, dat de juridische wereld van de *zelfstandige verantwoordelijkheid van de hoofdredacteur* uitgaat. Ik meen dat deze werkelijkheid krachtig steun geeft aan de opvatting van de journalistieke wereld dat deze verantwoordelijkheid ook vanwege de onderneming in haar statuten uitdrukkelijk moet worden vastgelegd' (Rooij, 1956: 240).

Daarnaast bepleitte Rooij (1956: 240) dat economisch gezonde bedrijven de beste waarborg waren voor de onafhankelijkheid van de pers. Dit was dé voorwaarde voor zuivere, onafhankelijke journalistiek. Hier was een splitsing tussen redactie en commercie echter noodzakelijk voor.

Dit standpunt van Rooij ontstond in de periode na de oorlog, toen men na begon te denken over een systeem waarin de sociale verantwoordelijkheid van de journalist gestalte diende te krijgen. Rooij was hierbij een zeer invloedrijk persoon. Zo stelt Wijffjes (2004: 268) dat Maarten Rooij 'tussen 1945 en 1955 ongetwijfeld de meest gezaghebbende en centrale man in de journalistieke wereld was'. Een zeer begrijpelijke omschrijving, gezien het feit dat Rooij in die periode niet alleen hoofdredacteur van de *Nieuwe Rotterdamsche Courant* (NRC) was, maar ook lid was van de Persraad, voorzitter van de NJK, voorzitter en mede-oprichter van de FNJ en hoogleraar (Archief Maarten Rooij, International Institute of Social history, <http://www.iisg.nl/archives/en/files/r/10778819.php>, 5 mei 2008). Aan de totstandkoming van de CAO voor journalisten droeg Rooij dan ook een belangrijk steentje bij. Hij was bovendien één van de grootste aanhangers van het systeem omtrent de sociale verantwoordelijkheid van de pers. Zo wilde hij een verplicht lidmaatschap invoeren voor één van de kringen van de FNJ. Hierdoor werden namelijk alle journalisten verplicht zich te houden aan de interne tucht van de FNJ, dat hierdoor het belangrijkste instrument vormde om het dagelijks functioneren van het journalistieke beroep te kunnen beheersen en ordenen. De Rijksbemiddelaars accepteerden dit voorstel echter niet, omdat dit de vakbonden te veel macht zou geven en het de journalisten te veel verplichtingen op zou leveren (Wijffjes, 2004: 287-288).

1.3.3 De Raad voor de Journalistiek

Om toch toe te kunnen zien op het gedrag van alle journalisten, werd in 1959 de Raad voor de Journalistiek in het leven geroepen. Deze raad moest opereren als raad van

opinie en kon dus ook uitspraken doen over het gedrag van journalisten die niet bij de FNJ aangesloten waren. Hoewel deze raad bedoeld was om de vrijheid van de pers en de onafhankelijkheid ten aanzien van met name de regering te garanderen, stuitte de raad op veel kritiek omdat het volgens critici juist een capitulatie was voor de druk van de regering. Deze kritiek kwam onder andere voort uit het feit dat ook politici zitting namen in de raad, zoals oud-minister J. Cals (Wijffjes, 2004: 309-310). Het protest was kenmerkend voor de snel veranderende sfeer binnen de journalistieke wereld:

'Het verantwoordelijke systeem, het denken in termen van sociale verantwoordelijkheid, het gezag van de hoofdredacteuren, het meedenken met de autoriteiten, het leidinggeven aan de publieke opinie, het opvoedingsideaal, dat alles leek zijn beste tijd te hebben gehad' (Wijffjes, 2004: 310).

Deze nieuwe sfeer uitte zich in de jaren zestig door een golf van kritiek naar aanleiding van de opkomst van foto's, films en televisiebeelden, die een te suggestief beeld van de werkelijkheid zouden geven. Daarnaast zou het kapitalisme leiden tot schaalvergroting bij redacties dat massaproductie, inperking van de creativiteit en vervreemding van de lezers ten gevolge zou hebben. Als reactie hierop verwierven journalisten meer identiteit, werden ze assertiever en drukten zij een zwaardere stempel op de openbare meningsvorming. De Raad voor de Journalistiek werd daarbij als een hinderlijk obstakel in de beroepsvrijheid ervaren.

1.3.4 De NVJ

De zelfstandige positie van de kringen binnen de FNJ begon ook steeds meer problemen op te leveren. Dit leidde bij de georganiseerde journalistiek tot een toename van kritiek op de verzuiling in de loop van de jaren zestig. Een nauwe samenwerking zou een strijdbaarere vakbond opleveren, wat alle journalisten ten goede zou komen. Hier zagen op de den duur alle kringen de voordelen van in. Immers, het hoofddoel van de federatie was het behartigen van sociale belangen en dat kon uitstekend met behoud van een levensbeschouwelijke autonomie. In 1967 ontstond dan ook één nieuwe vereniging genaamd de NVJ (Nederlandse Vereniging van Journalisten) met als primaire doelstelling 'om nationaal en internationaal te waken en waar nodig te strijden voor de persvrijheid, die zij beschouwt als haar wezenlijke grondslag' en 'de hoogstaande beoefening van de journalistiek te bevorderen en de groepsbelangen van haar leden te behartigen' (In: Wijffjes, 2004: 373, bron 21). Tegenwoordig is de NVJ nog steeds actief. De doelstelling is nauwelijks veranderd: 'De NVJ behartigt de materiële en immateriële belangen van ruim 9000 leden. Bovendien is er de ideële doelstelling: bescherming van de persvrijheid, bevordering van een hoogstaande beroepsuitoefening. Het gaat ons om uw positie en om

het vak' (Nederlandse Vereniging van Journalisten, <http://www.villamedia.nl/n/nvj/lidmaatschap.shtm>, 26 mei 2008).

1.3.5 Persconcentraties

Eind jaren zestig vonden in steeds sterkere mate persconcentraties plaats. Van Vree (2002: 160-163) brengt dit in verband met een aantal fundamentele veranderingen in de journalistieke wereld in de periode daarvoor (1945-1965), die plaatsvonden op het gebied van de verzelfstandiging ofwel de professionalisering van het vak. Het ging hierbij niet zozeer om een verbetering van de journalistieke inhoud, maar eerder om een sociaal proces dat de beroepsgroep als geheel verenigde. Dit uitte zich in een versterking van de vormgeving en de behandeling van het nieuws, een versterking van de journalistieke aspiraties, een snelle groei op de redacties wat leidde tot zowel een verjonging als een verdergaande specialisatie (onder andere in de vorm van deelredacties) en een streven naar een versterking van de positie en het aanzien van de beroepsgroep (Van Vree, 2002: 161-163). De totstandkoming van de NVJ is hier één van de gevolgen van. De veranderingen resulteerden daarnaast in een schaalvergroting en rationalisering van het dagbladbedrijf. De voorzieningen die hier noodzakelijk voor waren vergden enorme investeringen, waardoor een ontwikkeling in gang werd gezet die vergaande samenwerking, fusies en overnames ten gevolge had (Van Vree, 2002: 163).

Van Vree (2002) stelt dus dat de rationalisering van het dagbladbedrijf een gevolg is van de professionalisering van de journalistiek. Dit is zeer typerend, aangezien het professionaliseringsstreven tevens gezien kan worden als een streven naar macht en erkenning. Door de fusies verloren de kranten echter hun zelfstandige positie en daarnaast zorgden de fusies op redactioneel gebied ervoor dat de pluriformiteit van de Nederlandse pers verschaalde (Van Gessel, 1986: 85). Voor de directies boden de fusies echter grote financiële voordelen. Door met meerdere kranten gebruik te maken van één technisch bedrijf en het vervoer gemeenschappelijk te regelen, kon men de kosten aanzienlijk drukken. Deze eerste golf van persfusies kan dan ook gezien worden als het begin van de commerciële professionalisering van het dagbladbedrijf, parallel aan de professionalisering van de journalistiek. De fusies verliepen echter niet zonder verzet. Zo gingen de Rotterdamse *NRC* en het Amsterdamse *Algemeen Handelsblad* in 1964 een directionele samenwerking aan in de Nederlandse Dagblad Unie (NDU), maar duurde het tot 1970 voordat de daadwerkelijke fusie tot *NRC Handelsblad* bezegeld zou zijn en er dus sprake was van een redactionele samenwerking (Wijfjes, 2004: 332).

Van Vree (1996) stelt in zijn boek over de geschiedenis van *De Volkskrant* dat ook de fusie met *Het Parool* en *de Arbeiderspers* eind jaren zestig veel commotie teweeg bracht. Een openbare discussie over de fusie werd daarom uit de weg gegaan; de onderhandelingen werden vrijwel geheel buiten de raad van commissarissen en de

redactie om gevoerd (Van Vree, 1996: 131, 132). Nadat de fusie een feit was, groeide de onvrede snel omdat de gedwongen integratie van de zetterijen en andere afdelingen de redactionele zelfstandigheid aantastte (Van Vree, 1996: 133, 134). Vooral de toenmalige hoofdredacteur van *De Volkskrant*, Jan van der Pluijm, verzette zich fel tegen de fusie en zag zijn positie sterk veranderen:

'Hij had het gevoel dat men hem als hoofdredacteur van *De Volkskrant* bewust klein trachtte te houden. (...) Hij werd behandeld als de eerste de beste staffunctionaris. Symbolisch voor dit alles was het groeiende verschil in beloning. Het salaris van de directeuren was na de fusie fors opgetrokken, dat van de hoofdredacteur niet. Hij voelde zich alleen staan, maar was anderzijds niet bereid zichzelf en de krant in de hoek te laten drukken' (Van Vree, 1996: 135).

In 1967 reageerde de FNJ op deze fusies door een studietoelating te stellen om de gevaren van de dagbladconcentraties te bekijken. Dit resulteerde de daaropvolgende jaren in twee rapporten en een nota over persconcentraties. De algemene strekking hiervan was dat aantasting van de pers moest worden voorkomen en dat daar een scheiding tussen directie en redactie voor noodzakelijk was. Daarnaast moest de redactie inspraak krijgen bij grote veranderingen, ten einde de pluriformiteit van de pers te bewaken. Hoewel deze ideeën veel aanhang genereerden onder journalisten, vond de NVJ met name het tweede rapport te radicaal. Hierin stond namelijk dat de overheid een gestuurde herstructurering van de dagbladwereld door moest voeren, waarin techniek en redactie gescheiden moesten worden en de taak van de uitgever louter beperkt moest blijven tot het voeren van een goede bedrijfsvoering (Wijffjes, 2004: 391,392). Vooralsnog gebeurde dus weinig concreets, hoewel de NVJ wel actie ging voeren tegen het opdringende marktdenken. Daarnaast werd in 1974 een Bedrijfsfonds voor de Pers opgericht. Dit was een stichting die de pluriformiteit van de pers moest bevorderen door tijdelijke leningen te verstrekken aan persorganen in nood (Wijffjes, 2004: 394).

1.3.6 Het redactiestatuut

In een onderzoek naar het functioneren van het huidige redactiestatuut stellen Asscher, Dommering, Van Eijk en Franken van Bloemendaal (2006: 3) dat de redactie al behoefte had aan inspraak vanaf de jaren twintig, maar het tot de jaren zeventig duurde voor er daadwerkelijk wat bereikt werd. In de jaren zestig werden de journalisten immers wakker geschud door de hierboven beschreven golf van persfusies die gaande was. In 1963 werd een studietoelating opgericht onder leiding van Rooij met als doel de positie van de hoofdredacteur dusdanig te versterken dat hij de 'journalistiek leider van de krant' zou zijn (Wijffjes, 2004: 402). In 1964 was Louis Frequin, hoofdredacteur van *De*

Gelderlander, de eerste die een statuut maakte. Aangezien hij hierin de hoofdredacteur een geheel onafhankelijke positie toebedeelde, waren dagbladdirecteuren het hier niet mee eens. Daarnaast wilden ook de redacteurs inspraak. Dit had tot gevolg dat in 1970 experimentele redactieraden ontstonden bij diverse dagbladen (Wijfjes, 2004: 403).

In 1971 werden de NVJ en de NDP het eens over een hoofdredactiestatuut en het feit dat er daarnaast een redactiestatuut moest komen. Met dit voorstel kon de Verenigingsraad van de NVJ echter niet instemmen omdat zij tegen een afzonderlijk statuut voor hoofdredacteurs waren. Dit plaatste de hoofdredacteur namelijk los van de redactie, waardoor de kans te groot werd dat de hoofdredacteur ging samenspannen met de directie (Asscher e.a., 2006: 4). Het duurde vervolgens tot maart 1973 voordat de Verenigingsraad akkoord ging met een ontwerp. Over dit ontwerp diende onderhandeld te worden met de NDP, die in het bijzonder over de medezeggenschapsregeling struikelde (zoals de benoeming van de hoofdredacteur). Na twaalf vergaderingen had men in 1974 overeenstemming bereikt, maar het duurde uiteindelijk nog tot 1976 voordat het redactiestatuut werd erkend in de CAO (Asscher e.a., 2006: 5). In de CAO zelf kwam enkel te staan dat elk dagblad een redactiestatuut moest hebben. Daarnaast had men een model-redactiestatuut opgesteld dat per dagblad gehanteerd kon worden (Asscher e.a., 2006: 3). Vrij snel daarna voerden de meeste dagbladen hun eigen statuut dan ook in. 'Het redactiestatuut was waarlijk een historisch moment voor de georganiseerde journalistiek. Voor veel journalisten was het de definitieve bevestiging van hun onafhankelijkheid' (Wijfjes, 2004: 407).

In het redactiestatuut werden de rechten en de plichten van de directie ten opzichte van de redactie en vice versa officieel vastgelegd. Volgens Asscher e.a. diende het redactiestatuut de volgende belangen:

'Het beschrijven van de identiteit van de krant, het waarborgen van de redactionele onafhankelijkheid binnen een commerciële onderneming, het regelen van medezeggenschap voor de verschillende organen binnen de krant, de arbeidsrechtelijke positie van hoofdredacteurs/ redactie en de bescherming tegen concentraties' (Asscher e.a., 2006: 1).

Het redactiestatuut leverde zo een belangrijke bijdrage aan de bescherming van de persvrijheid en de waarborging van de pluriformiteit van de Nederlandse pers (Asscher e.a., 2006: 1). De positie die het redactiestatuut inneemt anno 2008 zal besproken worden in paragraaf 1.7. Daar zal dieper ingegaan worden op het model-redactiestatuut en zal een vergelijking getrokken worden tussen de huidige redactiestatuten van de hier onderzochte Nederlandse dagbladen. Ook de resultaten van het onderzoek van Asscher e.a. (2006) naar het huidige functioneren van het redactiestatuut, zullen hierbij betrokken worden.

Relevant voor deze paragraaf is echter de keerzijde van het redactiestatuut. Zowel Wijfjes (2004: 407) als Asscher e.a. (2006: 17) stelt dat het oorspronkelijk beoogde doel, het tegengaan van persfusies, met het ingevoerde redactiestatuut niet behaald werd:

'Het redactiestatuut is geen absolute garantie voor de onafhankelijkheid van de redacties, noch voor het behoud van de pluriformiteit van de media. Een redactiestatuut kan noch verandering van identiteit vanuit commerciële overwegingen noch een fusie van persorganen tegenhouden, al kan het wel een zekere barrière opwerpen' (Asscher e.a., 2006: 17).

Bovendien werd de hoofdredacteur weliswaar pas na inspraak van de redactie door de directie benoemd, maar kon hij wel ontslagen worden door de directie, evenals de redacteurs (Wijfjes, 2004: 407).

1.3.7 Het Genootschap van Hoofdredacteurs

Voor de eenheid binnen de NVJ had de totstandkoming van het redactiestatuut grote gevolgen, voornamelijk met betrekking tot de positie van de hoofdredacteurs. In 1959 had een aantal hoofdredacteurs besloten om een eigen vereniging te stichten, het Genootschap van Hoofdredacteurs, naast de sectie binnen de FNJ, omdat zij vonden dat zij te veel opgingen in het grotere geheel van de FNJ. In de statuten was opgenomen dat het Genootschap verbondenheid voelde met de vakorganisatie voor journalisten. Tussen 1970 en 1975 stapten echter steeds meer hoofdredacteurs uit de sectie, vanwege meningsverschillen met het bestuur van de NVJ, terwijl het Genootschap sterk groeide. De NVJ was dan ook steeds minder overtuigd van de verbondenheid met het Genootschap. In 1975 klapte de solidariteit uit elkaar door een beschuldiging van samenwerking met de NDP (de vakorganisatie van dagbladuitgevers) aan het adres van het Genootschap. Ondanks pogingen tot herstel van de NVJ was de maat vol: het Genootschap besloot zich als de enige vertegenwoordiger van de hoofdredacteurs te profileren en schrapte elke statutaire verwijzing naar de NVJ (Wijfjes, 2004: 408-409).

Wijfjes (2004) benadrukt meerdere malen dat er een groot cultuurverschil bestond tussen het Genootschap van Hoofdredacteurs en de NVJ. Het Genootschap profileerde zich als een select herengezelschap – het zou tot 2006 duren voordat een vrouw de functie van hoofdredacteur ging bekleden – waarbij vooral ook gezelligheid hoog in het vaandel stond. Luxe lunches met hooggeëerde gasten zoals prinses Beatrix en Martin Luther King en weekendjes weg in uitstekende hotels behoorden tot de standaard activiteiten. Een lunch bij de NVJ-leden bestond echter uit 'broodjes zweetkaas en bekertjes melk' (Wijfjes, 2004: 408-409). Het verschil in sfeer en mentaliteit was levensgroot. Zo stelt Wijfjes (2004: 467-468) dat de NVJ voortdurend de gelijkheid en

het collectieve belang van alle journalisten benadrukte, terwijl het Genootschap meer de nadruk legde op het individu. Dit zegt veel over de positie van de hoofdredacteur in de onderneming als 'geestelijk leider van de krant'. In de volgende paragraaf zal expliciet ingegaan worden op deze positie en die van de uitgever, dan wel directeur.

1.4 De verhouding tussen de hoofdredacteur en de uitgever

Zoals blijkt uit paragraaf 1.2 bestaan de functies hoofdredacteur en directeur of uitgever al vanaf het begin van het Nederlandse dagbladentijdperk. Hoewel destijds verschillende combinaties mogelijk waren, was altijd sprake van een bepaalde tweedeling. Zelfs de functie hoofdredacteur/directeur impliceert een scheiding, ondanks het feit dat de taken door één persoon uitgevoerd worden. Deze scheiding ligt altijd op het inhoudelijke versus het zakelijke vlak. Hoewel het nergens expliciet wordt vermeld, kan gesteld worden dat er ondanks deze tweedeling vóór de invoering van het redactiestatuut geen sprake was van tweekoppig leiderschap of een autonome positie van de hoofdredacteur. Dit blijkt alleen al uit het feit dat voornamelijk de term directeur wordt gebruikt in plaats van uitgever (wat tegenwoordig gebruikelijker is). Een directeur is per slot van rekening eindverantwoordelijk, de baas, wat doet veronderstellen dat de hoofdredacteur aan hem verantwoording af dient te leggen.

Dat er geen sprake was van een zelfstandige hoofdredacteur blijkt eveneens uit het pleidooi van Rooij (1956: 240) voor een zelfstandige verantwoordelijkheid van de hoofdredacteur, in zijn boek *Het dagbladbedrijf in Nederland* (zie paragraaf 1.3.2). Hij betreurde het ten zeerste dat de verhouding tussen de redactie en directie in de CAO voor Dagbladjournalisten werd getypeerd als een overlegstructuur, omdat de dagbladdirecties hun verantwoordelijkheid voor de inhoud van het dagblad niet uit handen wilden geven. Desalniettemin stelt Rooij (1956: 235) dat de directeur zich in de praktijk nauwelijks bemoeide met de inhoud van de krant. Dit ziet Rooij (1956: 231-235) tevens als één van de valkuilen. Wilde de overlegstructuur immers geen problemen veroorzaken, dan was kennis van en begrip voor elkanders takenpakket noodzakelijk.

Dit takenpakket liep echter sterk uiteen, aldus de omschrijving van Rooij (1956: 231-235). Zo was de verzekering van de continuïteit één van de grootste zorgen van de directie, terwijl de hoofdredacteur zich juist dagelijks bezig hield met het vernieuwen van de inhoud van de krant. Daar waar de taken van de directeur concreet omschreven konden worden als het bepalen en bewaken van het bedrijfsdoel, het opbouwen en in goede staat houden van een adequate organisatie en het leiding geven aan de medewerkers in de organisatie, bevond de taakomschrijving van de hoofdredacteur zich veel meer in de sfeer van geestelijk leiderschap, gezien zijn openbare verantwoordelijkheid voor de inhoud van de krant.

Deze grote verschillen leverden problemen op. Rooij (1956: 16) signaleerde bijvoorbeeld de klacht van directeuren dat de hoofdredacteuren vaak weinig gevoel toonden voor de exploitatieve gevolgen van hun beleid. De verklaring hiervoor was dat de hoofdredacteur enerzijds te weinig belangstelling toonde en dat anderzijds de directeur de hoofdredacteur te weinig op de hoogte stelde en betrok bij dergelijke zaken. Rooij (1956: 17) adviseerde dan ook een intensievere overlegstructuur om dit probleem te voorkomen, waarbij de hoofdredacteur volledig inzicht diende te krijgen in de interne financiële bedrijfsgegevens. Wat betreft onderwerpen als de abonnementsprijzen en de werving van abonnees kon de hoofdredacteur daarnaast een substantiële bijdrage leveren, vanwege zijn ervaring en kennis van de maatschappij als journalist.

Maar het meest noodzakelijke contact tussen de uitgever en de hoofdredacteur lag op het financiële vlak. De redactionele activiteit veroorzaakte tenslotte kosten die door de directie gedekt moesten worden:

'Het is de taak van de hoofdredacteur te pleiten voor uitgaven welke uit het door hem in redelijkheid te verwezenlijken journalistieke peil van het blad voortvloeien; het is daartegenover de taak van de directeur deze uitgaven te toetsen op hun rendement en het juiste verband met de algemene kostenstructuur te bewaren' (Rooij, 1956: 244).

Volgens Rooij (1956: 244) was het gebruikelijk dat de hoofdredacteur een redactiebudget kreeg. Dit budget werd elk jaar door de uitgever vastgesteld. Binnen de gestelde grenzen kon de hoofdredacteur hierdoor normale kosten maken zonder overleg te plegen. Het budget vervulde hiermee tevens een functie van controlemiddel voor de hoofdredacteur: rode cijfers waren een teken voor bezuiniging.

Ten slotte wijst Rooij (1956:247) erop dat de directeur wél verplicht was tot ingrijpen wanneer de hoofdredacteur afweek van de richtlijnen die in lijn waren met de beginselen en/of het karakter van het blad. Wanneer een verschil van inzicht rees over de concrete toepassing van de richtlijnen, werd de goede samenwerking sterk bedreigd en kon de directeur zijn wil aan de hoofdredacteur opleggen. Dergelijke conflicten vonden ook enkele malen plaats (Rooij, 1956: 248). De betrekking tussen de directeur en de hoofdredacteur kon volgens Rooij (1956: 248-249) nog het beste vergeleken worden met een huwelijksbetrekking:

'Het huwelijk is een zedelijke betrekking die zich inderdaad op haar meest essentiële verwezenlijking niet door juridische regelingen laat vangen; zelfs echter het huwelijk kan een fundamentele juridische bepaling, mede als richtsnoer voor het gedrag van de echtgenoten jegens elkander, niet missen. Hoeveel te meer is zulks het geval met een zakelijke betrekking; maar het is evenzeer waar dat het persoonlijke karakter van beide

functionarissen en hun goede wil jegens elkaar beslissend zijn voor het welslagen van de door hen beiden, elk op hun terrein geleide krant' (Rooij, 1956: 248-149).

Hieruit blijkt dat Rooij geenszins voorstander is van een juridische regeling, maar wel voor een, liefst statutair vastgelegde, principiële scheiding van bevoegdheden. Pas in 1976 werd dit uiteindelijk bereikt met de invoering van het redactiestatuut.

De komst van het redactiestatuut had grote consequenties voor de positie van de hoofdredacteur. Het aantal managementtaken was namelijk aanzienlijk toegenomen, waardoor geen sprake meer was van schrijvend leiderschap, maar van een manager met beleidsplannen, structuurnota's en directie-overleggen. 'In plaats van zelf scheppend werden de meeste hoofdredacteurs voorwaarden scheppend' (Wijffjes, 2004: 453). Zo belandde de hoofdredacteur in een tweestrijd: enerzijds had hij de leiding over een groep veeleisende journalisten, anderzijds werd hij aangesproken door zijn directie, bestuur, raad van commissarissen en aandeelhouders aangaande alles met betrekking tot de inhoud van de krant. Asscher e.a. (2006: 15) signaleren eveneens een dergelijk getouwtrek: journalisten wilden dat de hoofdredacteur zich bezig zou houden met de inhoud van de krant, terwijl de directie voornamelijk oog had voor de uitvoering van zijn managementtaken.

Volgens Wijffjes (2004: 453-454) won vanaf de jaren tachtig de combinatie hoofdredacteur-directeur hierdoor weer aan aantrekkelijkheid. In de jaren zestig en zeventig was deze functie namelijk 'in een ernstig kwade reuk komen te staan mede omdat *De Telegraaf* een dergelijke functie kende' (Wijffjes, 2004: 453). Het voordeel van deze positie was dat de hoofdredacteur direct invloed uit kon oefenen op directionele beslissingen en dat hij daarnaast beter in staat was om de wensen van de directie en de redactie in overeenstemming te brengen. Het nadeel was echter dat de kloof met de redactie dan nog groter zou worden. In hoeverre kranten daadwerkelijk op deze organisatiestructuur zijn overgegaan is onduidelijk, aangezien Wijffjes hiervan geen concrete voorbeelden geeft. Asscher e.a. (2006: 16) stellen dat binnen VNU Dagbladen een dergelijke discussie over de structuur heeft plaatsgevonden, maar dat dit voorstel verworpen is door de redacteurs omdat een hoofdredacteur alle schijn van betrokkenheid met commercie moet zien te voorkomen.

Feit was wel dat de hoofdredacteur steeds verder van zijn redactie af kwam te staan. 'Menige hoofdredacteur werd door de redacties niet meer gezien als een figuur die dagelijks inspirerend en corrigerend sleurde aan de koers van de krant, maar als iemand die onwillekeurig steeds ontvankelijker werd voor de financieel-economische en bedrijfsstrategische argumenten van de directie' (Wijffjes, 2004: 454). Terwijl Rooij (1956) in de jaren vijftig dus nog pleit voor een toenadering tussen de hoofdredacteur en

de uitgever, lijkt de verhouding in de jaren tachtig geheel de andere kant op te zijn gebogen.

Ook Asscher e.a. (2006: 15) stellen dat de rol van de hoofdredacteur is veranderd sinds de invoering van het redactiestatuut. 'De hoofdredacteur leidt de redactie en zal zich ter wille van de bewaking van de identiteit zeer gedetailleerd inlaten met de krantenopinie maar het schrijven ervan wordt steeds vaker door specialisten gedaan' (Asscher e.a., 2006: 15). Daar waar in de beginjaren de hoofdredacteur als geestelijk leider de inhoud van de krant domineerde, begon er steeds meer sprake te zijn van teamwork. Volgens Wijfjes (2004: 454) had dit tot gevolg dat de hoofdredacteur niet meer per definitie doorslaggevend was bij een identiteitsdiscussie. De vraag was echter wie dat dan wel was. Dit leidde bij veel redacties tot interne pluriformiteit, dat afbreuk deed aan het karakter van de krant.

Hoewel zowel Wijfjes (2004) als Asscher e.a. (2006) de verandering van de positie van de hoofdredacteur in de dagbladonderneming koppelt aan de invoering van het redactiestatuut, wordt niet gesteld dat dit expliciet door het redactiestatuut zelf komt. Het is daarom aannemelijk dat ook andere factoren bijgedragen hebben aan de omslag. Sterker nog, de invoering van het redactiestatuut werd als zeer positief ervaren, terwijl de veranderingen omtrent de positie van de hoofdredacteur ten opzichte van de redactie eerder negatief omschreven staan. In paragraaf 1.6 zullen dan ook andere ontwikkelingen in het dagbladlandschap vanaf de jaren tachtig aan de orde komen.

Het feit dat de hoofdredacteur minder betrokken is bij de redactie door de toename van het aantal managementtaken, doet de vraag rijzen of de hoofdredacteur hierdoor meer toetrekt naar de uitgever. Asscher e.a. (2006: 16) stellen hieromtrent dat de nieuwe beslissingsbevoegdheid van de hoofdredacteur ten gevolge heeft dat hij directiebeleid voert, waarbij hij op de vingers gekeken wordt door de redactie. 'Hierbij doemt de vraag op waar precies de feitelijke grenzen van zijn taken liggen en waar het gevaar dreigt van een conflict van tegenstrijdige belangen. In de oude situatie was de verhouding tussen de eigenaar-directeur en de hoofdredacteur glashelder' (Asscher e.a., 2006: 16).

In het boek *De Overkant* (1998) van Sytze van der Zee, oud-hoofdredacteur van *Het Parool*, wordt de tegenstrijdige positie van de hoofdredacteur goed zichtbaar. Van der Zee beschrijft zijn ervaringen als hoofdredacteur gedurende een turbulente periode (midden jaren negentig) waarin het *PCM* bestuur haar vertrouwen in *Het Parool* opzegt. Door de jarenlange slechte omzet is Van der Zee permanent in gevecht met het bestuur van *PCM* over het voortbestaan van de krant, terwijl hij anderzijds probeert zich dagelijks bezig te houden met de inhoud van de krant. In dit gevecht was Van der Zee niet echt een gelijkwaardige partner. Niet alleen het bestuur van *PCM* stond hiërarchisch gezien

overduidelijk boven hem, ook zijn uitgever had meer macht omdat hij tevens zitting nam in het bestuur van *PCM*.

'De uitgevers stellen nu eenmaal de kaders vast, waarbinnen de redacties kunnen manoeuvreren, en de ruimte die overblijft is net groot genoeg voor veelal marginaal geschuif met rubrieken en bijlagen' (Van der Zee, 1998: 218).

Hoewel Van der Zee misschien verder van de redactie af is komen te staan, lijkt het er in dit geval geenszins op dat hij daardoor meer naar de uitgeverskant toe trok. Dit doet vermoeden dat de uitgever en de hoofdredacteur in slechte tijden juist verder van elkaar af komen te staan, omdat de redactie onmogelijk aan de commerciële druk kan voldoen.

Samenvattend kan gesteld worden dat aan het begin van de twintigste eeuw de positie van de hoofdredacteur en de uitgever per krant verschilde. Al snel werd het gebruikelijk om een aparte hoofdredacteur en directeur in dienst te hebben, maar zij hadden weinig overleg met elkaar. De hoofdredacteur wilde verder graag officieel de verantwoordelijkheid over de inhoud van de krant. In 1976 kreeg hij deze verantwoordelijkheid door de invoering van het redactiestatuut. De keerzijde hiervan was echter dat de hoofdredacteur hierdoor meer managementtaken kreeg en tussen de directie en de redactie in kwam te staan, waardoor de afstand tot de redactie groter werd.

Deze ontwikkelingen doen de vraag rijzen naar de huidige positie van de hoofdredacteur en de uitgever. Hebben de ontwikkelingen van professionalisering binnen de journalistiek enerzijds en de ontwikkelingen van commercialisering aan de uitgeverszijde anderzijds samen nu geleid tot een hechtere samenwerking of juist tot een grotere afstand tussen de uitgever en de hoofdredacteur?

1.5 Het Nederlands dagbladlandschap

Het aantal dagbladen en dagbladondernemingen dat Nederland door de jaren heen heeft geteld, wordt gekenmerkt door grote schommelingen. Uit een overzicht dat Wijffjes (2004: 558) geeft, blijkt dat Nederland in 1850 negen dagbladen kende. Dit aantal liep snel op naar een hoogtepunt in 1939 met 72 zelfstandige dagbladondernemingen. Tussen 1945 en 1955 verdwenen of fuseerden echter veel kleine verzetskranten, waardoor er in 1955 55 ondernemingen overbleven. Hierna zou de totstandkoming van het huidige dagbladlandschap gekenmerkt worden door twee grote persfusiegolven. De eerste golf, eerder genoemd in paragraaf 1.3.5, vond plaats in de jaren zestig. In 1969 waren er van de 55 nog maar 36 ondernemingen over, met 52 titels.

Dit aantal staat alsnog in schril contrast met de huidige stand van zaken. Na een tweede golf van persfusies vanaf de jaren tachtig waren er in 2000 nog maar acht ondernemingen over, samen goed voor 32 dagbladen (Wijffjes, 2004: 558) Dit aantal is wel weer iets gestegen door de komst van de gratis dagbladen, maar daar ligt de focus van dit onderzoek niet op. Wat betreft de betaalde dagbladen is het grootste deel van de markt in handen van drie grote uitgeefconcerns. Ten eerste de *Telegraaf Media Groep*. Naast *De Telegraaf*, de krant met de hoogste oplage van Nederland, heeft dit concern ook nog een aantal regionale dagbladen in bezit. *Koninklijke Wegener* is de tweede grote uitgeverij van Nederland en heeft acht regionale dagbladen in het oosten en zuiden van het land overgenomen, zoals *De Gelderlander* en *Het Brabants Dagblad* (Mediamonitor in beeld, 2007: 37) *PCM Dagbladen B.V.* ten slotte, is in 1995 ontstaan uit een fusie tussen *Perscombinatie*, *Nederlandse Dagblad Unie (NDU)* en boekenuitgeverij *Meulenhoff* en heeft de grote titels *De Volkskrant*, *NRC Handelsblad* en *Trouw* in bezit (Wijffjes, 2004: 419). Naast de betaalde dagbladen zijn deze bedrijven tevens actief binnen andere mediasegmenten.

Verder kent het Nederlandse dagbladlandschap een aantal kleinere ondernemingen waarvan *NDC Mediagroep* met twee regionale dagbladen in het noorden één van de grootste is. *Het Parool B.V.*, *Het Financieele Dagblad B.V.* en *Reformatorisch Dagblad B.V.* zijn voorbeelden van uitgeverijen die één titel in hun bezit hebben. *Het Parool* hoorde bij *PCM*, maar besloot in 2003 zelfstandig verder te gaan, omdat *PCM* voornemens was de krant op te heffen. Het *AD* heeft ook zijn eigen uitgeverij, *AD Nieuwsmedia B.V.*, maar *Wegener* (37%) en *PCM* (63%) zijn hiervan de aandeelhouders. In bijlage 1 is een schema te vinden van de huidige Nederlandse betaalde dagbladenmarkt, inclusief de oplagecijfers.

Ter bescherming van de pluriformiteit van de media is op 13 juni 2007 de Tijdelijke wet mediaconcentraties (Twm) in werking getreden. Hierin wordt gesteld dat een uitgever over niet meer dan 35 procent marktaandeel op de Nederlandse dagbladenmarkt mag beschikken. Momenteel heeft Telegraaf Media Groep met 30,1 procent het grootste aandeel in handen (Mediamonitor in beeld, 2007: 37). Een dergelijke wet is ongetwijfeld verdienstelijk voor het Nederlands dagbladlandschap, maar toch is de afgelopen decennia gebleken dat grote commerciële dagbladondernemingen wel degelijk gunstig zijn geweest voor de pluriformiteit en de kwaliteit van de pers. Men profiteerde immers van de gezamenlijke draagkracht, waardoor kranten zich een minder winstgevende periode konden veroorloven. Daarnaast was men beter in staat om grote investeringen te doen en investeerders op hun wenken te bedienen. Dit had tot gevolg dat redacties konden groeien en dat kwam weer de inhoud ten goede (Wijffjes, 2004: 421). Ook Van Vree (1996: 144, 145) concludeert bijvoorbeeld dat ondanks alle

weerstand de fusie tussen *Het Parool* en *De Volkskrant* gunstig is geweest voor beide kranten.

Deze concernvorming is echter wel van grote invloed op de positie van met name de hoofdredacteur. Immers, boven de uitgever en de hoofdredacteur staat nog een bestuur. Het redactiestatuut is gemaakt met de intentie om de hoofdredacteur in een gelijkwaardige positie naast de directeur te plaatsen, om de journalistieke zelfstandigheid en verantwoordelijkheid te kunnen waarborgen en om zeker te kunnen stellen dat de directie op het hoogste niveau rekening zal houden met de redactie. 'Wanneer men letterlijk vasthoudt aan het statuut is de hoofdredacteur nevensgeschikt aan de plaatselijke directeur van de werkmaatschappij, maar dit is naar letter en geest van het statuut een devaluatie te noemen' (Asscher e.a., 2006: 10,11). Concernvorming zou dus eigenlijk tot aanpassing van het redactiestatuut moeten leiden, te meer omdat het statuut in het leven is geroepen om persfusies tegen te gaan en dergelijke beslissingen nu op een niveau boven de hoofdredacteur en uitgever genomen kunnen worden.

De machteloze situatie die dit op kan leveren, blijkt wederom uit het boek van Van der Zee (1998) met betrekking tot *Het Parool*. Van der Zee was dan ook niet bepaald positief over de dominante positie van de grote concerns in Nederland:

'Tenslotte is de markt zo stevig in handen van vier uitgevers, *De Telegraaf*, *Wegener*, *VNU* (geeft nu alleen tijdschriften uit, red.) en *PCM*, dat elke noodzaak ontbreekt vernieuwend te werk te gaan. Zij controleren met elkaar vrijwel de gehele landelijke en provinciale pers, zodat ze binnen het kartel dat de naam *Vereniging der Nederlandse Dagblad Pers* draagt, eensgezind de dienst uitmaken. (...) Het nobele doel is regulering van de markt, opdat kleinere kranten in staat worden gesteld te overleven, waardoor pluriformiteit van de pers wordt gewaarborgd. Maar het zijn de uitgevers die het meest van deze afspraken profiteren, aangezien zij niet gedwongen worden op het scherpst van de snede met elkaar slag te leveren' (Van der Zee, 1998: 217).

Aangezien de lezersmarkt onveranderd blijft, stelt Van der Zee (1998: 218) dat groei van de ene krant alleen ten koste van een andere krant kan gaan. Hierdoor zit de Nederlandse markt muurvast en 'peinst geen enkele uitgever erover die stagnerende markt op de een of andere manier open te breken.'

Dat concernvorming commercieel aantrekkelijk is, moge duidelijk zijn. In journalistiek opzicht daarentegen kunnen zowel positieve als negatieve gevolgen gesignaleerd worden. De draagkracht is breder, maar de positie van de hoofdredacteur en de redactie is minder sterk. Wanneer het goed gaat met een krant zal een concernbestuur echter geen grote invloed hebben op de dagelijkse gang van zaken. Maar in slechtere tijden, heeft een dergelijke organisatiestructuur verder gaande consequenties. Aangezien de uitgever handelt in opdracht van het concernbestuur, is het

aannemelijk dat dit tevens gevolgen heeft voor de verhouding tussen de uitgever en de hoofdredacteur. Hier zal in de volgende paragraaf op ingegaan worden.

1.6 Problemen in krantenland

Han van Gessel zegt in het boek *De Volkskrant: een beeld van een dagblad* (1986) over de positie van de krant ten opzichte van de nieuwe media het volgende:

'Zoals de schilderkunst niet is verdrongen door de grammofoonplaat, zo zal de krant niet worden verdrongen door de kabel. De macht van het geschreven woord blijft bestaan. Het geschreven en gedrukte woord heeft sinds de uitvinding van de boekdrukkunst steeds een belangrijke rol gespeeld. Kranten zijn- evenals boeken en tijdschriften- een essentieel middel om nieuws en meningen te verspreiden. In de krant staat alles zwart-op-wit afgedrukt. Je kunt hem op je gemak en in je eigen tijd lezen. Je kunt er iets uitknippen, het bewaren en het gebruiken als je het nodig hebt. De krant kun je overal mee naartoe nemen, waar je ook gaat of staat. Met een computer kun je dat niet' (Van Gessel, 1986: 6).

Ruim twintig jaar later lijkt deze uitspraak behoorlijk naïef. Het geeft echter wel treffend weer hoeveel er in korte tijd veranderd is, voornamelijk op het gebied van nieuwe media. Dit heeft grote gevolgen gehad voor de positie van de krant in de maatschappij en zodoende voor de positie van de hoofdredacteur en de uitgever binnen de krant. In deze paragraaf zal de ontwikkeling hieromtrent uiteen worden gezet.

De jaren zeventig en tachtig worden gekenmerkt als de gouden jaren voor de dagbladen. De oplages stegen tot ongekennde hoogtes en de advertenties stroomden binnen. Broersma (2003: 18) stelt, in een onderzoek naar de veranderingen op de regionale dagbladenmarkt, dat er in 1982 sprake was van 104 krantenabbonementen per honderd huishoudens. Het lezen van een dagblad was dan ook een vanzelfsprekendheid. Hier kwam snel verandering in. In 1981 hadden de regionale dagbladen voor het eerst te kampen met een lichte oplagedaling, die daarna structureel voortzette. Deze trend kwam voor de landelijke dagbladen aanzienlijk later op gang, te weten eind jaren negentig. Ook voor de landelijke dagbladen geldt echter dat sindsdien de oplage nooit meer gestegen is, enkele uitzonderingen daar gelaten (Broersma, 2003: 11).

Aan de oplagedaling ligt ontleding ten grondslag. De tijd die de gemiddelde Nederlander besteedt aan het lezen van een dagblad daalt snel, evenals het aantal mensen dat een dagblad leest. Daarnaast heeft onderzoek uitgewezen dat men ook niet meer gaat lezen naarmate men ouder wordt. 'Onderzoek naar geboortecohorten in de VS toont aan dat jongere cohorten minder kranten lezen – en dat ook blijven doen naarmate ze ouder worden' (Broersma, 2003: 12). Vergelijkend onderzoek in Europa wijst tevens

uit dat jongere generaties minder naar de krant zullen grijpen, voornamelijk omdat zij meer georiënteerd zijn op andere media zoals televisie en internet. Ontlezing is echter geen op zichzelf staande ontwikkeling:

'Vaak wordt, ook door journalisten, ontlezing gezien als een natuurramp die zich over de westerse wereld zou uitstrekken. Ontlezing is echter geen oorzaak, maar een gevolg van maatschappelijk veranderingen. Traditionele leefstijlen en normen- en waardepatronen verliezen terrein. Toegeven dat je geen krant leest is geen schande meer en in sommige kringen zelfs *bon ton*. Voor de calculerende burger zijn er steeds meer mogelijkheden om aan zijn informatiebehoefte te voldoen. De krant verliest in dit tijdperk van individuele nutsmaximalisatie de vanzelfsprekende positie die zij decennialang had.' (Broersma, 2003: 21)

De maatschappelijke veranderingen waar Broersma (2003: 12, 13) aan refereert, hebben niet alleen betrekking op de toegenomen concurrentie van andere media, maar ook de ontzuiling, de individualisering van de maatschappij, de late gezinsvorming, het chronisch tijdgebrek van de 'moderne mens' en het ontstaan van de multiculturele samenleving zijn factoren van belang. De groeiende mobiliteit en de verminderde betrokkenheid bij de eigen leefomgeving hebben daarnaast vergaande consequenties voor de regionale kranten gehad. Dit is één van de redenen waarom tot 1998 de totale oplage van de landelijke dagbladen wel is gestegen.

Naast het feit dat de daling van het aantal abonnees financiële problemen heeft veroorzaakt, is tegelijkertijd de advertentieverkoop gestagneerd. Het snelgroeiende gebruik van internet en de opkomst van de gratis kranten eind twintigste eeuw versterkt dit. Adverteerders hebben immers meer mogelijkheden gekregen om te adverteren, wat ten koste van de advertenties in de kranten gaat. Hierdoor is commercie een steeds zwaardere stempel gaan drukken op de vorm en inhoud van de krant en heeft het de onafhankelijkheid en zelfstandigheid van de redactie ingeperkt (Asscher e.a., 2006: 12-14). Dit roept de vraag op in hoeverre commercie en ideologie gescheiden kunnen worden. Iedere krant blijft immers een commercieel product, waarbij de werkgever een financieel risico loopt. Asscher e.a. (2006: 14) stellen dat de redactie dit commercieel belang zeker niet uit het oog moet verliezen, omdat de directie bij een goed lopende krant minder geneigd zal zijn tot ingrijpen dan bij een slecht lopende krant. De redactie is dus alleen maar gebaat bij een financieel gunstige situatie. De kunstmatige scheiding tussen commercie en redactie lijkt hiermee dan ook onder druk te komen staan.

Hoe dienen dagbladorganisaties er nu voor te zorgen dat deze problemen niet fataal worden? Broersma (2003: 49) stelt dat diversificatie de enige groeimogelijkheid is. Hiermee bedoelt hij dat kranten over moeten gaan op meerdere uitingsvormen. Dr. Piet Bakker (2008: 19) heeft een vergelijkbare multimediale strategie voor ogen. Hij betoogt

dat het niet om het product de papieren krant gaat, maar om het verzamelen en verspreiden van informatie. 'Mensen willen geen schep kopen, ze willen een gat in de grond. Voor media kan dit interessante gezichtspunten opleveren. In welke business zitten we en welk probleem lost ons product op?' (Bakker, 2008:20) De vraag is echter of mensen nog wel de krant willen kopen als ze hem ook gratis online kunnen lezen. Zijn verschillende media elkaars substituut of vullen ze elkaar aan? Bakker (2008: 15) stelt dat uit onderzoek is gebleken dat internetgebruikers niet minder krant gaan lezen. Daarnaast is het vanuit concurrentieoogpunt slimmer om je eigen substituut te zijn, dan dat een ander je lezer wegkaapt. Een crossmediale strategie houdt echter niet in dat het hebben van een website afdoende is. De verdiensten van internet zijn namelijk vrij onzeker. Daarom is het van belang dat het begrip crossmediaal breed opgevat wordt waarbij online slechts één optie is, aldus Bakker (2008: 19).

Broersma (2003: 50) voorspelt voorts dat de krant zelf op den duur geen massaproduct meer zal zijn, maar eerder een luxe product met een veel kleiner bereik, meer inhoud en een hogere kostprijs. Bakker is het hier mee eens: 'De massamedia van de vorige eeuw zullen zich moeten ontwikkelen tot klasse-media – hun doelgroep wordt kleiner maar ook veeleisender. Kwaliteit en onderscheidend vermogen zullen kenmerken moeten zijn van media die willen overleven' (Bakker, 2003: 29).

Voor de verhouding tussen commercie en redactie zullen deze ontwikkelingen veel consequenties hebben, want vroeger was er nauwelijks aandacht voor commercie binnen de journalistiek. Het waren elkaars tegenpolen. Dit kan men zich in de huidige situatie niet meer permitteren. Journalisten dienen zich te bewijzen in een steeds commerciëlere omgeving, aldus Bakker (2008: 25). Dit wil niet zeggen dat journalisten in opdracht van adverteerders moeten gaan schrijven, maar 'commercieel meedenken' houdt wel in dat men zich meer bewust moet zijn van de commerciële omgeving waarin men werkt.

In hoeverre deze ontwikkelingen daadwerkelijk gelden voor de kranten in Nederland zal moeten blijken uit de interviews. Het is aannemelijk dat een dergelijke crossmediale strategie grote consequenties heeft voor het takenpakket van de hoofdredacteur en de uitgever en tevens voor de positie die zij ten opzichte van elkaar innemen. Daarnaast is het de vraag of de toename van commerciële en multimediale initiatieven zal leiden tot meer of minder twistpunten tussen de hoofdredacteur en de uitgever. De strikte tweedeling tussen commercie en redactie die volgens Bakker (2008) en Broersma (2003) momenteel aan veranderingen onderhevig is, komt immers bij hen samen. Hier wordt aandacht aan besteed tijdens de interviews.

1.7 Het redactiestatuut anno 2008

De in paragraaf 1.6 beschreven problemen en ontwikkelingen doen de vraag rijzen in hoeverre het redactiestatuut adequaat functioneert in het huidige tijdperk. Immers, in het redactiestatuut wordt de scheiding tussen redactie en commercie vastgelegd terwijl dit volgens onder andere Bakker (2003) achterhaald is. In deze paragraaf zullen de redactiestatuten van de dagbladen die deelnemen aan dit onderzoek besproken worden in relatie tot het, al eerder geciteerde, onderzoek van Asscher e.a. (2006) naar de werking van het redactiestatuut bij dagbladen. De intentie van dit onderzoek was knelpunten te signaleren en aanbevelingen te doen voor mogelijke aanpassingen. Dit is gedaan aan de hand van een analyse van het modelredactiestatuut, gepubliceerd door de NVJ, in vergelijking met de redactiestatuten van de dagbladen. Verder zijn veertien interviews gehouden met betrokkenen uit de sector.

Het onderzoek heeft geresulteerd in een tiental aanbevelingen, waarvan de meest relevante hier kort behandeld zullen worden. Ten eerste wordt het belang van het statuut door de geïnterviewden breed erkend. De bescherming van de identiteit van de krant en de bescherming tegen commerciële invloeden worden ervaren als de meest belangrijke functies (Asscher e.a., 2006: xi). Daarnaast stelt Asscher e.a. (2006: xi) dat het redactiestatuut niet alleen de horizontale relatie tussen de hoofdredacteur en de uitgever dient vast te leggen, maar ook de verticale relatie met het holdingbestuur. Doordat de hoofdredacteur een niveau onder het holdingbestuur geplaatst wordt, wordt het oorspronkelijke doel van het redactiestatuut namelijk nu niet behaald. In een volgende aanbeveling wordt gesteld dat de benoeming- en ontslagprocedure van de hoofdredacteur uitsluitend de verantwoordelijkheid dient te zijn van de directie, waarbij de redactie louter een adviesbevoegdheid dient te verkrijgen (Asscher e.a., 2006: xi). Dit is opvallend, gezien het feit dat dit de positie van de hoofdredacteur minder onafhankelijk van de directie zou maken.

Dit geldt tevens voor de volgende aanbeveling, waarin wordt gesteld dat de hoofdredacteur samen met de directeur/uitgever de verantwoordelijkheid moet dragen voor de commerciële kant, de oplage van de krant, het personeelsbeleid en het budget. Alleen de verantwoordelijkheid voor het advertentiebeleid dient gescheiden te blijven (Asscher e.a., 2006: xii). Hieruit blijkt dat de respondenten de hoofdredacteur meer commerciële verantwoordelijkheid willen toebedelen. Daarmee zou de strikte scheiding tussen commercie en redactie vervagen. Dit sluit aan bij de huidige ontwikkelingen in het dagbladlandschap – zoals uiteengezet in paragraaf 1.6 – evenals bij de laatste relevante aanbeveling die stelt dat de werking van het redactiestatuut ook tot de internetactiviteiten die aan de krant gelieerd zijn uitgebreid moet worden (Asscher e.a.,

2006: xii). Het redactiestatuut zou zich dan aanpassen aan de ontwikkelingen op crossmediaal gebied.

Hoewel het aantal overeenkomstige kranten tussen het onderzoek van Asscher e.a. (2006) en dit onderzoek niet zo heel groot is – alleen de *PCM*-kranten – komt de strekking van de redactiestatuten wel grotendeels overeen. De redactiestatuten van *Trouw* en het *AD* zijn echter recenter dan het onderzoek van Asscher e.a. (2006). Een deel van de aanbevelingen lijkt ter harte genomen. Zo is bij het *AD* de hoofdredacteur tevens lid van de directie, heeft de redactieraad slechts een adviesbevoegdheid omtrent de benoeming van de hoofdredacteur en wordt niet alleen gesproken over de krant, maar ook over andere producten zoals de website.

Het redactiestatuut van *Trouw* is hiermee vergelijkbaar. *PCM* heeft sinds 1 januari 2008 een nieuwe organisatiestructuur, waarbij de hoofdredacteur en de uitgever samen de directie vormen van een werkmaatschappij binnen het concern. Dit onderwerp zal in hoofdstuk 3 verder besproken worden. Bij *De Volkskrant* en bij *NRC Handelsblad* is, in tegenstelling tot bij *Trouw*, deze nieuwe structuur nog niet terug te vinden in het redactiestatuut. Wat betreft de benoeming en het ontslag van de hoofdredacteur verschilt *Trouw* van het *AD*, aangezien hun stichting – de Stichting ter bevordering van de Christelijke Pers in Nederland – hiervoor toestemming moet verlenen. Ook bij *Trouw* wordt de website vermeld in het redactiestatuut.

Zij zijn de enige twee kranten die hier expliciet op in gaan. Bij *De Volkskrant*, met een redactiestatuut uit 1999, staat er wel iets over in de preambule:

'De primaire functie van de krant, het brengen van nieuws, ondervindt steeds meer concurrentie van andere, snellere media, zoals radio en televisie, en van nieuwe media. Deze ontwikkeling versterkt de taak van de krant om naast het brengen van het nieuws vooral het accent te leggen op het verklaren van het nieuws, het belichten van achtergronden en ontwikkelingen, het signaleren van trends en het bieden van verstrooiing.' (Redactiestatuut *De Volkskrant*, 1999)

Deze uitspraak is typerend gezien het feit dat men hier de andere media klaarblijkelijk al wel als concurrentie ervaart, maar nog niet de drang heeft om ook andere producten op de markt te brengen. Ook de stichting van *De Volkskrant* is overigens een belangrijke taak toebedeeld. Zij dient haar goedkeuring te verlenen voor de benoeming of het ontslag van de hoofdredacteur. Dit gebeurt echter pas na schriftelijk advies van de redactieraad. Zo verkrijgt de redactieraad een belangrijker stem dan bij het *AD* en *Trouw*. Bij *NRC Handelsblad* wordt de hoofdredacteur zelfs voorgedragen door de redactieraad. Uit welk jaar dit statuut dateert staat niet vermeld. Van de nieuwe organisatiestructuur is in ieder geval nog geen sprake, maar het oogt verder modern.

Dit geldt niet voor de redactiestatuten van het *Brabants Dagblad* en *De Gelderlander*, aangezien deze statuten respectievelijk afkomstig zijn uit 1985 en 1987. Van de *Wegener*-kranten binnen dit onderzoek is *De Stentor* dan ook de enige die een redactiestatuut heeft (uit 2005) waarin de correcte organisatiestructuur vermeld staat. Inhoudelijk zijn de statuten verder zeer overeenkomstig. Bij alle drie de kranten heeft de redactieraad het recht tot aanbeveling voor de benoeming en het ontslag van de hoofdredacteur. In het redactiestatuut van het *Brabants Dagblad* wordt als uitgever *Brabant Pers B.V.* genoemd, waaronder niet alleen het *Brabants Dagblad* valt, maar ook het *Eindhovens Dagblad*, het *Helmonds Dagblad* en *Het Nieuwsblad, dagblad voor Midden-Brabant*. De laatste twee kranten bestaan tegenwoordig niet meer, evenals *Brabant Pers B.V.* Het redactiestatuut van *De Gelderlander* klopt wat dit betreft evenmin, aangezien daarin continu gerefereerd wordt aan uitgeverij *De Gelderlander B.V.* Ook *Het Parool* heeft een verouderd statuut. Dit is helaas niet in mijn bezit, dus kan hier niet worden meegenomen.

Wat de uitgevers en de hoofdredacteurs van de huidige rol en de inhoud van hun redactiestatuut vinden, zal behandeld worden in hoofdstuk 3. Wat betreft deze paragraaf kan gesteld worden dat het onderzoek van Asscher (e.a., 2006) in lijn is met de redactiestatuten van de kranten binnen dit onderzoek. In de moderne statuten is immers een groot deel van de aanbevelingen terug te zien en de oude statuten bevatten inderdaad de aspecten die Asscher (e.a., 2006) aan de kaak stelt.

1.8 Schets van de huidige verhouding

Op basis van de literatuur kan gesteld worden dat er door de jaren heen veel is veranderd in het Nederlandse dagbladlandschap. De totstandkoming van de huidige situatie is een langdurig proces. De invoering van het redactiestatuut kan gezien worden als één van de mijlpalen, omdat hierin de onafhankelijke positie van de hoofdredacteur en de redactie officieel staat vastgelegd. Ondanks alle veranderingen is de tweedeling tussen de uitgever en de hoofdredacteur al meer dan een eeuw oud. Dit historisch overzicht doet echter wel vermoeden dat de positie die de hoofdredacteur en de uitgever ten opzichte van elkaar innemen een aantal keer verschoven is.

Ook nu lijkt het er op dat deze positie weer aan veranderingen onderhevig is. Hoewel recente onderzoeken wel ingaan op de huidige problematiek binnen de dagbladwereld en de praktische zaken die hierdoor veranderen, wordt weinig concreet gesteld over de samenwerking tussen de uitgever en de hoofdredacteur en de positie die zij ten opzichte van elkaar innemen. De werken van Broersma (2003), Asscher e.a. (2006) en Bakker (2008) wijzen er echter wel op dat er sprake is van een toenemende

commerciële druk, waardoor de strikte scheiding tussen commercie en redactie - waar decennia lang sprake van is geweest - lijkt te vervagen.

De vraag is echter wat het gevolg hiervan is. De redactie wordt immers geacht commerciëler te denken, maar nergens staat expliciet gesteld dat dit ook daadwerkelijk gebeurt. Uit onder andere het boek van Van der Zee (1998) blijkt bijvoorbeeld dat in financieel slechte tijden de belangen tussen commercie en redactie zo tegengesteld kunnen zijn dat de verhoudingen extra onder druk komen te staan. Aangezien uiteindelijk alle twistpunten tussen commercie en redactie samen komen bij de hoofdredacteur en de uitgever, blijft de voornaamste vraag: Leiden de huidige ontwikkelingen in het dagbladlandschap tot meer samenwerking of drijven zij de hoofdredacteur en de uitgever juist verder uit elkaar?

Het antwoord op deze vraag zal moeten blijken uit dit onderzoek. Hebben de kranten met een verouderd redactiestatuut ook een verouderde organisatiestructuur? Hoe functioneert die organisatiestructuur in het huidige tijdperk? Is er veel verschil tussen de kranten onderling? En wat zou verbeterd kunnen worden? Dergelijke vragen zullen in hoofdstuk 3 uitgebreid aan de orde komen, ten einde een antwoord te vinden op de vraag hoe de verhouding is tussen de uitgever en de hoofdredacteur in de Nederlandse dagbladorganisatie. In hoofdstuk 2 zal allereerst de onderzoeksmethode en operationalisatie uiteen gezet worden.

Hoofdstuk 2. Methode en operationalisatie

Hoofdstuk 1 heeft de vraag opgeroepen hoe de uitgever en de hoofdredacteur zich heden ten dage tot elkaar verhouden. Middels praktijkonderzoek dient een antwoord gevonden te worden op deze vraag. In dit hoofdstuk zal de methode en operationalisatie van het onderzoek uiteengezet worden. Literatuur van Bryman (2004) en Baarda, de Goede en Teunissen (1997) over kwalitatief onderzoek zal hierbij gebruikt worden.

2.1 Onderzoeksmethode

Voor dit onderzoek is gekozen voor kwalitatief onderzoek in de vorm van semi-gestructureerde interviews. Bij kwalitatief onderzoek staat de beschrijving en interpretatie van een bepaalde al dan niet problematische situatie centraal (Baarda e.a., 1997: 16). Door de visie van respondenten te analyseren wordt het hierdoor mogelijk om een maatschappelijke kwestie te begrijpen (Bryman, 2004: 266). In dit geval is het onderzoek niet alleen beschrijvend maar ook explorerend van aard. Er is immers nog weinig bekend over de hedendaagse verhouding tussen de uitgever en de hoofdredacteur. Voor het in kaart brengen van een onbekend gebied is kwalitatief onderzoek dan ook uitermate geschikt. De methode biedt hierdoor de mogelijkheid om diep op het onderwerp in te gaan, waarbij gedurende het onderzoek voldoende speelruimte over blijft.

Kwalitatief onderzoek kent echter een aantal nadelen. Bryman (2004: 284, 285) kaart hieromtrent een viertal problemen aan. Ten eerste is dergelijk onderzoek in veel gevallen te subjectief, omdat het onderzoek af hangt van de vaak 'onsystematische' kijk van de onderzoeker. Daarnaast is het onderzoek moeilijk te repliceren. Het is haast onmogelijk om het onderzoek te herhalen omdat er nauwelijks standaard procedures gevolgd worden. De onderzoeker zelf is namelijk het voornaamste onderzoeksinstrument voor het verzamelen van de data. Ten derde kunnen er problemen ontstaan met de generaliseerbaarheid. Vanwege de intensieve onderzoeksmethode bestaat de onderzoeksgroep vaak uit weinig personen of enkele case studies. Tenslotte stelt Bryman (2004: 284, 285) dat kwalitatief onderzoek vaak een gebrek aan transparantie bevat, doordat het moeilijk is om te achterhalen wat de onderzoeker precies met de data heeft gedaan en hoe de conclusies tot stand zijn gekomen. Hoewel kwantitatief onderzoek evengoed als kwalitatief onderzoek zijn problemen kent en dat dus geen reden is om geen kwalitatief onderzoek te doen, bevatten deze vier punten zeer zeker een kern van waarheid. In dit onderzoek dient deze problematiek dan ook zo veel mogelijk ondervangen te worden. Hier wordt later specifiek op teruggekomen.

Naast kwalitatief versus kwantitatief onderzoek bestaat er verschil tussen kwalitatieve en kwantitatieve interviews. Bij kwalitatieve interviews staat de vraagstelling, in tegenstelling tot bij kwantitatieve interviews, niet geheel van tevoren vast, waardoor er meer mogelijkheid is voor flexibiliteit. De interviewer kan naar aanleiding van de antwoorden dieper op bepaalde vragen in gaan. Dit maakt deze onderzoeksmethode tevens minder valide (Bryman, 2004: 319, 320). Toch is in dit onderzoek gekozen voor kwalitatieve interviews. Het blootleggen van een bepaalde verhouding gaat immers niet goed aan de hand van een standaard vragenlijst.

Om toch een goede vergelijking te kunnen trekken tussen de verschillende interviews is gekozen voor het semi-gestructureerde interview. Deze kwalitatieve onderzoeksmethode houdt in dat de vragen en antwoorden niet van tevoren vast liggen, maar de onderwerpen wel in de vorm van een topiclijst (Baarda e.a., 1997: 133). Deze topiclijst kan echter in willekeurige volgorde aan bod komen. Daarnaast is er voldoende ruimte om door te vragen op specifieke onderwerpen. Doordat bij elk interview echter wel dezelfde onderwerpen aan bod komen, kan in de analyse een goede vergelijking getrokken worden tussen de verschillende respondenten (Bryman, 2004: 324). Daarnaast wordt de repliceerbaarheid en generaliseerbaarheid van het onderzoek door middel van deze methode aanzienlijk groter. Een laatste voordeel van deze onderzoeksmethode is dat de respondenten, te weten hoofdredacteuren en uitgevers van diverse dagbladen in Nederland, vertrouwd zijn met interviews.

2.2 Operationalisatie

2.2.1 Respondenten

De uitgevers en hoofdredacteuren van de diverse betaalde dagbladen in Nederland vormen de respondenten van dit onderzoek. 'Een respondent is een persoon die wordt geïnterviewd met als doel informatie over hemzelf of zijn situatie te verkrijgen. Respondenten vertegenwoordigen dus zichzelf' (Baarda, 1997: 71). De respondenten dienen echter wel representatief te zijn voor de gehele Nederlandse betaalde dagbladindustrie. Zoals uiteengezet in hoofdstuk 1 kent Nederland drie grote uitgeverijen en een aantal zelfstandige uitgeverijen. Aannemelijk is dat de grootste verschillen zich tussen de diverse uitgeverijen voor zullen doen. Voor een generaliseerbaar resultaat dienen dus niet alleen uitgevers en hoofdredacteuren van verschillende dagbladen maar ook van verschillende uitgeverijen mee te werken. Van tien dagbladen zijn zowel de hoofdredacteur als de uitgever aangeschreven, te weten *De Volkskrant (PCM)*, *NRC Handelsblad (PCM)*, *Trouw (PCM)*, *De Telegraaf (TMG)*, *Het Brabants Dagblad (Wegener)*, *De Gelderlander (Wegener)*, *De Stentor (Wegener)*, *Dagblad van het Noorden (NDC)*

Mediagroep), *Het Parool* (*Het Parool bv*) en *AD* (*AD Nieuwsmedia bv*). De keuze voor deze tien is naast de verspreiding over de diverse uitgeverijen volstrekt willekeurig.

Het doel was om van bovenstaande lijst vijf dagbladen bereid te krijgen om mee te werken. Acht dagbladen hebben uiteindelijk hun fiat gegeven. Van *NRC Handelsblad*¹, *Brabants Dagblad*, *De Gelderlander*, *De Stentor*, *Het Parool* en *AD* zijn zowel de hoofdredacteur als de uitgever geïnterviewd. Van *Trouw* is alleen de hoofdredacteur geïnterviewd, omdat ten tijde van de interviews net een nieuwe uitgever aangesteld was die nog geen tijd had. Met *De Volkskrant* heeft het interview telefonisch plaatsgevonden met de hoofdredacteur en de uitgever tegelijkertijd. Dit omdat zij niet apart geïnterviewd wilden worden en het niet mogelijk was om persoonlijk langs te gaan. Ik ben mij er van bewust dat dit gevolgen heeft voor de betrouwbaarheid van de informatie. Hier zal in de analyse rekening mee gehouden worden.

Het Nederlandse betaalde dagbladlandschap telt drie vrouwelijke hoofdredacteurs en geen vrouwelijke uitgevers. Alledrie de vrouwen werken bij kranten binnen dit onderzoek, te weten het *Brabants Dagblad*, *NRC Handelsblad* en *Het Parool*. Dit is puur toeval. Het percentage vrouwen is dus relatief hoog, maar hun minderheidspositie in het Nederlands dagbladlandschap maakt hun visie wel erg interessant. De eerste vrouwelijke hoofdredacteur werd namelijk pas in 2006 aangesteld, dus er kan met recht gesteld worden dat zij zich in een typische mannenwereld begeven.

In totaal hebben dus veertien interviews plaats gevonden. Dit is voldoende om het onderzoek te kunnen generaliseren voor het gehele Nederlands dagbladlandschap. In bijlage 1 is een overzicht te vinden van alle respondenten inclusief de data waarop de interviews plaats hebben gevonden.

2.2.2 Inhoud van de interviews

Gemiddeld duurde elk interview ongeveer vijftig minuten. Dit is conform de verwachting. De grootste uitzondering was het interview met Alex Engbers, hoofdredacteur van *De Stentor*. Hij had aangegeven twee uur vrij te willen maken. Hier heb ik gebruik van gemaakt omdat hij tevens bereid was als eerste geïnterviewd te worden en ik dan wat meer speelruimte had, zodat bij de andere interviews hoofd- en bijzaak beter van elkaar onderscheiden konden worden. Alle respondenten is gevraagd om hun e-mailadres zodat naderhand eventueel extra vragen gesteld konden worden. Hier is geen gebruik van gemaakt.

Zoals in paragraaf 2.1 uiteengezet is, zijn de interviews gehouden aan de hand van een topiclijst. Deze is te vinden in bijlage 2. De topiclijst beslaat drie algemene onderwerpen, te weten 'bevoegdheden', 'twistpunten' en 'toekomst'. Deze onderwerpen

¹ De uitgever en hoofdredacteur van *NRC Handelsblad* zijn tevens de leidinggevendenden van de ochtendkrant *nrc.next*. Wanneer gerefereerd wordt aan een hoofdredacteur of uitgever van *NRC Handelsblad*, geldt dit tevens voor *nrc.next*. Dit wordt niet elke keer expliciet vermeld.

zijn tot stand gekomen naar aanleiding van de literatuur. Theorie en praktijk dienen hierdoor dan ook goed op elkaar aan te sluiten. Elk onderwerp bevat een aantal subonderwerpen. Bij het onderwerp 'bevoegdheden' gaat het veelal over formaliteiten: ieders takenpakket, de mate van overleg, de verschillende verantwoordelijkheden en de rol van het redactiestatuut. Het onderwerp 'twistpunten' heeft betrekking op de verschillen in perspectief en de manier waarop dat opgelost wordt. Hiervoor waren een aantal onderwerpen opgesteld, maar deze bleken niet allemaal even relevant. Hier is rekening meegehouden in latere interviews. Het onderwerp internet en multimedia bleek daarentegen erg relevant. Hier is extra aandacht aan besteed in alle interviews.

Het onderwerp 'toekomst' ten slotte ging veelal over de persoonlijke visie van de respondent. Onderwerpen als de huidige organisatiestructuur, de tweestrijd tussen commercie en ideologie, problemen, veranderingen, oplossingen en consequenties kwamen hierbij aan bod. Dit laatste onderwerp is voornamelijk interessant om de verhouding tussen de hoofdredacteur en de uitgever te kunnen verklaren. Wat betreft de organisatiestructuur, kaartte Engbers aan dat op een recente bijeenkomst van het Genootschap van hoofdredacteurs dr. Piet Bakker had gesproken over een situatie waarin de functie van hoofdredacteur en uitgever door één persoon zou worden vervuld. Aangezien dit een zeer relevant en interessant onderwerp is voor dit onderzoek, is ook elke respondent naar zijn of haar mening hieromtrent gevraagd.

Alle interviews zijn zeer goed verlopen. Hoewel het reëel is dat men wat positiever en optimistischer over de eigen organisatie heeft gesproken dan daadwerkelijk het geval is, ga ik er vanuit dat het beeld dat de respondenten geschetst hebben op de waarheid berust. Dit omdat zij allen zelf bereid waren om mee te werken en tijdens de interviews geen vertrouwelijke vragen zijn gesteld.

2.2.3 Data verwerking

Alle interviews zijn opgenomen middels een voicerecorder en naderhand getranscribeerd. Het gemiddelde interview telde vijftien pagina's tekst. Om deze informatiemassa systematisch te kunnen verwerken is gebruik gemaakt van de methode van Baarda e.a. (1997: 175, 176). Hierbij wordt gesteld dat allereerst alle interviews gefragmenteerd dienen te worden in begrijpelijke, op zichzelf staande fragmenten om deze vervolgens te labelen. Deze labels zijn gebaseerd op de onderwerpen uit de topiclijst. Alle fragmenten met hetzelfde label dienen vervolgens bij elkaar geplaatst te worden. Hierdoor kan alle informatie omtrent één onderwerp overzichtelijk in kaart gebracht worden. Hoewel de onderwerpen tijdens de interviews in een willekeurige volgorde aan bod zijn gekomen, wordt het zo mogelijk de analyse al naar gelang de oorspronkelijke opbouw van de topiclijst uit te voeren.

Bij deze analyse zal niet alleen een vergelijking worden getrokken tussen de hoofdredacteurs en de uitgevers, maar ook tussen de diverse dagbladen. Hiervoor zal veel gebruik gemaakt worden van citaten. Deze dienen zowel ter verheldering als ter bevestiging van de gedane uitspraken. Hierdoor wordt getracht de transparantie van het onderzoek te vergroten. Om deze scriptie enigszins leesbaar te houden, kunnen echter niet alle respondenten bij elk onderwerp aan bod komen. De gebruikte citaten zullen dan ook representatief zijn voor een groter deel. Waar de citaten representatief voor zijn, zal expliciet worden vermeld. De keuze voor de desbetreffende citaten is gebaseerd op relevantie en geschiktheid (zoals taalgebruik). De citaten zullen grotendeels letterlijk overgenomen worden. Spreektaal wordt echter daar waar noodzakelijk omgezet naar schrijftaal, uiteraard met behoud van de essentie van de inhoud van het citaat.

2.3 Validiteit en betrouwbaarheid

Middels bovenstaande methode en operationalisatie wordt getracht de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek zo groot mogelijk te maken. In Baarda e.a. (1997) en Bryman (2004) worden hieromtrent vergelijkbare begrippen genoemd. Ten eerste interne validiteit: zijn de verzamelde gegevens een goede weergave van datgene wat zich in de praktijk afspeelt en ben je hiermee in staat de probleemstelling adequaat te beantwoorden (Baarda e.a., 1997: 99)? Doordat de interviews semi-gestructureerd zijn, komen in alle interviews dezelfde onderwerpen aan bod. Aangezien deze onderwerpen van te voren zorgvuldig vastgesteld zijn in aansluiting op de literatuur en de hoofdvraag, dient hiermee de interne validiteit gewaarborgd te zijn.

Met externe validiteit vervolgens, wordt de mate waarin de resultaten generaliseerbaar zijn voor een groter geheel bedoeld. Dit is bij kwalitatief onderzoek vaak lastig omdat de resultaten over het algemeen gebaseerd zijn op een klein aantal case studies of een kleine testgroep (Bryman, 2004: 273). De gehele Nederlandse dagbladmarkt is echter niet zo heel groot. Door de spreiding over de diverse uitgeverijen van Nederland, is de groep respondenten die meewerkt mijns inziens representatief voor het geheel. Natuurlijk blijven er accentverschillen bestaan, maar de algemene strekking zal naar verwachting overeenkomen.

De betrouwbaarheid ten slotte, refereert aan de mate van repliceerbaarheid van het onderzoek. Dit wordt door Bryman (2004) als één van de grote problemen van kwalitatief onderzoek gezien. Aangezien alle gesprekken momentopnames zijn, kan repliceerbaarheid aan de kant van de respondent in die zin nooit gegarandeerd worden. Echter, door elk interview op te nemen en letterlijk uit te werken, kan de informatie in ieder geval achteraf niet verkeerd geïnterpreteerd worden. Dit zorgt er voor dat het onderzoeksmateriaal solide en controleerbaar is. Ook de topiclijst draagt bij aan de

betrouwbaarheid van het onderzoek, aangezien in elk gesprek tenminste dezelfde onderwerpen aan bod komen.

Hoofdstuk 3. Resultaten

Zoals uiteengezet in de methode zullen in dit hoofdstuk de resultaten van de interviews per onderwerp uiteen gezet worden. De stijl zal voornamelijk beschrijvend zijn. Eerst zal in gegaan worden op de formele verhouding tussen de uitgever en de hoofdredacteur. Onderwerpen als takenpakket, verantwoording, benoeming, ontslag en de rol van het redactiestatuut zullen hierbij aan bod komen. Dit heeft voornamelijk betrekking op formele zaken. Naarmate dit hoofdstuk vordert zullen de onderwerpen informeler en persoonlijker worden. In paragraaf 3.2 zullen dan ook de twistpunten tussen de uitgever en de hoofdredacteur besproken worden. Dit zal voornamelijk gaan over de tweestrijd tussen commercie en redactie. Ten slotte wordt de visie van de respondenten ten aanzien van de huidige veranderingen in het dagbladlandschap en de toekomst uiteengezet. Dit deel dient ter verklaring van de huidige positie van de hoofdredacteur en de uitgever. Met dit onderwerp zal dan ook worden afgesloten.

Zoals tevens is gesteld in hoofdstuk 2, zal veel gebruik gemaakt worden van citaten uit de interviews. Het kader waarin het citaat geplaatst dient te worden zal ervoor of erna duidelijk uiteengezet worden. Verschillen tussen uitgevers en hoofdredacteurs, dan wel tussen kranten zullen expliciet vermeld worden, zodra daar sprake van is. Vaak echter is sprake van een algemeen geldende mening.

Dit hoofdstuk is naar verwachting een logisch vervolg op hoofdstuk 1. Een aantal onderwerpen zal wellicht overeen komen. Aangezien dit hoofdstuk louter gebaseerd is op de visies van personen uit de praktijk, kan dat dan ook gezien worden als een bevestiging van de literatuur. In de conclusie zal deze koppeling gemaakt worden.

3.1 De formele verhouding

Deze paragraaf is gebaseerd op formele informatie. Hierdoor doen zich voornamelijk verschillen voor tussen de diverse uitgeverijen. De organisatiestructuur en het beleid is namelijk algemeen geldend binnen de twee grote uitgeverijen *PCM* en *Wegener*. Verschillen tussen kranten binnen hetzelfde concern doen zich dan ook voornamelijk voor op andere vlakken. Vandaar dat hier vaak over de '*PCM*-kranten' en de '*Wegener*-kranten' gesproken wordt. Aangezien niet alle *Wegener*-kranten meedoen aan het onderzoek, wordt met deze term gerefereerd aan het *Brabants Dagblad*, *De Gelderlander* en *De Stentor*. Verondersteld kan worden dat er niet veel verschillen zullen zijn ten opzichte van de andere *Wegener*-kranten wat betreft dit onderwerp, maar de informatie in dit onderzoek is uiteraard puur op die drie kranten gebaseerd. Voor de zelfstandige kranten, *Het Parool* en *AD* geldt uiteraard dat zij wel expliciet genoemd zullen worden.

3.1.1 Organisatiestructuur

'Dat is ook belachelijk. Heet de hoofdredacteur daar ook directeur? Dat slaat ook nergens op, want dan heb je dus eigenlijk een tweehoofdige leiding.' (Stef Rietbergen, directeur/uitgever *De Gelderlander*, over de organisatiestructuur van *PCM*)

De formele organisatiestructuur van de dagbladen verschilt per uitgeverij, voornamelijk wat betreft de positie van de hoofdredacteur. Bij *PCM* is per 1 januari 2008 de organisatiestructuur veranderd. Alle titels zijn zelfstandige werkmaatschappijen geworden met een tweehoofdige directie; een directeur/hoofdredacteur en een directeur/uitgever. Hoewel de directeur/uitgever statutair directeur is, is dat slechts een juridisch verschil. Hiërarchisch zijn de hoofdredacteur en de uitgever gelijk aan elkaar. Zowel de hoofdredacteurs als de uitgevers van de *PCM*-kranten beoordelen dit als positief. De nieuwe structuur heeft daarnaast een decentralisatie ten gevolge gehad. Ook dit wordt positief ervaren:

'We zijn sinds 1 januari veel meer zelfstandig, relatief autonoom zou je kunnen zeggen, binnen de organisatie van *PCM*. We hebben nog wel verantwoordelijkheidslijnen uiteraard naar de holding, maar we kunnen veel minder gauw zeggen dat anderen het gedaan hebben wat fout gaat, want daar zijn we zelf de veroorzaker van. Dat is ook wel prettig.' (Pieter Broertjes, hoofdredacteur *De Volkskrant*)

Bij de dagbladen van *Wegener* neemt de hoofdredacteur wel een autonome positie in, maar is geen sprake van een tweehoofdige directie zoals bij *PCM*. Alleen de directeur/uitgever is eindverantwoordelijk. Hij (tot op heden zijn er geen vrouwelijke directeur/uitgevers) is dus degene die wordt afgerekend op het resultaat. De hoofdredacteur neemt echter wel zitting in het managementteam. Verschil met de andere leden van het managementteam, zoals de marketing manager en de commercieel directeur, is echter dat de onafhankelijkheid van de hoofdredacteur expliciet gewaarborgd wordt in het redactiestatuut. Stef Rietbergen, hiervoor werkzaam bij *Trouw* en *NRC Handelsblad* (voor de reorganisatie) erkent het verschil tussen *PCM* en *Wegener*:

'Formeel maakt het nog niet eens zoveel verschil, maar ik merk dat er kleine nuanceverschillen zijn, dat het hier toch iets anders werkt dan bij *NRC*. Ik heb het idee dat hier door de hoofdredacteur iets meer geluisterd wordt naar de directeur/uitgever dan bij de constructie van *PCM*.' (Stef Rietbergen, directeur/uitgever *De Gelderlander*)

In de tijd dat Rietbergen echter werkzaam was bij *NRC Handelsblad*, was de nieuwe organisatiestructuur nog niet ingevoerd. Dit impliceert dat al voordat de

organisatiestructuur van *PCM* formeel gewijzigd werd, hier sprake was van duaal leiderschap of tenminste van een dominante positie van de hoofdredacteur.

De organisatiestructuur van het *AD* en *Het Parool* is vergelijkbaar met die van de *Wegener*-kranten. De hoofdredacteur maakt dus deel uit van de directie of het managementteam, maar is niet eindverantwoordelijk:

'Er is er altijd eentje die uiteindelijk het haasje is, en dat moet ook. En natuurlijk hebben wij wel tweekoppig leiderschap, maar als je er echt naar kijkt, dan ben ik gewoon de baas van Jan. Toch. Want ik ben ook de enige statutair directeur van deze winkel.' (Bernhard van der Heijden, directeur/uitgever *AD*)

Zowel de uitgever als de hoofdredacteur van het *AD* vindt hun organisatie echter te klassiek ingericht. De organisatiestructuur is immers puur gericht op dagbladen, terwijl de onderneming steeds multimedialer wordt. Ook de respondenten van *De Stentor* en het *Brabants Dagblad* erkennen dit. Marco Paans, directeur/uitgever van het *Brabants Dagblad* stelt echter dat de organisatiestructuur nu nog wel passend is voor de huidige fase, maar dat deze in te toekomst zeker aangepast dient te worden aan eventuele nieuwe producten.

Een groot verschil tussen de *Wegener*-kranten en *Het Parool* en het *AD* is dat laatstgenoemden geen onderdeel uitmaken van een groter concern. Zij hebben te maken met aandeelhouders of investeerders die een bepaald rendement eisen, maar daarnaast zijn zij redelijk vrij om te opereren. Dit staat in contrast met de *Wegener*-kranten, waarbij vrij veel centraal gebeurt. Hier staat niet iedereen positief tegenover. Kees Pijnappels, hoofdredacteur van *De Gelderlander*, vindt bijvoorbeeld dat meer bevoegdheden op lokaal niveau bij de titels zouden moeten liggen omdat je dan meer maatwerk krijgt.

Verder heeft *Wegener* sinds een paar maanden een nieuwe investeerder, Mecom. Wat voor gevolgen dit heeft voor de titels kan nog precies niemand zeggen. Wel merken ze verschil, met name wat betreft de rendementseisen. Rietbergen zegt hierover:

'Ik denk wel dat de ongebreidelde wens om steeds meer rendement te maken uiteindelijk ten gevolge kan hebben dat je het kind met het badwater wegspoelt. Omdat dat op korte termijn waarschijnlijk wel kan, maar dat op lange termijn leidt tot een dermate uitgekleed product dat je uiteindelijk aan je eigen ondergang bezig bent. Dat risico zit er wel in.' (Stef Rietbergen, directeur/uitgever *De Gelderlander*)

Het grootste deel van de aandeelhouders van *PCM* bestaat uit stichtingen. *Trouw* en *De Volkskrant* hebben al een dergelijke stichting en *NRC Handelsblad* heeft een stichting in oprichting. Dit om ook een aandeel in het bedrijf te hebben en betere informatie te

kunnen vergaren over wat er in het bedrijf speelt, aldus Birgit Donker, hoofdredacteur van *NRC Handelsblad*. Deze stichtingen hebben, naast een commercieel, vaak een ideologisch doel: het waken over de identiteit van de krant. Dit in tegenstelling tot de nieuwe investeerder van *Wegener*, die louter winst wil maken. *Het Parool* heeft ook een dergelijke stichting. Deze heeft de krant vijf jaar geleden zelfs van de ondergang gered, door uit *PCM* te stappen.

Aangezien de organisatiestructuur een formeel onderwerp betreft, is de uitgeverij waartoe het dagblad behoort dus bepalend voor de structuur. De *PCM*-dagbladen wijken hierbij af van de rest, daar bij hen de hoofdredacteur en de uitgever officieel gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor hun dagblad. Daarnaast speelt de investeerder, dan wel de aandeelhouder een belangrijke rol voor de organisatie op de werkvloer. Met name de *Wegener*-kranten lijken hier sterk door beïnvloed te worden.

3.1.2 Takenpakket

'In de rolverdeling is het zo dat ik eindverantwoordelijk ben en Jan over het redactionele beleid gaat, dus ik mag niks zeggen over welke artikelen er in de krant komen. Soms jeuken je vingers, maar dat mag echt niet. (...) Het is zelfs zo dat als ik naar de redactie ga met een heel goed idee, het vaak is van jouw idee gaat het niet halen want dat komt van de commerciële kant. Zo leeft het op sommige plekken nog steeds.' (Bernhard van der Heijden, directeur/uitgever *AD*)

Wat betreft het takenpakket van de hoofdredacteur en de uitgever doet zich wederom het grootste verschil voor tussen de verschillende uitgeverijen. Voortkomend uit de hierboven beschreven organisatiestructuur, omschrijven de directeur/uitgevers van de *Wegener*-kranten, het *AD* en *Het Parool* hun functie als eindverantwoordelijke. Dit houdt in dat zij zorgen dat de afdelingen redactie, commercie, oplage en productie samen voor een winstgevend product zorgen. De verantwoordelijkheid van de directeur/uitgever ligt veelal op het financiële vlak.

'In wezen komt het er op neer dat er genoeg omzet moet zijn om de kosten dekkend te maken en dan nog een fatsoenlijk rendement over te houden en eventuele investeringen te doen' (Frits Campagne, directeur/uitgever *Het Parool*).

Bij de *PCM*-kranten is de directeur/uitgever alleen financieel eindverantwoordelijk. In de praktijk is het verschil echter klein. Evenals bij de andere kranten geeft de directeur/uitgever hier leiding aan alle afdelingen behalve de redactie.

Het takenpakket van de hoofdredacteur bestaat echter niet alleen uit het aansturen van de redactie. Donker omschrijft de veelzijdigheid van haar takenpakket als volgt:

'Ik zeg wel eens, mijn baan bestaat uit drie banen. De eerste is redactie, dat is het belangrijkste onderdeel en dat is zowel het inhoudelijk begeleiden – van welke stukken komen er in de krant, wat is de koers van de krant – als het personele beleid van de krant. Daarnaast is het het leiden van een bedrijf in een bedrijf, dus dat is het contact met de uitgever en de raad van bestuur en het ontwikkelen van een lange termijn visie voor de krant (...). En de derde is het gezicht naar buiten.' (Birgit Donker, hoofdredacteur *NRC Handelsblad*)

De veelzijdigheid van dit takenpakket leidt er toe dat er weinig tijd overblijft voor de daadwerkelijke inhoud van de krant. Alle geïnterviewde hoofdredacteuren betreuren dat, zo ook Pieter Broertjes, hoofdredacteur van *De Volkskrant*:

'Dat vind ik heel erg jammer. Het leukste is een krant maken. Misschien is het nog wel het allerleukste om een stuk te schrijven, maar daar kom ik al helemaal niet meer aan toe. Alleen als mensen dood gaan, mag ik altijd weer een stuk schrijven. Maar het leukste is een krant maken - er is niks leukers in mijn leven - iets dat nu nog niet bestaat maar over tien uur een product is waar mensen zich aan kunnen ergeren, plezier aan kunnen beleven, geïnformeerd door raken, van feiten op de hoogte komen en dat je daar zelf een bepaalde rol in kunt spelen. En zeker vanuit mijn positie, een beslissende rol, over een opening van een krant of hoe de architectuur van die krant eruit ziet, nou dat is ontzettend leuk. Maar goed, je leert in deze baan dat je moet zorgen dat je punt op de horizon wat verder ligt, je moet je bezighouden met meer structurele zaken zodat de krant over tien jaar of vijftien jaar of vijfentwintig jaar ook nog bestaat.' (Pieter Broertjes, hoofdredacteur *De Volkskrant*)

Een verschil met betrekking tot de directe invloed op de inhoud lijkt zich voor te doen tussen de *Wegener*-kranten en de rest. De hoofdredacteuren van de *PCM*-kranten, *Het Parool* en het *AD* geven allemaal aan minder, maar nog wel dagelijks betrokken te zijn bij de inhoud van de krant. Voor de hoofdredacteuren van de *Wegener*-kranten is dat lastiger:

'Wat doet een hoofdredacteur? Die is formeel verantwoordelijk voor de inhoud van de krant, maar er gaan dagen voorbij dat ik mij niet direct bezig houd met de inhoud van de krant.' (Alex Engbers, hoofdredacteur *De Stentor*)

'Ik ben er eindverantwoordelijk voor, maar als ik het zie 's ochtends, denk ik ook weleens 'oh hier ben ik dus eindverantwoordelijk voor', want het gebeurt maar zelden dat ik

stukken van tevoren ga zitten lezen. Met veertien edities, zou je dan aan niks anders meer toekomen.’ (Annemieke Besseling, hoofdredacteur *Brabants Dagblad*)

Aannemelijk is dat dit komt doordat de *Wegener*-kranten veel regionale kantoren hebben die hun eigen edities maken en er daarnaast een centrale *Wegener* redactie is die het algemene nieuws verzorgt. De hoofdredacteur heeft hierdoor nog meer managementtaken om dat in goede banen te leiden. Het *AD* is echter ook een regionale krant met zeer veel edities. Jan Bonjer geeft aan wel veel inhoudelijk bezig te zijn met de krant:

‘Het lukt me niet iedere dag hoor, maar ik zit wel bij de 10.00 uur en de 14.30 uur nieuwsvergadering. En ik heb mijn eigen lijstje altijd, alsof je chef nieuwsdienst bent.’
(Dhr. Jan Bonjer, hoofdredacteur *AD*)

In hoeverre er daadwerkelijk veel verschil is qua takenpakket is lastig te stellen, aangezien dit tevens een verschil in perceptie kan zijn. Desondanks kan gesteld worden dat alle hoofdredacteurs tegenwoordig dermate veel taken hebben, dat zij weinig bezig zijn met de daadwerkelijke inhoud van de krant.

Naast aparte taken en verantwoordelijkheden zien vrijwel alle hoofdredacteurs en uitgevers het ontwikkelen van nieuw beleid als een gezamenlijke taak. Op dit gebied is de meeste overlap tussen de twee functies zichtbaar. Verder blijven de takenpakketten grotendeels gescheiden. Vrijwel alle hoofdredacteurs en uitgevers hebben echter dagelijks formeel dan wel informeel overleg en erkennen dat het belangrijk is om elkaar goed op de hoogte te houden. Het feit dat de journalistieke en financiële verantwoordelijkheid gescheiden is, vinden een aantal respondenten wel lastig:

‘Het enige probleem (...) is dat het heel raar is dat je eindverantwoordelijk bent onder aan de streep, maar niet verantwoordelijk bent voor het product. Als jij verantwoordelijk bent voor Calvé pindakaas en die pindakaas potjes worden niet goed verkocht, dan ga je onderzoek doen of er meer nootjes in moeten en dan zegt de consument ‘ja’ en dan ga je dat doen. En hier ga je onderzoek doen en daar komt dan uit dan je meer over sport moet schrijven en dan zegt de hoofdredacteur ‘dat doen wij lekker niet want wij zijn daar verantwoordelijk voor.’ (Stef Rietbergen, directeur/uitgever *De Gelderlander*)

‘Er is een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de hele operatie, maar er is een exclusieve verantwoordelijkheid voor mij voor de inhoud van de krant. (...) Het kan niet zo zijn dat de uitgever of wie dan ook tegen mij kan zeggen, doe morgen een stuk daarover want dat vind ik in het belang van de verkoop van *De Volkskrant* morgen. Dat kan dus niet. Daar houdt de invloed van de uitgever van *De Volkskrant* op voor de inhoud van het

product en dat is dus ingewikkeld want meestal is een directeur wel verantwoordelijk voor de inhoud of het concept van het product.' (Pieter Broertjes, hoofdredacteur *De Volkskrant*)

Niet iedereen heeft diezelfde mening. Zo vindt Gert Jan Oelderik, directeur/uitgever van *NRC Handelsblad* het niet meer dan normaal dat hij het product niet kan beïnvloeden. Hij ziet wat dit betreft geen verschil tussen het vorige bedrijf waar hij werkte, *Apple*, en *NRC Handelsblad*:

'Ik zou echt af willen van het idee dat krantenuitgeverijen hele speciale ondernemingen zijn. (...) In een normale directie, zoals bij Apple, was het zo dat als de financieel directeur wat zei over geld dan woog dat zwaarder dan de mening van de marketing directeur. Terwijl als hij wat zei over marketing, dan kon de controller het er niet mee eens zijn, maar ja hij is controller, hij heeft geen verstand van marketing. Zo gaat het.' (Gert Jan Oelderik, directeur/uitgever *NRC Handelsblad*)

Een ander verschil tussen de diverse dagbladen is de verantwoordelijkheid voor internet en andere mediavormen. Bij de meeste kranten is de hoofdredacteur verantwoordelijk voor alle content, welke uitingsvorm dan ook.

'Ik vind dat als je informatieleverancier bent, je dat als hoofdredacteur moet zijn op alle informatiefrenten die wij dragen. Dus of het nou krant, internet of magazine is, daar moet je niet allemaal losse clubjes hebben zitten. Dan raak je waarschijnlijk totaal de identiteit van je merk kwijt.' (Marco Paans, directeur/uitgever *Brabants Dagblad*)

Bij *Het Parool* en *De Gelderlander* is echter een multimediamanager aangesteld die verantwoordelijk is voor de website. Deze persoon legt verantwoording af aan de uitgever. Dit heeft met name consequenties voor de positie van de hoofdredacteur, aangezien deze relatief zwakker wordt naar mate er meer managers bijkomen. Bij *De Gelderlander* wordt deze constructie hoogstwaarschijnlijk spoedig weer ongedaan gemaakt:

'Wij hebben hier bij *De Gelderlander* de stupiditeit begaan om de verantwoordelijkheid van internet neer te leggen bij een afzonderlijke mediamanager. Dat is gedaan in een tijd dat de redactie weinig oog had voor het belang van internet en om daar toch een ontwikkeling te doen plaatsvinden is besloten om een aparte multimediarredactie met daarboven een aparte multimediamanager aan te stellen, die gaat over de inhoud van de website. Die situatie hebben we tot op de dag van vandaag nog steeds, hoewel hij sterk onder druk staat want ik vind dat de hoofdredacteur verantwoordelijk moet zijn voor de redactionele inhoud van de website. (...) Omdat de redactie zorgt voor de inhoud van alle uitingen van *De Gelderlander* en dat is zowel krant, als website als mobiele toepassingen. Het moet ook

voor onze lezer, gebruiker, herkenbaar zijn. (...) In mijn optiek is het dan ook noodzakelijk dat de multimediarredactie onder de hoofdredacteur opereert. En dat gaat op korte termijn ook gebeuren hoor. Deze historische fout zal worden hersteld, anders eet ik mijn hoed op.' (Kees Pijnappels, hoofdredacteur *De Gelderlander*)

De directeur/uitgever van *De Gelderlander* staat iets anders tegenover deze 'historische fout', maar erkent dat het zal veranderen:

'In principe zou het zo moeten werken dat het los zou kunnen staan omdat het een eigen product is met een eigen wereld en een eigen uitgever. Alleen in de praktijk is gebleken dat die redacties op de een of andere manier moeilijk bereid zijn om mee te gaan met het multimediale denken. Mede daarom gaan wij het nu eigenlijk weer terugdraaien.' (Stef Rietbergen, directeur/uitgever *De Gelderlander*)

Het Parool is de enige krant waarbij men wel tevreden is met de scheiding tussen internet en krant. Hun visie ten opzichte van dit onderwerp verschilt dan ook behoorlijk van de andere kranten:

'Internet en krant zijn een jaar geleden uit elkaar gehaald. Internet heeft een aparte chef die ergens anders zit, niet op de redactie en die chef valt onder Frits (de directeur/uitgever van *Het Parool*, E.J.), niet onder mij. Frits zegt, internet is een apart medium, met een aparte mechaniek en dat moet je niet op de redactie zetten, want dan wordt het slomer en dan gaat het zich gedragen naar de dynamiek van de krant en dat is een sloom ritme omdat wij maar één deadline per dag hebben en internet gaat heel de dag door.' (Barbara van Beukering, hoofdredacteur *Het Parool*)

Bij het *AD* verschilt de taakverdeling tussen de hoofdredacteur en de uitgever ook ietwat van de andere kranten. Bonjer, hoofdredacteur van het *AD*, typeert hun functies liever als zakelijk en creatief directeur, aangezien hij ook een aantal uitgeeftaken heeft, zoals het leiden van de uitgeefoverleggen. Over het algemeen kan echter gesteld worden dat de verschillen met betrekking tot het takenpakket van de hoofdredacteur dan wel de uitgever bij de Nederlandse dagbladen gering zijn. De splitsing tussen commercie en redactie geldt voor iedereen.

3.1.3 Het redactiestatuut

'Eigenlijk hoeft er in het redactiestatuut maar één zin te staan, maar er staan er altijd meer. De redactie is onafhankelijk. Punt.' (Jan Bonjer, hoofdredacteur *AD*)

Zoals beschreven in paragraaf 1.7 is in het redactiestatuut de onafhankelijke positie van de hoofdredacteur en de redactie vastgelegd. Dit is bepalend voor de verhouding tussen de hoofdredacteur en de uitgever, aangezien de hoofdredacteur hiermee een autonome positie verwerft. In deze paragraaf zullen de visies van de respondenten omtrent dit statuut en de consequenties hiervan uiteengezet worden.

Bijna alle dagbladen vinden het redactiestatuut van groot belang:

'Het redactiestatuut speelt een belangrijke rol, want zonder dat had ik mij soms wat minder beschermd gevoeld in preciaire situaties dan als ik dat niet had gehad. Het is heel belangrijk, de grondwet.' (Pieter Broertjes, hoofdredacteur *De Volkskrant*)

Alleen de respondenten van *Het Parool* en *De Stentor* stellen dat het redactiestatuut nauwelijks een rol speelt in de organisatie.

'Kijk, je kunt het net zo lang en breed maken als je wilt, maar het gaat meer om hoe je werkt en het redactiestatuut heeft bij *Het Parool* nooit een rol gespeeld. Ik denk dat geen redacteur weet wat daar in staat. Dus als je een manier van werken en een organisatie hebt waarin het vanzelfsprekend is om te praten over de manier waarop je dingen gaat doen, dan heb je dat redactiestatuut niet nodig. Dat heb je alleen nodig in het geval van oorlog.' (Frits Campagne, directeur/uitgever *Het Parool*)

'Ik moet je eerlijk zeggen, we hebben natuurlijk van die formele dingen als een redactieraad, een redactiecommissie en een OR en dat staat allemaal in het redactiestatuut, maar ik heb het nog niet gelezen.' (Barbara van Beukering, hoofdredacteur *Het Parool*)

'Ik heb geen redactiestatuut nodig. Een redactiestatuut is iets dat belangrijk was toen het werd opgericht. Toen was het idee dat als je dat niet doet de commercie een te grote greep krijgt op de dagbladen. Ik denk dat wij in de beroepsgroep een heel stuk verder zijn in ons denken en dat je dat veel meer over kunt laten aan de wereld.' (Alex Engbers, hoofdredacteur *De Stentor*)

Een tweedeling kan gemaakt worden tussen de kranten die een sterk verouderd redactiestatuut hebben en de kranten die een moderne versie hiervan hebben ingevoerd. De *Wegener*-kranten en *Het Parool* hebben nog een oud statuut. Met name de hoofdredacteurs zien geen heil in het moderniseren van het statuut, ondanks dat ze wel aangeven dat het sterk verouderd is en de huidige organisatiestructuur niet meer overeenkomt met de beschrijving in het redactiestatuut. De hoofdredacteurs van *De Gelderlander* en het *Brabants Dagblad* denken dat een vernieuwing van het redactiestatuut ongunstig kan zijn voor de redactie:

'Het is echt uit jaar kruik, er staan dingen in die niet meer kloppen. Maar de grootste voorstand van het afschaffen van het statuut zit bij de eigenaren, want die vinden het alleen maar lastig. Eigenlijk heb ik ook wel eens het idee gehad dat we het moeten moderniseren, maar dat moeten we nu helemaal niet doen want dat statuut wordt door twee partijen in overleg opgesteld – dat is enerzijds redactie en anderzijds de eigenaren – en ik denk niet dat het momenteel de tijd is om daarvoor om de tafel te gaan zitten.'

(Annemieke Besseling, hoofdredacteur *Brabants Dagblad*)

Ondanks dat de hoofdredacteur van *Het Parool* zegt dat het redactiestatuut nauwelijks een rol speelt, vindt zij wel dat het gemoderniseerd dient te worden:

'Toevallig hebben we nu een nieuwe voorzitter van Stichting Parool, dat is Ruud Hendriks, en die heeft voorgesteld zich daarop te storten, het te veranderen en wat eigentijds te maken zodat ook mijn opvolger niet meer door zo'n plenaire redactievergadering binnen gestemd hoeft te worden, want dat is vervelend en ouderwets.' (Barbara van Beukering, hoofdredacteur *Het Parool*)

De rol die het redactiestatuut speelt met betrekking tot de benoeming van de hoofdredacteur zal in paragraaf 3.1.4 verder behandeld worden.

De *PCM*-kranten hebben allemaal een zeer recent redactiestatuut. Het statuut van *De Volkskrant* dateert uit 1999 en *Trouw* heeft een nieuwe gemaakt naar aanleiding van de reorganisatie van *PCM*. Op het redactiestatuut van *NRC Handelsblad* staat geen datum vermeld, maar ook dit oogt vrij modern. Hetzelfde geldt voor het redactiestatuut van het *AD*. Na de fusie is hier opnieuw over onderhandeld. Dit leverde behoorlijk wat discussie op, aldus de directeur/uitgever van het *AD*.

De positie die de uitgever inneemt ten aanzien van het redactiestatuut verschilt soms van die van de hoofdredacteur. Hoewel de meeste uitgevers wel het belang erkennen, speelt het statuut voor hen een minder grote rol. Met name de uitgevers van de *Wegener*-kranten hebben wat bezwaren:

'Het redactiestatuut is denk ik wel erg ouderwets. Het is achterhaald. Het komt uit een tijd dat je Nederland 1, 2, 3 en de krant had en dat past helemaal niet meer bij het huidige tijdperk. (...) In het redactiestatuut staat natuurlijk heel scherp dat commercie en redactie totaal gescheiden trajecten zijn. Dat is op sommige vlakken gewoon niet meer houdbaar.'

(Marco Paans, directeur/uitgever *Brabants Dagblad*)

'Het redactiestatuut staat natuurlijk per definitie onder druk omdat er heel veel nieuwe concurrenten zijn die geen redactiestatuut hebben. Maar een redactiestatuut is net als rechters, die beschermen mensen omdat mensen elkaar eigenlijk wantrouwen. Op het

moment dat er een bepaald vertrouwen is bij mensen heb je helemaal geen statuut nodig.’
(Xylander Kroon, directeur/uitgever *De Stentor*)

Dit zijn echter tevens de kranten met de oudste redactiestatuten. Uitgevers van kranten met modernere statuten lijken geen bezwaren te hebben:

‘Het is gewoon de oorsprong van de krant. Heel simpel.’ (Rob Haans, directeur/uitgever *De Volkskrant*)

Hoewel het niet voor elke krant zo simpel is, kan het bestaan van het redactiestatuut gezien worden als een gegeven. Bij elke krant is een redactiestatuut aanwezig en wordt de inhoud nageleefd. Hierover bestaat geen discussie.

3.1.4 Benoeming en ontslag

‘Stel ik zou van mijn hoofdredacteur afwillen, dan zou ik wel even dit boekje (redactiestatuut, E.J.) gaan lezen van tevoren. Dan zou ik echt niet als een olifant door de porseleinkast gaan rennen.’ (Stef Rietbergen, directeur/uitgever *De Gelderlander*)

De benoeming- en ontslagprocedure van de hoofdredacteur staat in het redactiestatuut omschreven. Hierdoor krijgt de redactie een stem en wordt de journalistieke onafhankelijkheid gewaarborgd. Alle hoofdredacteurs worden dan ook voorgedragen aan de plenaire redactievergadering, waarbij ze een meerderheidsstem van 51% moeten behalen om aangenomen te worden.

‘Dat maak je bij andere bedrijven niet mee hoor, dat je voor je eigen baas stemt.’
(Annemieke Besseling, hoofdredacteur *Brabants Dagblad*)

Bij *NRC Handelsblad* wordt de hoofdredacteur zelfs voorgedragen door de redactie. Dit is bij de andere kranten niet zo. Bij die kranten wordt een sollicitatiecommissie opgericht waar leden van de redactieraad in zitten, de uitgever en bijvoorbeeld bij *Het Parool*, iemand van de stichting. Hieruit rolt één naam, waar de redactie over mag stemmen. De kandidaten kunnen zowel voortkomen uit eigen redactie, als van buiten. De meeste kranten vinden dit een meerwaarde.

‘Bij de procedure van vorig jaar werd er wel erg aan gehecht dat het iemand uit eigen gelederen was, omdat dat wordt gezien als een teken van zelfvertrouwen; wij kunnen onze eigen toplieden wel voortbrengen. Maar er zijn ook situaties denkbaar waarbij het goed kan zijn dat er iemand van buiten komt. Als een redactie een beetje vast is gelopen in oude gewoontes, kan het nuttig zijn om iemand met een frisse blik aan te trekken. Als je de

redactie een hele grote stem geeft, dan is de kans erg groot dat ze niet naar buiten zullen gaan, dat is het risico.' (Willem Schoonen, hoofdredacteur *Trouw*)

De hoofdredacteur van *Het Parool* vindt het echter erg ouderwets om ingestemd te moeten worden, terwijl de hoofdredacteur van *NRC Handelsblad*, waar de redactie een erg grote stem heeft, het voordeel er wel van in ziet:

'Er staat niet dat diegene per sé uit de redactie moet komen, maar in de praktijk is het zo dat de redactie iemand kiest die ze kennen. Wat voor mij heel belangrijk is, is dat je het mandaat van je redactie hebt. Het maakt je positie naar de uitgever en naar de rest van het bedrijf sterker.' (Birgit Donker, hoofdredacteur *NRC Handelsblad*)

Formeel wordt de hoofdredacteur echter benoemd door de directeur/uitgever, door de raad van bestuur of door de aandeelhouders. Deze kunnen de hoofdredacteur bij de meeste kranten echter niet zomaar ontslaan. De redactie heeft hierin nog de zwaarste stem, aangezien het bij alle kranten zo is dat als zij haar vertrouwen in de hoofdredacteur opzegt, degene moet opstappen. Bij het AD kunnen ook de aandeelhouders het contract ontbinden. Bij *Trouw* heeft de stichting een grote stem: de raad van bestuur kan alleen de hoofdredacteur ontslaan als de stichting toestemming heeft gegeven. Ook bij *De Volkskrant* kan de stichting de hoofdredacteur ontslaan. Kortom, het verschilt per krant wie welke rechten heeft. Voor alle kranten, dus ook de kranten waarbij de hoofdredacteur hiërarchisch onder de directeur/uitgever staat, geldt echter dat de directeur/uitgever niet zomaar zijn hoofdredacteur aan de kant kan zetten.

'Op het moment dat een hoofdredacteur alle vertrouwen heeft van een redactie, maar de uitgever zegt 'ik kan niks met die miep want ze wil niks', dan staat uiteindelijk de redactie achter de hoofdredacteur en dan heeft de uitgever een probleem want dan komen wij morgen niet uit, bijvoorbeeld.' (Annemieke Besseling, hoofdredacteur *Brabants Dagblad*)

De benoeming- en ontslagprocedure van de directeur/uitgever is beduidend minder ingewikkeld. De raad van bestuur dan wel de aandeelhouder, stelt deze persoon aan en kan hem of haar tevens ontslaan. Dit geldt voor alle kranten. De verschillen tussen de diverse kranten komen dus voornamelijk voort uit het redactiestatuut en hebben hierdoor louter betrekking op de hoofdredacteur.

3.1.5 Verantwoording

'Ik ben net een voetbaltrainer. Ik moet verantwoordelijkheid afleggen aan de aandeelhouders, de lezers, de redactieraad en de raad van commissarissen. Dus dat is

veel. Omdat het zo veel is doe ik het maar niet, maar officieel is dat zo.' (Jan Bonjer, hoofdredacteur *AD*)

De directeur/uitgevers van de *PCM*-kranten en de *Wegener*-kranten leggen verantwoording af aan de raad van bestuur, *Het Parool* aan de aandeelhouder en het *AD* aan een onafhankelijke raad van commissarissen.

'Ik rapporteer aan een onafhankelijke raad van commissarissen. Alleen is het ook zo dat *PCM* en *Wegener* willen weten hoe het met mijn winkel gaat, en anders moet je drie keer rapporteren, dus we hebben een gecombineerde commissarissen-aandeelhouders vergadering en daar rapporteer ik in.' (Bernhard van der Heijden, directeur/uitgever *AD*)

Bij een dergelijke rapportage dient men grote investeringen voor te leggen. Dit geldt voor alle kranten. De directeur/uitgevers krijgen verder voornamelijk randvoorwaarden opgelegd.

'In feite worden de richtlijnen van de begroting door hen vastgezet. Zolang er geen crisis is, dat de personeelsmarkt instort of iets dergelijks, mag je binnen die begroting acteren. De macht duurt net zo lang als het breed is. Als alles goed gaat, heb je van niemand last.' (Marco Paans, directeur/uitgever *Brabants Dagblad*)

Bernhard van der Heijden, directeur/uitgever van het *AD*, is van mening dat zij meer vrijheid hebben dan de kranten die in een groot concern zitten, omdat zij een eigen bedrijf zijn en hun eigen opdrachtgever vormen. Hierdoor is minder sprake van centralisatie en heeft het *AD* een hogere ontwikkelsnelheid. Ook Frits Campagne, directeur/uitgever van *Het Parool* vindt het positief om zoveel mogelijk in eigen hand te kunnen houden. De reorganisatie van *PCM*, waarbij meer verantwoordelijkheden bij de titels zelf zijn komen te liggen, sluit aan bij deze gedachtegang.

De hoofdredacteurs dragen aan meer organen verantwoording af. Naast de raad van bestuur, leggen de hoofdredacteurs van de *PCM*-kranten en *Het Parool* inhoudelijk verantwoording af aan hun stichting, die de identiteit van de krant hierdoor tracht te waarborgen. Daarnaast leggen de hoofdredacteurs verantwoording af aan de redactie en de redactieraad. De redactieraad wil het de hoofdredacteurs nog wel eens moeilijk maken, vanwege hun kritische noten. De hoofdredacteurs waarderen de redactieraad echter wel. Het is immers hun taak om kritisch te zijn.

'Zij laten horen wat er speelt en houden je kritisch, scherp. Zij kijken puur vanuit redactiebelang, dus het is heel goed om die stem te hebben. (...) Je moet echt als hoofdredactie voorkomen dat je in een vacuüm leeft en niet meer weet wat er op de redactie speelt.' (Birgit Donker, directeur/hofdredacteur *NRC Handelsblad*)

Ten slotte dragen de hoofdredacteuren verantwoording af aan hun lezers. Iedere krant heeft op zijn eigen manier contact met zijn lezers, bijvoorbeeld door het beantwoorden van lezersvragen of het schrijven van een column. Andere hoofdredacteuren doen niets extra's:

'Ik sta op het standpunt, als de lezer ons zat is, dan zegt hij zijn abonnement wel op. Een stukje van mijn hand draagt daar niet aan bij.' (Alex Engbers, hoofdredacteur *De Stentor*)

3.2 Twistpunten

Eén van de oorspronkelijke doelen van dit onderzoek is vastleggen op welke gebieden er sprake is van twistpunten dan wel tegengestelde belangen tussen de uitgevers en de hoofdredacteuren. Hoewel hier tijdens alle interviews expliciet naar gevraagd is, heeft dit weinig concrete informatie opgeleverd. Begrijpelijkerwijs is het mogelijk dat de respondenten hieromtrent niet het achterste van hun tong hebben laten zien. Twee belangrijke onderwerpen kwamen hier echter wel uit naar voren: de tegenstelling tussen commercie en redactie en het spanningsveld tussen de hoofdredacteur en de uitgever, dat uit die tegenstelling voort komt.

In deze paragraaf zullen de resultaten van de interviews hieromtrent uiteengezet worden. De dagbladen zijn wat dit onderwerp betreft zeer eenstemmig. Hieronder worden dan ook veel algemeen geldende meningen genoteerd. Wanneer het niet voor iedereen geldt, wordt dit er expliciet bij vermeld.

3.2.1 *Commercie versus redactie*

'De Volkskrant lezers zijn extreem lastig en kritisch. Nou lastig moet ik niet zeggen, kritisch vooral, die hebben altijd zo'n twee keer nee sticker, geen huis-aan-huisbladen en geen advertenties, dat is geheid een Volkskrant lezer.' (Pieter Broertjes, hoofdredacteur *De Volkskrant*)

In lijn met de splitsing qua verantwoordelijkheden, ligt het grootste punt van discussie tussen de uitgever en de hoofdredacteur op het gebied van commercie versus inhoud. De belangrijkste vraag die bij elke krant aan de orde komt is dan ook:

'Hoe zorgen we ervoor dat we de journalistieke kwaliteit en onafhankelijkheid weten te verbinden aan commerciële potenties?' (Dhr. Rob Haans, directeur/uitgever *De Volkskrant*)

Van tegengesteld belang is weinig sprake. Elke uitgever erkent het belang van journalistieke onafhankelijkheid. De lezer is namelijk erg belangrijk en de lezer hecht waarde aan een kwalitatief hoogstaand product.

'Dus zeggen we tegen de adverteerder, wij kennen onze lezer en die vindt dat niet leuk, dus dat moeten we niet doen. En dan doet de adverteerder dat ook niet. Zo gaat dat. Wij zijn er primair voor onze abonnees en secundair voor de adverteerder. That's it.' (Gert Jan Oelderik, directeur/uitgever *NRC Handelsblad*)

'Als je gaat schaven aan de redactionele onafhankelijkheid kun je op korte termijn heel veel geld verdienen maar op lange termijn ben je dood. Dus dat moet je niet doen.'
(Xylander Kroon, directeur/uitgever *De Stentor*)

Toch blijft de positie die de adverteerder inneemt wel lastig. Adverteerders willen immers steeds meer en de commerciële druk is hoog. Waar ligt dan de grens?

'Ik moet je eerlijk zeggen, het is dat commercie steeds belangrijker wordt, maar in het verleden had dit (een halve voorpagina bedrukt met advertenties, E.J.) echt niet gekund, dan had de hoofdredacteur dit tegengehouden. (...) Ik geef je op een briefje dat naarmate de druk groter wordt om rendement te maken, je dat misschien vaker gaat krijgen. En de vraag is natuurlijk op termijn of de lezers dat blijven pikken.' (Stef Rietbergen, directeur/uitgever *De Gelderlander*)

'Soms levert het erg veel discussie op. Bijvoorbeeld Reiswereld, dat is een katern van ons in het weekend, daar blijven altijd de discussies lopen van wat mag wel en wat mag niet. Wanneer is het koppelverkoop of niet in de ogen van een consument? Dat blijven wij zo goed mogelijk doen met de objectiviteit van het nieuws, we willen namelijk geen koppelverkoop, we willen niet dat er betaald wordt voor onze reizen als er een keer ergens een verhaal over in staat, want we willen objectief blijven. Maar wat mag er dan voor advertentie bij staan? Hoe specifiek is die dan? En wanneer vindt een consument dat het niet kan? Waar liggen de grenzen?' (Bernhard van der Heijden, directeur/uitgever *AD*)

Alle kranten hebben duidelijke afspraken gemaakt over het aandeel aan advertenties op de diverse pagina's van de krant. Uitzonderingen daar gelaten, worden deze afspraken strikt nageleefd. Hoewel deze afspraken veel discussie kunnen voorkomen, lukt dat niet altijd. Dit kan de hoofdredacteur in een lastige positie plaatsen:

Nu zitten wij nog niet zo met het mes op de keel, dat we moeten kiezen. Maar we hebben wel gezonde discussies met de advertentie afdeling. En dan maken we afspraken, bijvoorbeeld over de grootte van de advertentie op de voorpagina. Af en toe willen adverteerders gekke dingen en dan moet je kijken of je water bij de wijn doet of niet. (...)

Dat levert wel discussie op en dan voel ik me ook wel eens in het midden staan. Stel de adverteerder wil op de cover van dit katern. De coördinator van dat katern wil dat niet hebben en zegt 'geen sprake van, het is mijn katern'. Dan ga ik weer naar advertentie toe met het bericht 'nee, dat gaan we niet doen'. Maar zij zeggen dan 'het levert echt 20.000 euro op, dat kunnen we toch niet laten lopen?' Oh nee, dat is wel heel veel geld, dus dan ga ik weer terug naar de redactie. Zulke situaties zijn gewoon lastig en dan neem ik uiteindelijk de beslissing, maar ik heb dan altijd met één van de twee ruzie. (...) Ik ben dan toch vaak geneigd om te kiezen voor commercie, omdat ik denk, oké het is wel heel lelijk, maar het tast niet de journalistieke onafhankelijkheid aan en het is wel heel veel geld. Maar als we een heel gunstig stuk voor iemand moeten schrijven, dan zeg ik meteen dat doe ik niet.' (Barbara van Beukering, hoofdredacteur *Het Parool*)

Alle respondenten geven duidelijk de grens aan: de adverteerder mag nooit de inhoud van de redactionele stukken beïnvloeden. Dit geeft aan dat de journalistieke onafhankelijkheid nooit onder de commerciële druk zal bezwijken. Iedereen is hier zeer stellig in. De commerciële druk lijkt hiermee zelfs veel twistpunten te voorkomen.

'Dat wil niet zeggen dat je als hoofdredacteur vies moet zijn van commerciële motieven. We maken bijlages alleen nog maar omdat we er geld mee verdienen. Onze krant komt *Trouwens* alleen maar uit omdat we er geld mee verdienen. Maar ergens moet je wel een streep trekken. Als je het redactioneel goed wilt doen, moet je een paar dingen goed uit elkaar houden.' (Annemieke Besseling, hoofdredacteur *Brabants Dagblad*)

'Gaat het slecht met de financiële kant, gaat het slecht met de redactie. En als het slecht gaat met de redactie, gaat het per definitie slecht met de resultaten, want een slechte krant wordt niet verkocht.' (Xylander Kroon, directeur/uitgever *De Stentor*)

De problemen doen zich dan ook niet zozeer voor bij de hoofdredacteur en de uitgever, maar eerder op de redactie. Zo geven de respondenten van het *Brabants Dagblad* en *Trouw* aan dat de redactie nog onvoldoende commercieel denkt:

'Journalisten zijn er niet in getraind om te denken in marktmogelijkheden (...) en dan vlucht je gemakkelijk in behoud. 'Ik houd mijn rug recht en strak vast aan mijn criteria', maar daarmee ontzeg je jezelf ook de ruimte om creatief na te denken, als je elk commercieel initiatief taboe verklaart.' (Willem Schoonen, hoofdredacteur *Trouw*)

'Zowel commercie als redactie was gewend zijn eigen koers te varen. De kunst is nu te laten zien dat als ze samen werken, ze er beide sterker uitkomen., zonder dat iemand van commercie op de redactiestoel gaat zitten en andersom.' (Marco Paans, directeur/uitgever *Brabants Dagblad*)

Hoewel commercie versus redactie dus de nodige discussie op kan leveren, is dit niet direct een twistpunt te noemen tussen de uitgevers en de hoofdredacteuren. De commerciële druk lijkt er juist toe te leiden dat de hoofdredacteuren en de uitgevers gedwongen worden om samen te werken. Dit is bepalend voor de verhouding.

3.2.2 Spanningsveld

'Kijk, de directeur moet niet op de stoel van de hoofdredacteur gaan zitten, want dan krijgt hij een klap voor zijn kont.' (Kees Pijnappels, hoofdredacteur *De Gelderlander*)

Dat de uitgevers en hoofdredacteuren niet spreken van tegengestelde belangen, wil niet zeggen dat er nooit een discussie plaatsvindt. Veel respondenten spreken van een natuurlijk spanningsveld waarin een ieder de grenzen op moet zoeken. De uitgevers en hoofdredacteuren zijn hierin opvallend eensgezind.

'Kijk eigenlijk zie ik het ook zo dat ik telkens enorme plannen moet hebben en dat de uitgever dan zegt 'ja maar ho, kan dat wel.' Dus eigenlijk moet je die grens ook wel opzoeken. Aan de andere kant werkt het nu zo dat we dezelfde visie hebben over de toekomst en dat je dus ook met plannen komt die binnen diezelfde visie passen en dan kunnen die dingen ook. (...) De discussie die we telkens hebben is alleen maar erg goed. Ik denk ook dat die discussie dan inderdaad voornamelijk op dat vlak ligt; wat is nou goed marketing technisch, commercieel, en wat is nou goed voor de inhoud van de krant.' (Birgit Donker, hoofdredacteur *NRC Handelsblad*)

'We hebben natuurlijk wel heel veel discussie, maar dat is ook niet erg. Discussie is ook goed om een mening te vormen. Kijk als wij geen kritische vragen stellen jegens elkaar dan doen anderen dat wel, dus dat is alleen maar goed. Maar het is wel van belang dat je ook naar elkaar luistert en probeert een standpunt in te nemen waar beiden zich in kunnen vinden. Op het moment dat je beide een ander standpunt inneemt, dan ben je volgens mij gezien want dan geef je de andere partij, het concern, de gelegenheid een keuze te maken en dat is niet goed op de lange termijn denk ik.' (Kees Pijnappels, hoofdredacteur *De Gelderlander*)

Een goede discussie staat dan ook los van een gezamenlijk doel of een eensgezinde visie. Hier hecht iedereen zeer veel waarde aan.

De onderwerpen waarop de discussie zich afspeelt hebben wederom hoofdzakelijk betrekking op het hierboven beschreven twistpunt commercie en redactie. Dit staat uiteraard in verband met hun verantwoordelijkheden:

'Een hoofdredacteur zal altijd streven naar een tien en een uitgever eerder naar een zeven of een acht omdat die tien economisch niet verantwoord is.' (Xylander Kroon, directeur/uitgever *De Stentor*)

'De directeur is er meer op gericht dan de hoofdredacteur dat het financiële plaatje gezond is. Mijn belang is dat natuurlijk ook, maar daarnaast heb ik nog het belang dat de krant inhoudelijk van het gewenste niveau is. Dat kan op gespannen voet staan. De directeur zal bijvoorbeeld sterk kijken naar productiekosten en zegt dan 'de krant is wel erg dik vandaag, dat papier kost allemaal geld, kan dat niet wat dunner?' en dan is het aan mij om uit te leggen waarom dat niet of wel dunner kan. In zoverre moet hij er op toezien dat wij ook als redactie prudent omspringen met de middelen en de mensen die wij hebben. En dat is natuurlijk een eeuwigdurende discussie, want een directeur zal gauw zeggen kan het wat minder en een hoofdredacteur zegt altijd kan het iets meer. Dat is heel klassiek denk ik.' (Kees Pijnappels, hoofdredacteur *De Gelderlander*)

Commercie en redactie dienen dan ook een balans op te zoeken en die balans komt samen bij de hoofdredacteur en de uitgever. Zij zoeken hiermee bewust het spanningsveld op, ten einde een zo optimaal mogelijk resultaat te bewerkstelligen.

3.3 Een veranderend medialandschap

In deze paragraaf zal de visie van de respondenten ten aanzien van vroeger, nu en de toekomst uiteengezet worden. De veranderingen in het huidige medialandschap en de consequenties hiervan voor de dagbladen komt uitgebreid aan bod. Hoewel de positie van de hoofdredacteur en de uitgever vroeger tevens uiteengezet staat in hoofdstuk 1, is de respondenten hier ook naar gevraagd. De veranderingen ten opzichte van vroeger vormen immers een verklaring voor de huidige verhouding tussen de hoofdredacteur en de uitgever. Deze verhouding zal aan het einde van deze paragraaf dan ook uiteen gezet worden, waarmee aan dit hoofdstuk een einde is gekomen.

3.3.1 Vroeger

'De eerste keer dat ik op een redactie werkte, in Twente, zei de toenmalige chef 'ik ga nu even naar de kroeg' en vervolgens liet hij mij heel de avond alleen werken en toen ik klaar was, vrijdagavond half twee, kwam hij ladderzat uit het café. In heel veel van die verhalen zit een enorme kern van waarheid, maar ik herken het niet bij dit tijdperk.' (Alex Engbers, hoofdredacteur *De Stentor*)

De jaren zeventig en tachtig worden gekenmerkt als de gouden jaren voor de kranten in Nederland. Sindsdien is veel veranderd op verschillende gebieden. Ten eerste was vroeger de positie van de krant in de maatschappij anders.

'Vroeger had iedereen het *Brabants Dagblad* in die contreien en hier had iedereen *De Gelderlander*. Dat was zo vanzelfsprekend, dat was één van de zekerheden van het leven.'
(Kees Pijnappels, hoofdredacteur *De Gelderlander*)

Doordat een krantenabonnement zo een vanzelfsprekendheid was, waren de oplages volgens de respondenten ongekend hoog, stroomden de advertenties binnen en ging het de kranten dus financieel voor de wind.

'Vroeger was het echt heel simpel, dan zetten ze het raam open en dan kwamen de personeelsadvertenties met bakken tegelijk binnen. Dan moesten ze op donderdag zeggen, stop stop stop we zitten vol. Het waren gewoon geldmachines, het aantal abonnees steeg, de omzet steeg, het was het grootste massamedium dat er hier was en er was niks anders. Dus als je als bedrijf wilde adverteren dan kon je in de krant of je kon in de krant.'
(Marco Paans, directeur/uitgever *Brabants Dagblad*)

De consequentie hiervan was dat de hoofdredacteur zich nauwelijks met commercie hoefde te bemoeien. Zowel de hoofdredacteurs als de uitgevers stellen dan ook dat er een strikte scheiding bestond tussen commercie en redactie:

'Vroeger was de hoofdredacteur een deftige meneer die een sigaar rookte en vertelde hoe het met de toestand in de wereld zat en die oplage of de advertentieomzet kon hem – ja dat waren toen ook altijd mannen – helemaal niks schelen.'
(Barbara van Beukering, hoofdredacteur *Het Parool*)

'Vroeger was het niet gebruikelijk dat een hoofdredacteur ook onderdeel was van de directie, want daarmee werd hij dus mede verantwoordelijk voor het financieel beleid van de krant, vanuit zijn directieverantwoordelijkheid. Dus het is altijd zo geweest dat de hoofdredacteur helemaal vrij wilde zijn, die wilde niks met economie te maken hebben. Het enige wat hij deed was een mooie krant maken. Als hij maar mooi is! Als het maar kwalitatief goed is! En de rest moet de directeur/uitgever maar oplossen.'
(Bernhard van der Heijden, directeur/uitgever *AD*)

Over de positie van de hoofdredacteur ten tijde van de gouden jaren van de krant zijn alle respondenten vrij eensgezind: de geestelijk leider van de krant, het gezicht naar buiten, wars van alles wat met commercie te maken heeft. De plaats die de uitgever in nam, is echter minder duidelijk. Zo stelt Barbara van Beukering, hoofdredacteur van *Het*

Parool, dat de uitgevers van *PCM* vroeger niks te zeggen hadden. Dit insinueert dat het toen echt de hoofdredacteur was die binnen een titel de dienst uitmaakte. Alex Engbers stelt dat tien jaar geleden de positie van de uitgever bij *Wegener* is veranderd:

'Tien jaar geleden heeft de invloed en de positie van de hoofdredacteur een vrije val meegemaakt – vanuit *Wegener*-perspectief dan hè – de uitgever werd steeds belangrijker gevonden.' (Alex Engbers, hoofdredacteur *De Gelderlander*)

Hierdoor zou voorzichtig geconcludeerd kunnen worden dat het in de jaren zeventig en tachtig de hoofdredacteur was die het voor het zeggen had, waarna de machtsbalans in de jaren negentig is verschoven naar de uitgeverskant. Dit roept de vraag op hoe de situatie er nu voor staat.

3.3.2 Veranderingen

'Alle krantenuitgeverijen hebben zich de afgelopen honderd jaar niet ontwikkeld. Dat is misschien wel het belangrijkste. Ze hebben zich niet ontwikkeld, omdat er geen noodzaak was. Er was de facto geen concurrentie. Dan staat het dus stil, en dan komt ineens de concurrentie, niet van kranten onderling maar van radio, televisie, internet – steeds enger – en dan schrikt iedereen wakker en zegt iedereen vrij moedeloos 'oh nu moeten we wat gaan doen, nu moeten we gaan concurreren, maar die dingen zijn veel beter ineens en ze waren er zomaar.' Nee, dat zag je al twintig jaar aankomen, maar jullie hebben niet gekeken.' (Gert Jan Oelderik, directeur/uitgever *NRC Handelsblad*)

Zoals beschreven in hoofdstuk 1, kwam in de jaren negentig een einde aan de gouden tijden van de krant. De respondenten geven hiervoor verschillende verklaringen. Zo stellen de hoofdredacteurs van het *AD* en *De Stentor* dat de massa niet meer bestond doordat zuilen, religies en waardesystemen plaats maakten voor een sterke individualisering. Hierdoor verdween de vaste achterban van kranten. Daarnaast noemt men de toenemende mate van concurrentie van andere media als oorzaak. Televisie, radio en internet waren in staat de mensen eerder en sneller te bereiken:

'Iedereen worstelt met het probleem dat de komst van de nieuwe media traditionele bedrijven voor de wielen loopt.' (Marco Paans, directeur/uitgever *Brabants Dagblad*)

'Waar de krant vroeger hét informatiemedium was, is het dat al lang niet meer. Alleen het duurde even voordat wij daar achter kwamen. Want wij dachten nog steeds dat iedereen de krant las voor het nieuws, maar dat is natuurlijk niet zo want het nieuws is al lang beschikbaar via internet, sms-diensten, radio of wat dan ook. Dus je moet het idee loslaten dat je een nieuwskrant maakt. (Xylander Kroon, directeur/uitgever *De Stentor*)

Hierop volgden de gratis kranten, die nog eens extra het idee versterkten dat nieuws gratis is:

'Het grootste probleem is dat steeds meer mensen denken dat nieuws gratis is en niet alle nieuws is gratis.' (Bernhard van der Heijden, directeur/uitgever *AD*)

'Je moet je realiseren denk ik, dat waar internet een medium is waar je heel snel, vaak gratis algemeen nieuws kunt vinden, algemeen nieuws wordt gepercipieerd als gratis nieuws, want men denkt ook van radio en internet dat het gratis is.' (Frits Campagne, directeur/uitgever *Het Parool*)

Ook zien veel uitgevers en hoofdredacteurs de ontleding bij jongeren als een probleem. Dit leidt immers tot een vergrijzing van het ledenbestand, aangezien voor veel jongeren het nemen van een krantenabonnement niet meer tot één van de zekerheden in het leven behoort.

'Je weet, krant lezen is een sociologisch fenomeen, als je dat niet doet op je twintigste ga je nooit meer een krant lezen.' (Alex Engbers, hoofdredacteur *De Stentor*)

'Het is niet echt vet cool om met het *Brabants Dagblad* over het schoolplein te lopen. (Annemieke Besseling, hoofdredacteur *Brabants Dagblad*)

'De generatie die er nu is, is de krantengeneratie. Je krijgt daarna de mixgeneratie, tussen twintig en dertig. De generatie tussen tien en twintig vervolgens, als die geen krant lezen, gaan ze het nooit doen. En de generatie van nul tot tien, nu, leest nooit geen krant meer. (...) Als je de technologische ontwikkelingen meepakt en je kijkt over dertig jaar - als je ziet wat er nu in zeven jaar tijd gebeurd is en je gaat dat nog een keer vermenigvuldigen - ben je echt een struisvogel als je gelooft dat die kinderen nog een krant gaan lezen. Dan steek je echt je kop in het zand.' (Marco Paans, directeur/uitgever *Brabants Dagblad*)

Hier is niet iedereen zo negatief over. Bovendien erkennen de meesten dat de behoefte aan informatie bij jongeren niet veranderd is, alleen het product waarmee men die informatie tot zich wil nemen:

'Ja, jongeren zullen misschien geen krant meer gaan lezen, maar dan lezen ze het voortaan maar elektronisch. Ze zijn echt niet dommer geworden, of minder geïnteresseerd, of minder nieuwsgierig.' (Gert Jan Oelderik, directeur/uitgever *NRC Handelsblad*)

'Ik denk dat jongeren wel heel veel lezen maar op een andere manier. Veel van een scherm, er is een grote digitale oriëntatie. Maar aan de andere kant, toen ik achttien was of

twintig had ik ook geen abonnement op een krant. Het is nooit zo geweest dat jongeren heel erg into kranten waren, dat komt pas op een latere leeftijd. Als je wat gaat verdienen of je krijgt een maatschappelijke rol, dan ben je geneigd om een krantenabonnement te nemen.' (Frits Campagne, directeur/uitgever *Het Parool*)

Deze problemen ofwel veranderingen hebben een aantal gevolgen. Ten eerste wordt de dalende markt veel genoemd. De meeste kranten hebben te kampen met een oplagedaling van een paar procent per jaar. Alleen *Het Parool* en het *Brabants Dagblad* hadden in 2007 een lichte stijging.

'In Zwolle bereiken wij jongeren onder de vijftientwintig en tweeverdieners bijna niet. Niet omdat wij een slecht product maken, maar omdat wij een krant maken en jongeren willen sowieso geen krant lezen en tweeverdieners hebben er geen tijd voor. Dus dat is het klassieke verhaal. Onze concurrent bij tweeverdieners is niet het NRC maar Pampers.' (Alex Engbers, hoofdredacteur *De Stentor*)

'Men ziet allemaal dat als er niets gebeurt, we een hele moeilijke fase tegemoet gaan, dat het steeds lastiger wordt. Wij managen hier mensen die de teruggang in abonneestand moeten managen en als ze het dan beter doen dan de geplande teruggang, dan zijn ze enthousiast. Maar we gaan wel achteruit. Dat is heel raar, want op elke economiestudie leer je dat dat niet de weg naar succes is. Dus je kunt uitrekenen wanneer je zegt, nu houdt het op.' (Marco Paans, directeur/uitgever *Brabants Dagblad*)

Ook hiervoor geldt dat niet alle respondenten even negatief zijn. Met name Oelderik is vaak opvallend positief ingesteld. Ook *NRC Handelsblad* heeft echter te kampen met oplageverlies. Iedere visie is dus, naast krantgebonden, ook duidelijk persoonsgebonden:

'Sony verkoopt nul walkmans meer. Nul. De walkman is weg. Daar verdienden ze vijftien jaar geleden miljarden mee. Nu zijn het allemaal mp3-spelers. Dat zijn pas dramatische dingen. En dan zit iemand te klagen dat wij een oplagedaling hebben. Nee, we gaan eens lekker weer kenteren, zo moet je denken, we gaan producten bedenken die wel goed zijn.' (Gert Jan Oelderik, directeur/uitgever *NRC Handelsblad*)

Naast een oplagedaling hebben de kranten in Nederland de afgelopen jaren ook te maken met een daling van de advertentieomzet. Vooral het aantal personeelsadvertenties is verminderd, aldus onder andere Annemieke Besseling:

'Het is een beetje hetzelfde als bij alle kranten in Nederland, dat het op zich met de advertenties goed loopt, behalve met één belangrijke tak van sport en dat zijn de personeelsadvertenties. (...) Dat loopt niet goed, bij geen enkele krant. Dat heeft een aantal oorzaken, het is bijvoorbeeld verschoven naar online, zoals Monsterboard, maar

bovendien kunnen ze nergens aan personeel komen. Het zit ook niet mee qua aanbod.’
(Annemieke Besseling, hoofdredacteur *Brabants Dagblad*)

‘Tegelijkertijd zie je de advertentie inkomsten ook dalen, omdat adverteerders veel meer mogelijkheden hebben om hun boodschap bij hun publiek te krijgen. Dat zijn niet alleen betaalde kranten, maar ook de gratis kranten, huis aan huisbladen, plus natuurlijk allerlei wegen via internet. En dat voelen wij. (...) Wij zitten nu met de omstandigheid dat onze inkomsten wat lager zijn dan begroot en dat is niet prettig.’ (Kees Pijnappels, hoofdredacteur *De Gelderlander*)

Door de verminderde inkomsten zijn veel kranten gedwongen om te bezuinigen op de redactie. Daarnaast stellen een aantal respondenten dat de redacties geen goede afspiegeling zijn van de maatschappij. Met name de gemiddelde leeftijd ligt erg hoog op de redactie, wat lastig kan zijn met betrekking tot alle nieuwe ontwikkelingen waar de organisaties zich nu in begeven.

‘Ik hoop dat wij de boel overeind houden. Ik heb de afgelopen jaren de redactie zien teruglopen van 205 naar 134. Al het vet is hier weggesneden. Wij zijn een hele kale krant. Plus, wij zijn een heel oude krant. Ik heb 30 collega's boven de 55. Als je boven de 55 bent, laat je energie je een beetje in de steek, bovendien krijg je ouwe lullen dagen (in de CAO staat vastgelegd dat elke journalist boven de 55 twintig extra vrije dagen per jaar krijgt, E.J). Ik zou het iedereen gunnen dat wij op een rustige manier tot ons 65^e door kunnen gaan, maar dan moet er wel wat gebeuren.’ (Alex Engbers, hoofdredacteur *De Stentor*)

‘Dat is dus de discussie: moet je nou een traditionele journalist hebben, die veertig jaar geleden opgeleid is met een klassieke journalistieke opleiding en die heel goed kan schrijven maar vooral lange artikelen, en moet dat nou passen bij mijn tabloid krant die veel beeld heeft? Waar liggen de grenzen? Moet je dan niet juist een jonge journalist hebben die op een andere manier voor zijn doelgroep werkt, want je wilt toch een soort afspiegeling zijn. Wij zijn eigenlijk te wit, te oud en te man. Ja, dat is klassiek. Nou dat is best een spagaat.’ (Bernhard van der Heijden, directeur/uitgever *AD*)

3.3.3 Consequenties

‘We hebben ons de kaas van het brood laten eten, dat hebben alle kranten gedaan. En waarom? Ja, wij zijn de grootste.’ (Marco Paans, directeur/uitgever *Brabants Dagblad*)

De hierboven beschreven veranderingen en problemen in de dagbladmarkt hebben een aantal consequenties gehad voor de dagbladorganisaties. Een opvallend onderwerp dat

zowel door de uitgevers als door de hoofdredacteuren is aangedragen, is de grote slag die kranten gemist hebben op het gebied van nieuwe media.

'Kranten zijn de afgelopen jaren structureel hun omzet kwijtgeraakt aan al die niches op internet. Dat is zo de deur uit gelopen. Marktplaats is nu tien keer groter dan heel *Wegener*. Hetzelfde geldt voor Funda en alle sociale netwerken waar wij geen positie bij innemen, zoals hyves. Dat soort posities kon je vroeger allemaal terugbrengen naar de krant en die ben je nu gewoon langzaam maar zeker kwijt geraakt. Waar leeft de krant nu op? Op de traditionele laatste generaties die nog bezig zijn met krant, de leeftijd vijftig, veertig, dat zijn mensen die de krant kopen. Maar de generatie daaronder ziet een abonnement van driehonderd euro per jaar en denkt, hoeveel kom ik nou tekort als ik geen krant heb?' (Marco Paans, directeur/uitgever *Brabants Dagblad*)

'Ik denk dat helemaal het klassieke dagbladbedrijf wat conservatief is, of behoudend, of defensief en dat is ook sterker in Nederland dan in andere landen en heeft alles te maken met het abonnementensysteem. Want ja, er komt geld vooraf binnen. De uitgevers waren ook heel conservatief want die dachten, de pot is gevuld, we zitten weer goed komend kwartaal. Dus Nederlandse dagbladuitgeverijen zijn strategisch lui. (...) Dat is nog steeds. Kijk maar hoe iedereen reageerde vanuit het klassieke dagbladbedrijf op de gratis kranten. Ach, dat liep zo'n vaart niet, dat stelde niet zoveel voor, dat waren geen echte kranten met ANP nieuws. Daar is heel erg vanuit een luie strategische oriëntatie op gereageerd.' (Jan Bonjer, hoofdredacteur *AD*)

Als oorzaak hiervoor stelt de ene respondent dat het pure arrogantie is geweest, de ander noemt het lui en de ander weer onoplettend. Het komt er echter volgens alle respondenten op neer dat het zo goed ging met de dagbladmarkt dat men onvoldoende alert is geweest op nieuwe ontwikkelingen en daarnaast te terughoudend. Nu hier een einde aan gekomen is, beseft men dat er dingen moeten veranderen wil men het hoofd boven water houden. Deze verandering is voornamelijk gebaseerd op het idee dat kranten de transitie van productdenken naar merkdenken moeten maken; een multimediale strategie.

'Mijn opvatting is dat wij op dit moment leven in uitgeeftijden. Hoe komt dat? Het dagblad is een product en wij waren als organisaties heel erg lang productgeoriënteerd. Wij moeten ons nu veranderen van een productgerichte organisatie in een marktgerichte organisatie. (...) Je kunt onmogelijk in de long-run alleen met een dagblad toe. Je moet naar veel meer uitingsvormen. Ik zeg altijd zo: Dagblad is 1, de internetsite is 2, maar je moet je realiseren dat 3,4,5 en 6 ook gaan komen.' (Alex Engbers, hoofdredacteur *De Stentor*)

'Ik roep ook altijd dat wij geen krantenbedrijf meer zijn maar een mediabedrijf, want wij proberen eigenlijk de consument te volgen in wat hij allemaal doet. (...) Die krant heeft

dus echt een megaontwikkeling doorgemaakt en is een hartstikke hip product aan het worden.' (Bernhard van der Heijden, directeur/uitgever *AD*)

Hoewel de ene krant duidelijk wat meer vooruitstrevend is op dit gebied dan de andere krant, heeft elke krant al diverse producten in gebruik. Iedereen heeft een internetsite, maar de mate waarin men daarnaast producten heeft zoals magazines, digitale televisie, mobiele telefoon toepassingen, narrow casting etc. varieert. Het is lastig te stellen wie hierin op dit moment het meest innovatief in is, aangezien het ook vaak om toekomstplannen gaat die nog in uitvoering gebracht moeten worden. Iedereen erkent echter de noodzaak van een multimediale ontwikkeling. Het draait niet meer om het product de krant, maar om het merk en de informatievoorziening waar dat merk garant voor staat:

'We hebben twee kranten, twee websites, televisie, we beginnen een boekenportal, tijdschriften, maandbladen, weekbladen. Het verandert; de mensen veranderen in hoe ze informatie willen krijgen en de krant verandert. Ik denk dat de grote kunst is dat we in de eerste plaats kwaliteitsinformatie blijven leveren - we moeten zorgen dat de inhoud goed is - en dat we in het nieuws leidend zijn, met een korte ei.' (Birgit Donker, hoofdredacteur *NRC Handelsblad*)

Alle websites van de kranten binnen dit onderzoek worden steeds beter bezocht. Volgens de respondenten is het alleen lastig om hier geld mee te verdienen, aangezien iedereen de site gratis kan bezoeken en het moeilijk is om adverteerders te winnen voor op de site:

'Daar zit één van de grootste problemen, dat wij wel een functie hebben op internet, maar dat niemand betaalt voor de internetsite, niemand neemt daar een abonnement op bij het *Brabants Dagblad*. (...) Wat kranten natuurlijk succesvol hebben gedaan in het verleden is dat ze met de krant twee inkomstenstromen hebben gegenereerd, abonnees en advertenties, daar leeft de krant van, betaalt de krant de redactie van. Dat leeft allemaal samen, zonder redactie geen abonnees en zonder abonnees geen advertentieomzet. Ze hebben elkaar alle drie nodig. Op internet is het net even iets anders, want daar heb je gebruik nodig, maar dat gebruik komt uit een publiek dat vrijelijk komt kijken voor het nieuws. Abonnees heb je niet. Dus daar zit je qua gebruik vele malen lager dan alle topsites als marktplaats en dergelijke, dus alle adverteerders gaan daar naar toe. Dus je hebt wel het gebruik, maar geen inkomstenstromen, dat is het vervelende. (Marco Paans, directeur/uitgever *Brabants Dagblad*)

De uitbreiding van het aantal producten heeft een grote taakuitbreiding voor zowel de hoofdredacteur als de uitgever ten gevolge. Een aantal hoofdredacteurs geeft aan dat best lastig te vinden:

'Het is gewoon meer, je moet meer dingen in de gaten houden. (...) Dat maakt het ook wel ingewikkeld. Ik kan de krant lezen en de concurrentie, maar al die sites dat houd ik niet bij. Ik kijk er wel op, maar dat is verder niet te doen.' (Pieter Broertjes, hoofdredacteur *De Volkskrant*)

'Hoe doe je verschillende dingen terwijl je toch één redactie blijft en zorg je ook dat mensen niet teveel in partjes versnipperd raken.' (Birgit Donker, hoofdredacteur *NRC Handelsblad*)

De hoofdredacteurs van regionale kranten hebben door het grote aantal edities van hun krant echter altijd met verschillende producten te maken gehad. Het verschil is echter dat internet een heel ander medium is met meerdere deadlines per dag. Er kan dan ook gesteld worden dat de multimediale producttoename één van de redenen is dat de hoofdredacteur meer managementtaken heeft gekregen en verder van de inhoud van het product af is komen te staan.

Voor de redactie geldt die uitbreiding van het takenpakket echter ook. Zij dienen niet alleen stukken te produceren voor de website of voor andere uitingsvormen, maar worden ook geacht wat commerciëler te gaan denken. Uit de interviews blijkt dat dit niet altijd even gemakkelijk is. Van de redactie wordt immers verwacht dat zij een totaal andere invulling gaan geven aan hun werkzaamheden.

'Als je hier dertig jaar werkt en je hebt dertig jaar met dat statuut gewerkt en in het eenendertigste jaar gebeuren er allerlei dingen in de wereld waardoor men zegt 'het is niet meer echt haalbaar', dan is het logisch dat je vast probeert te houden aan die zekerheid. Dus het is het vasthouden aan zekerheden, en het moeilijkste is om te accepteren dat je die zekerheid los moet laten om een betere toekomst te krijgen. Dat is voor traditionele bedrijven, als kranten, één van de moeilijkste dingen die er zijn. Dat is ook de uitdaging. Het is van spring maar in het water en het komt goed, wij leren je wel zwemmen. (...) We proberen niet te migreren om mensen te ontslaan, we proberen te migreren om de toekomst zeker te stellen voor dit bedrijf.' (Marco Paans, directeur/uitgever *Brabants Dagblad*)

Hoewel de redactie meer gevoel voor commercie dient te krijgen, vinden de respondenten niet dat journalisten puur commercieel moeten gaan denken. Het gaat er om dat commercie en redactie meer samen gaan werken ten einde betere producten te kunnen maken. Dit staat in groot contrast met tien jaar geleden. Hetzelfde geldt voor het

feit dat een journalist niet alles tegelijk hoeft te kunnen, maar wel affiniteit met de verschillende producten moet hebben.

'Je hoeft niet alles tegelijk te kunnen, de een is nou eenmaal beter in het een dan in het ander, maar je moet er wel affiniteit mee ontwikkelen, zeker, en je moet wel nadenken of een onderwerp het meest geschikt is voor print of video, dat wel.' (Pieter Broertjes, hoofdredacteur *De Volkskrant*)

De invulling van het takenpakket wil per krant nog wel eens verschillen. Bij *De Stentor* en het *Brabants Dagblad* hebben de journalisten bijvoorbeeld telefoons gekregen waarmee ze foto's en filmpjes kunnen maken. Bij *NRC Handelsblad* houden ze dat echter strikt gescheiden:

'Maar wat is multimediaal? Moet een schrijvend redacteur ook een camera in zijn hand kunnen hebben? Dat vind ik niet multimediaal. Dat doet hij op vakantie maar, iedereen heeft zijn specialismen.' (Gert Jan Oelderik, directeur/uitgever *NRC Handelsblad*)

Ondanks het feit dat alle respondenten erkennen dat zij zich momenteel in een moeilijke fase bevinden, hekelt men tegelijkertijd sterk de doemdenkers die de krant binnen tien jaar zien verdwijnen. Zo slecht gaat het niet. Het aantal lezers dat men bereikt is bijvoorbeeld nog nooit zo hoog geweest.

'Ik vind het heel interessant om te weten hoeveel mensen wij bereiken, hoeveel klanten hebben wij. En dat die klanten een ander mediagebruik hebben inmiddels of een ander mediagebruik aan het ontwikkelen zijn en dat wij daar goed op kunnen inspelen, vind ik minstens zo belangrijk. Eigenlijk zien wij dat het aantal klanten voor *De Volkskrant* aan het toenemen is. Dus de oplagecijfers leiden altijd als je niet op past, tot doemdenken in krantenland, maar het aantal klanten neemt toe, het bereik neemt toe, de multimediale posities nemen toe en wij moeten ervoor zorgen dat we dat gezond kunnen exploiteren de komende jaren. Daar zijn we ons verdienmodel op aan het ontwikkelen, en dat gaat op een aantal fronten met succes en op een aantal fronten is dat wat vallen en opstaan. Maar al met al, hebben we een gezond bedrijf in een gezonde positie in een veranderend medialandschap.' (Rob Haans, directeur/uitgever *De Volkskrant*)

'Het gaat niet goed met de dagbladen in financiële zin. Kijk naar *De Stentor*: ik kan kijken naar abonnementen, ik kan kijken naar oplagen, zorgwekkend, achteruit. 15.000 abonnees kwijtgeraakt, heel zorgwekkend. Dat is oplage, dan kijk je naar bereik. Het bereik van *De Stentor* is al vijf jaar lang gelijk. Dat betekent dat de krant steeds vaker gratis wordt doorgegeven. Als jij een advertentie koopt, nu of vijf jaar geleden, bereik je evenveel mensen, 400.000. Elke dag lezen 400.000 mensen van boven de 12 jaar deze krant. Maar wij zijn pas 1,5 jaar geleden serieus begonnen met internet. Toen hadden we 200.000

bezoekers per maand, inmiddels zitten we op 500.000 bezoekers. Ons cumulatieve bereik is nog nooit zo hoog geweest, nog nooit hebben zoveel mensen onze content gelezen als op dit moment, terwijl wij nog barsten van de plannen die één voor één worden uitgevoerd.’ (Alex Engbers, hoofdredacteur *De Stentor*)

Door de opkomst van de gratis kranten is daarnaast het aantal krantenlezers in Nederland nog nooit zo hoog geweest. Deze kranten zijn voornamelijk populair onder jongeren, waardoor sommige respondenten de kans dat zij later een abonnement op een betaalde krant nemen groter achten dan wanneer ze nu helemaal geen krant zouden lezen. Daarnaast is de kwaliteit van de kranten nu erg hoog, aldus een aantal respondenten:

‘Er zijn een heleboel doemdenkers die zeggen dat de krant is gemaakt om te mislukken en dat hij weg gaat, maar dat roepen ze al zolang ik met kranten te maken heb. En ze hebben allemaal geen gelijk. Het leuke is, dat als je er een beetje van afstand naar kijkt, er meer kranten dan ooit gelezen worden. Dat vind ik fantastisch om te zien. (...) Iedereen roept wel, maar de kranten zijn kwalitatief beter dan ooit. Er wordt scherper gekozen voor nieuws en meer aandacht besteed aan achtergronden en hoe het nieuws belicht moet worden, dan ooit. Consumenten zijn er echt op vooruit gegaan.’ (Bernhard van der Heijden, directeur/uitgever *AD*)

De meeste kranten zien de toekomst dan ook nog steeds rooskleurig in:

‘Het gaat goed met *Het Parool*. Zeker in vergelijking met de rest en in vergelijking met hoe het ging. Toen we nog onderdeel van *PCM* waren heeft *Het Parool* 20 jaar verlies gemaakt, maar sinds de verzelfstandiging is het elk jaar beter gegaan. Afgelopen jaar hebben we zelfs 2,7 miljoen winst gemaakt. (...) We zijn afgelopen jaar ook 1% in oplage gestegen. Het is niet veel, maar het is een stijging.’ (Barbara van Beukering, hoofdredacteur *Het Parool*)

Wat betreft de huidige problematiek lijkt het of de hoofdredacteurs en uitgevers van de *Wegener* kranten de situatie iets negatiever in schatten dan de respondenten van de andere kranten. Mijns inziens is de belangrijkste oorzaak hiervoor het feit dat zij de hoogste rendementseisen hebben. Dit doet vermoeden dat de huidige problemen op de dagbladmarkt hierdoor harder aankomen bij deze kranten.

3.3.4 Toekomst

‘Ik vecht gewoon voor het voortbestaan. Wij zitten op een dobberend bootje, de mast is gebroken, er is geen land in zicht en we hebben één boterham om te delen. En dan zegt

iemand 'dat kan niet hoor, we moeten eerst bidden.' Rot op man! We hebben echt andere problemen waar we voor staan. En de enige manier om er uit te komen is agressief en offensief naar de toekomst te kijken en naar de regio.' (Engbers, hoofdredacteur *De Stentor*)

Alle respondenten is gevraagd waar zij hun krant zien staan over tien jaar. In deze paragraaf zal hun visie op de toekomst uiteengezet worden. Deze visies zijn erg persoonsgebonden en dus vaak verschillend. Geen één respondent denkt echter dat zijn krant over tien jaar verdwenen zal zijn. Sommigen denken dat de oplagedaling op een gegeven moment zal stoppen.

'Ik denk dat we heel steady blijven. We hebben nu een oplage van 86.000, het liefst zou ik dat zien groeien tot 100.000, dat is mijn ambitie. Maar als ik heel realistisch ben, dan zou het fijn zijn als het over 10 jaar nog 86.000 is. (...) Dat is reëel, met name omdat we de focus op Amsterdam hebben. (...) Ik denk dat het een steady doelgroep is die blijft dus dan moet het haalbaar zijn.' (Barbara van Beukering, hoofdredacteur *Het Parool*)

Anderen zijn van mening dat de krant een exclusief product zal gaan worden voor een kleinere groep, maar met meer kwaliteit:

'Ik denk dat de krant dan hoogwaardiger is dan nu omdat het aantal mensen dat de krant wil hebben afneemt, dus moet je de prijs verhogen en dus moet je meer kwaliteit leveren. Dat is een zichzelf versterkende werking.' (Alex Engbers, hoofdredacteur *De Stentor*)

Over de krant als product is men erg positief:

'Ik geloof wel dat kranten graag gelezen zullen blijven. Kranten zitten een beetje in een verdomhoekje, die worden als een oude man in een regenjas gezien, maar als je het gewoon los van alle emotie bekijkt is het een heel mobiel medium. Je kunt het overal mee naar toe nemen, het is praktisch, leest heel lekker, in tegenstelling tot een lcd scherm of een computer. Als het goed is frappeert die krant je, kun je er om lachen, heb je er plezier aan en leer je er ook nog wat van.' (Frits Campagne, directeur/uitgever *Het Parool*)

'Je kunt toch niet zeggen dat die 280.000 abonnees allemaal 300 euro per jaar betalen aan een product dat ten dode opgeschreven is, dat ouderwets is, outdated en noem maar op? Dat is gewoon niet zo. (...) Die krant verdwijnt niet voorlopig. Zolang het papier nog betaalbaar is, is het gewoon nog steeds heel erg prettig.' (Gert Jan Oelderik, directeur/uitgever *NRC Handelsblad*)

Veel respondenten benadrukken het verschil tussen algemene kranten en niche kranten. Met name de uitgevers en hoofdredacteuren van de niche kranten zien in hun

doelgerichte focus toekomst. Hier zijn de respondenten van de algemene kranten het uiteraard niet mee eens:

'*Trouw* is heel erg een niche krant. We doen niet alles. We hebben speerpunten en een duidelijk profiel. Dat weet de lezer en de redactie. (...) *Trouw* is heel erg een krant die niet alles wil doen. Wij geloven niet dat dat toekomst heeft in Nederland. De prijs die je daarvoor betaalt, is dat je een onduidelijk profiel krijgt, terwijl veel mensen wel uit kunnen leggen wat *Trouw* is. Als je mensen vraagt 'Wat is *De Volkskrant*?' dan zeggen ze 'ja, geen idee'. (...) Je zult daarmee nooit een grote, een massaproduct worden, maar ik denk dat een niche krant op termijn een grotere overlevingskans heeft.' (Willem Schoonen, hoofdredacteur *Trouw*)

'De regio is ons bestaansrecht. Dus dat wordt eerder meer dan minder. Want anders kun je net zo goed de deur dichtgooien.' (Annemieke Besseling, hoofdredacteur *Brabants Dagblad*)

'Ik denk dat er ook altijd een markt zal blijven bestaan voor mensen die juist algemeen geïnteresseerd zijn, de universele mens, en die ook verrast willen worden, die ook stukken willen lezen op een wetenschapspagina die je nergens anders vindt. Wij hebben ook een specialisatie en dat is kwaliteitsjournalistiek en daar is zeker ook nog een markt voor.' (Birgit Donker, hoofdredacteur *NRC Handelsblad*)

Naast de papieren krant hebben de meesten grote multimediale ontwikkelingen voor ogen:

'Ik denk dat mensen over vijf à tien jaar geen abonnement meer hebben op een krant, maar mensen hebben een abonnement dat recht geeft op informatie dat hier op de Marten Meesweg gemaakt wordt. (...) Het gaat die mensen om de informatie en daar hebben ze 300 euro per jaar voor over.' (Dhr. Gert Jan Oelderik, directeur/uitgever *NRC Handelsblad*)

'Ik denk dat het *Brabants Dagblad* dan minimaal vijf tot zes producten moet hebben. Wat ik zou willen is dat van de tien keer dat jij nieuws per dag tot je neemt, ik ervoor heb gezorgd dat dat zes tot zeven keer via mijn kanaal is. Maakt me niet uit wat voor product dat is of via welke stroom ik dat doe.' (Dhr. Marco Paans, directeur/uitgever *Brabants Dagblad*)

'Ik zie als kernwoorden daarin dat *De Volkskrant* toonaangevend is, multimediaal is en kwaliteit biedt. En het aardige aan multimediaal is dat het verschillende media zijn, zoals krant, en internet en televisie en verzin het, maar dat kan ook zijn dat we er met de krant op verschillende manieren zijn. We hebben nu *De Volkskrant* en *Volkskrant Banen*, maar we zijn goed op weg met DAG. Dus multimediaal houdt ook in dat wij op verschillende

posities in de markt aanwezig zullen zijn.' (Dhr. Rob Haans, directeur/uitgever *De Volkskrant*)

De één is hier wat vooruitstrevender in dan de ander. *Trouw* heeft bijvoorbeeld een wat minder multimediale strategie voor ogen.

'Over tien jaar is het hart van het bedrijf nog wel de krant. De online activiteiten zullen oplopen, maar ik denk niet dat we binnen tien jaar zo ver uitwaaiëren dat we en op televisie zijn en op mobiel en op de radio. Ik denk het niet.' (Willem Schoonen, directeur/hoofdredacteur *Trouw*)

Om multimediaal succesvol te kunnen zijn, vinden veel respondenten het noodzakelijk dat de kranten de omschakeling maken van een klassiek dagbladbedrijf naar een modern multimediaal nieuwsbedrijf. Bij veel kranten sluit de huidige organisatiestructuur onvoldoende aan.

'Kranten zitten nu een beetje in de laatste rij. Innovatie zit bij google, bij hyves, die lopen continue voorop. Als wij willen overleven dan moeten wij die sprong in een keer maken. Dat kan, dat is het mooie, je kunt met de huidige techniek in één keer die sprong maken. En dat is dus een heel andere wereld. Dat is de wereld van initiatief nemen, innovatief bezig zijn, jonge mensen de kans geven om dingen te laten doen. Tien of vijftien dingen beginnen en zorgen dat er vijf of zes per jaar gaan werken. Dat zul je moeten doen. Dus je moet van die conservatieve club, naar een innoverende club gaan en dat is het hele nieuwe probleem. (...) Wij zijn nu de stap aan het maken om daar naar toe te gaan. Wij zijn nog lang geen innoverende organisatie. (...) En de hamvraag is, ben je in staat en heb je de gelegenheid nog om daar een paar jaar in te investeren?' (Marco Paans, directeur/uitgever *Brabants Dagblad*)

Hoe de dagbladmarkt er over tien jaar uit zal zien blijft echter giswerk. Veel respondenten denken dat een aantal dagbladen zullen verdwijnen. Niemand denkt echter dat dit zijn eigen dagblad zal zijn. In die zin zijn alle respondenten dus positief ingesteld. De meeste respondenten hebben ook een vrij sterke visie over de toekomst. Van der Heijden vormt daarop een uitzondering:

'Ik heb geen idee waar het *AD* over tien jaar staat. Tien jaar is zo'n lange looptijd voor een snel veranderende markt. Als ik tien jaar terug kijk, had ik dan kunnen voorspellen dat er vier gratis kranten waren? Dat internet zo groot geworden was? Dat iedereen zat te googlen? Ik niet. Daar ben ik heel eerlijk in. Ik durf er op alle punten niks van te zeggen. (...) Het *AD* bestaat nog wel maar de vraag is in welke vorm. Dus dat wij nog steeds iets met nieuws en nieuwsgaring zullen hebben is absoluut zo, ik denk dat een aantal van die kerntaken wij zeker zullen houden, maar of de uitingsvormen precies hetzelfde zijn? (...)

Misschien bestaat er over een paar jaar geen papieren krant meer. Het zou zo maar kunnen. Maar zijn wij dan anders geworden als *AD Nieuwsmedia*? En noem je dat dan toch nog een krant? Ik heb geen idee. Want is een krant het papieren product of het nieuws dat er in staat? (Bernhard van der Heijden, directeur/uitgever *AD*)

3.3.5 De positie van de hoofdredacteur en de uitgever

'Dat commerciële gevoel wat je tegenwoordig toch moet hebben om überhaupt de tent draaiende te houden, groeit bij de gemiddelde redacteur wel, maar loopt wel nog een beetje achter. Men zegt nog wel eens van 'ja dat moeten we toch gewoon doen want dat is gewoon leuk en mooi!' Ja dat kan wel, maar weet je wat dat kost! Dat commercieel denken doe ik niet omdat ik dat zo leuk vind, maar omdat ik gewoon de tent open wil houden.'

(Annemieke Besseling, hoofdredacteur *Brabants Dagblad*)

De hierboven beschreven ontwikkelingen en problemen beïnvloeden het takenpakket en de positie van de hoofdredacteur en de uitgever ten opzichte van elkaar. Ten eerste is de hoofdredacteur de afgelopen jaren beduiden commerciëler gaan denken, ondanks het feit dat de eindverantwoordelijkheid nog steeds bij de uitgever ligt:

'Zo'n ding maken is één, maar we moeten hem ook verkopen en hoe meer hoe beter. Daar word je je ook meer bewust van als het minder goed gaat. Want als het heel goed gaat, zoals in de jaren tachtig en negentig, dan vinden die kranten zelf hun weg. Dus in die zin ben ik een commerciële hoofdredacteur, zo zou je dat kunnen zeggen, en ik voel mij er ook verantwoordelijk voor, ik heb er interesse in, ik vind het interessant, maar goed de eindverantwoordelijkheid ligt bij Rob Haans.' (Pieter Broertjes, hoofdredacteur *De Volkskrant*)

Daarnaast stellen de respondenten dat veel meer samenwerking noodzakelijk is. Dit komt volgens veel respondenten doordat het tegenwoordig slechter gaat met de kranten.

'Maar daarnaast heeft het er ook mee te maken met dat het in heel krantenland natuurlijk niet allemaal hosanna is. Dat scheelt een heel stuk. Als het vreselijk goed gaat met de oplage en vreselijk goed met de omzet, dan gaat iedereen op zijn eigen eiland zitten en de dingen doen die hij belangrijk vindt. Maar als het even wat minder gaat, dan ga je elkaar wel opzoeken.' (Xylander Kroon, directeur/uitgever *De Stentor*)

De hoofdredacteur en uitgever van *NRC Handelsblad* stellen echter dat de toenemende samenwerking juist ook met alle nieuwe ontwikkelingen te maken heeft:

'Samenwerking komt niet doordat het slechter gaat met de kranten maar omdat er meer geïnnoveerd wordt. Maakt samenwerking en vertrouwen noodzakelijk.' (Gert Jan Oelderik, directeur/uitgever *NRC Handelsblad*)

'Je kunt niet een plan ontwikkelen, het over de schutting gooien en tegen de uitgever zeggen 'ga het maar uitvoeren'. Zo werkt het natuurlijk niet.' (Birgit Donker, hoofdredacteur *NRC Handelsblad*)

Of het nu komt door de huidige problemen of de huidige innovaties, dat de uitgever en de hoofdredacteur ten opzichte van vroeger naar elkaar toe gegroeid zijn, wordt door alle respondenten erkend:

'Kijk, de redactie moet onafhankelijk van alles kunnen opereren, maar de krant moet je zien als een samenspel van commerciële activiteiten en redactionele activiteiten. Als je dat apart gaat zien, waarbij die twee niks met elkaar te maken hebben, krijg je een raar product. Een krant moet gewoon één geheel vormen.' (Frits Campagne, directeur/uitgever *Het Parool*)

'Het is inderdaad iets wat al eeuwen bestaat, de hoofdredacteur versus de uitgever. En ik denk dat je de afgelopen tien jaar ziet, ook omdat het zo slecht gaat, dat dat heel erg naar elkaar toe schuift. Ik ben benieuwd hoe anderen daar mee omgaan. Ik voorspel je dat de doelgroepkranten verder zijn dan de algemene kranten, omdat commercie en redactie veel dichter op de lezer zit.' (Xylander Kroon, directeur/uitgever *De Stentor*)

De voorspelling van Kroon dat de doelgroepkranten verder zijn in dit proces kan niet beaamd worden. Een nauwe samenwerking is namelijk bij elke dagbladonderneming gesignaleerd. Het feit dat de *PCM*-kranten overgegaan zijn op een tweehoofdige directie doet zelfs suggereren dat zij verder zijn dan de doelgroepkranten van *Wegener*, aangezien bij *PCM* de samenwerking nu ook formeel in de organisatiestructuur is vastgelegd.

Het feit dat commercie en redactie dus steeds meer naar elkaar toe groeit, doet de vraag rijzen of het niet wenselijk is om de functie van hoofdredacteur en uitgever door één iemand te laten vervullen. Dr. Piet Bakker heeft hierover een lezing gegeven op de jaarlijkse bijeenkomst van het Genootschap der Hoofdredacteuren. Op Engbers na, ziet geen van de respondenten hier echter heil in. Juist vanwege de gescheiden verantwoordelijkheden blijft het volgens hen namelijk mogelijk om een redactioneel onafhankelijke krant te maken. Daarbij is de kans groot dat het evenwicht dat er nu is verloren gaat, zodat of commercie of redactie de boventoon gaat voeren.

'Dat zou niet goed zijn. Het lijkt mij erg moeilijk om dat in één persoon te moeten verenigen. (...) vanwege de druk die het geeft. (...) Als het slecht gaat wordt het heel moeilijk om de verleiding te weerstaan om niet af te dingen op je journalistieke kwaliteit. (...) Voor een redactie zou het niet acceptabel zijn. Er moet wel iemand zijn die ze kunnen aanspreken op de redactionele en journalistieke kwaliteit en het overeind houden daarvan. En als dat een uitgever/hoofdredacteur is zal diegene altijd veel meer gewantrouwd worden.' (Willem Schoonen, directeur/hoofdredacteur *Trouw*)

'Ik kan nu ook wel zeggen dat we die bijlage moeten maken want het levert veel geld op, die verantwoordelijkheid heb ik nu ook al, maar als mijn eigen bonus daaraan gekoppeld is, dan wordt het toch wel weer anders.' (Annemieke Besseling, hoofdredacteur *Brabants Dagblad*)

'Ik vind, dit zijn uitgeverstijden. Je moet snel kunnen schakelen. Het zou heel veel schelen aan effectiviteit als dat één persoon was. Die bandbreedte moet toch begrepen worden, wat je wel en wat je niet kunt doen. Want anders krijg je dat één iemand zegt we gaan hier 80km per uur en de ander zegt dat kan niet want je mag hier maar 60. Dat zijn onnuttige gesprekken. Dat moet degene die de beslissing neemt naar mijn idee allemaal kunnen overzien. Dan ga je veel sneller. Dus ik zie, los van competenties - want je moet het kunnen - niet in waarom niet. Ter principale kan het. Ja. (...) Ja, het is beter. Ja, echt beter. Ik denk dat de autoriteit van de persoon in kwestie dan stijgt in dat gebied en daarmee je brand. Je positie om te sturen, intern maar vooral extern, wordt er sterker door. En dan moet je wel sterk in je schoenen staan, want je kunt je merk heel snel verkwanselen' (Alex Engbers, hoofdredacteur *De Stentor*)

Hoewel Engbers dus wel voorstander is, ziet hij het voorlopig ook niet gebeuren dat er een functie uitgever/hoofdredacteur komt vanwege de dominante positie van de redactieraad, het redactiestatuut en de *NVJ*.

Alle respondenten stellen dat de uitgever en de hoofdredacteur zeer op één lijn zitten en hetzelfde voor ogen hebben, maar tegelijkertijd vindt iedereen, op Engbers na, het toch een slecht idee om beide functies in elkaar op te laten gaan vanwege de tegengestelde belangen. Dit is zeer typerend en geeft aan dat men toch erg veel waarde hecht aan de traditionele rolverdeling, ondanks het feit dat de hoofdredacteur en de uitgever naar elkaar toegegroeid zijn. Of zou men toch klassieker ingesteld zijn dan men doet voorkomen?

Conclusie

Deze scriptie staat geheel in het teken van het Nederlandse dagblad, maar eigenlijk is 'dagblad' zo langzamerhand een ouderwets woord. Uitgevers en hoofdredacteurs praten al praktisch niet meer in termen van 'kranten' en 'dagbladen'. Zij zien hun organisatie als een mediaorganisatie, een organisatie in nieuwsvoorziening, waar de krant één product van is. Het Nederlands dagbladlandschap zit dan ook in een grote transitiefase. Deze fase heeft binnen elke dagbladorganisatie belangrijke gevolgen voor de verhouding tussen de hoofdredacteur en de uitgever. In een zoektocht naar die specifieke verhouding werd de volgende hoofdvraag gesteld:

Hoe heeft de verhouding tussen de uitgever en de hoofdredacteur zich in het Nederlandse betaalde dagbladlandschap ontwikkeld?

Verondersteld werd dat de huidige veranderingen en ontwikkelingen in het Nederlands dagbladlandschap van invloed zouden zijn op de verhouding tussen de uitgever en de hoofdredacteur. Dit bracht twee tegengestelde verwachtingen met zich mee. Of de uitgevers en de hoofdredacteurs zijn door de commerciële druk verder van elkaar af komen te staan, of de commerciële druk heeft er juist toe geleid dat ze in elkaars armen zijn gedreven.

Deze verwachtingen werden in hoofdstuk 1 onderstreept. In dit hoofdstuk werd aan de hand van literatuur de ontwikkeling in het Nederlands dagbladlandschap met betrekking tot de verhouding van de hoofdredacteur en de uitgever in kaart gebracht. Sinds het ontstaan van de kranten is sprake van de functies hoofdredacteur en uitgever, zij het in verschillende samenstellingen (Wijffjes, 2004). De verhouding tussen beide personen is echter een aantal keer verschoven. Tot de jaren zeventig kunnen we een ontwikkeling waarnemen waarin de hoofdredacteurs een steeds meer autonome en belangrijke positie in zijn gaan nemen. Deze ontwikkeling is gepaard gegaan met een algehele professionalisering van de journalistiek (Van Vree, 2002). De invoering van het redactiestatuut in 1976 is daarvan het ultieme resultaat, aangezien daar de onafhankelijke positie van de hoofdredacteur en de redactie officieel in vastgelegd werd (Asscher e.a., 2006).

Ook aan uitgeverszijde is een dergelijke ontwikkeling zichtbaar die het beste als een commercialisering gekenmerkt kan worden. Deze commercialisering uitte zich voornamelijk in persfusies en concernvorming. Hoewel men hierdoor profiteerde van een gezamenlijke draagkracht, waren de redacties fel tegen deze fusies omdat zij hun zelfstandigheid verloren. Het redactiestatuut was dan ook een reactie op de fusies (Wijffjes, 2004). Hiermee was de scheiding tussen commercie en redactie een feit. Door

de 'gouden jaren' die daarop volgden, zou hier weinig aan veranderen. De hoofdredacteur kreeg door de invoering van het redactiestatuut wel meer managementtaken, maar bemoeide zich weinig met commercie. Hier was ook geen reden toe. De advertenties stroomden binnen en de oplages waren ongekend hoog. De verhouding tussen de hoofdredacteur en de uitgever kan in die jaren dan ook het beste getypeerd worden als afstandelijk; van samenwerking was weinig sprake.

Eind jaren negentig begon echter veel te veranderen in het Nederlands dagbladlandschap. De advertentie-inkomsten stagneerden, de oplages daalden en men ondervond veel concurrentie van andere media zoals internet en de gratis kranten (Broersma, 2003). Het gevolg hiervan was dat de commerciële druk toe nam. Aan het einde van het historisch kader gekomen, rees opnieuw de vraag wat deze commerciële druk en veranderingen ten gevolge zouden hebben. Zou dit er toe leiden dat de hoofdredacteur en de uitgever meer samen gaan werken of zou de commerciële druk juist een tegengesteld effect hebben?

Middels praktijkonderzoek werd getracht een antwoord te vinden op deze vraag. Ik heb veertien interviews gehouden met verschillende uitgevers en hoofdredacteurs van Nederlandse betaalde dagbladen. Naar verwachting is deze groep representatief voor het gehele betaalde Nederlands dagbladlandschap. De interviews zijn gehouden aan de hand van een drietal onderwerpen; de formele verhouding, de twistpunten en de veranderingen in het dagbladlandschap. Aan de hand van een methode van Baarda, De Goede en Teunissen (1997), uiteengezet in hoofdstuk 2, zijn de interviews geanalyseerd. Uit deze analyse werd goed zichtbaar dat een verschuiving heeft plaatsgevonden in de verhouding tussen de uitgever en de hoofdredacteur.

Het beeld dat de uitgevers en de hoofdredacteurs van vroeger schetsen komt overeen met het historisch kader: commercie en redactie wilden niks met elkaar te maken hebben en hoefden dat ook niet. Dit is tegenwoordig sterk veranderd, met name in de positie van de hoofdredacteur en de uitgever. Bij hen komen immers beide groepen samen. Een aantal journalisten is misschien nog steeds wars van commercie, maar dat kan van de hoofdredacteurs niet gezegd worden. Zij lijken een nieuw bewustzijn te hebben ontwikkeld, waarbij winst net zo belangrijk is als een goede inhoud. Hoewel de financiële problemen hiervoor ongetwijfeld de aanleiding zijn geweest, zijn het eerder de hieruit voortgekomen initiatieven die de verhouding tussen de uitgever en de hoofdredacteur hebben doen veranderen. Om deze initiatieven te kunnen laten slagen, is samenwerking tussen commercie en redactie namelijk noodzakelijk. Of, om in de woorden van Birgit Donker te spreken: 'Je kunt niet een plan ontwikkelen, het over de schutting gooien en tegen de uitgever zeggen: "ga het maar uitvoeren".'

Er kan dan ook geconcludeerd worden dat de uitgevers en de hoofdredacteurs sterk naar elkaar toegegroeid zijn. Het 'samen staan we sterk'-gevoel draagt iedere respondent uit. Over twistpunten wordt nauwelijks gesproken. Men zegt wel discussies te voeren, die zich inderdaad voornamelijk op het gebied commercie versus redactie afspelen, maar daar staan zowel de hoofdredacteurs als de uitgevers geenszins negatief tegenover. Kortom, de dialoog wordt bewust opgezocht. Ook het verschil in mening tussen de hoofdredacteurs en de uitgevers is zeer gering. Persoonlijke meningen zijn wel waar te nemen, maar de analyse heeft geen duidelijke tegenstelling tussen de hoofdredacteurs en de uitgevers opgeleverd. Dit is gezien het huidige tijdperk wellicht logisch. Doordat de uitgevers en de hoofdredacteurs veel overleg hebben en samen het beleid moeten uitzetten, creëren zij ook dezelfde visie op het bedrijf en de toekomst.

De formele structuur waarbij de hoofdredacteur tenminste deel uitmaakt van de directie of zelfs nevensgeschikt is aan de uitgever, past bij deze nieuwe tijdsgeest. De uitgever en de hoofdredacteur groeien naar elkaar toe, waardoor de strakke scheiding tussen commercie en redactie lijkt te vervagen. Door een toenemend marktdenken zijn de uitgevers zich immers meer met het product gaan bemoeien en zijn de hoofdredacteurs commerciëler gaan denken. Hierdoor hebben zij in elkaar een 'sparringpartner' gevonden.

Dit wil niet zeggen dat de inhoud van het product niet objectief en onafhankelijk meer is. Integendeel, alle uitgevers erkennen dat die onafhankelijkheid juist de kracht van het product is. Op hoofdredacteur Alex Engbers na, ziet iedereen het tweekoppige leiderschap dan ook als een ideale organisatiestructuur. Juist hierdoor blijft de realisatie van een commercieel, maar onafhankelijk product volgens mijn gesprekspartners mogelijk. Met één leider zou ofwel commercie ofwel redactie de bovenhand gaan voeren, terwijl het juist de balans hiertussen is die de organisatie succesvol maakt.

Het feit dat er nu sprake is van samenwerking, niet alleen tussen de uitgever en de hoofdredacteur maar juist ook op de werkvloer, is echter wel een belangrijke verandering. Alle respondenten erkennen dat dit in groot contrast staat met een aantal jaar geleden, maar dat dit de komende jaren ook nog verder door zal moeten groeien. Herhaaldelijk kwam uit de interviews naar voren dat men in het verleden te arrogant is geweest met betrekking tot het eigen product en de positie in de markt en daarmee de concurrentie heeft onderschat. De huidige transitiefase kan dan ook tevens als een noodzakelijke inhaalslag worden gezien.

Hoewel de uitgevers en hoofdredacteurs dus bij alle kranten sterk op één lijn zitten, is wel verschil zichtbaar tussen de kranten onderling. Dit verschil uit zich niet zozeer in de manier waarop de uitgevers en de hoofdredacteurs met elkaar omgaan, maar meer in de positie die zij innemen ten opzichte van de investeerder van wie ze afhankelijk zijn of het concern waarbinnen zij moeten opereren. Enerzijds heeft dit te

maken met de formele structuur. Bij de *PCM*-kranten zijn de uitgevers en de hoofdredacteurs formeel gelijk aan elkaar, terwijl bij de andere kranten de uitgevers formeel eindverantwoordelijk zijn en dus boven de hoofdredacteurs staan.

Anderzijds is het beleid van het concern zeer bepalend. Met name de *Wegener*-kranten hebben het op dit moment hierdoor erg lastig omdat hun nieuwe investeerder *Mecom* een rendement van twintig procent eist. Hierdoor lijken zij de huidige problemen op de markt harder te voelen dan de andere kranten binnen dit onderzoek. De respondenten van de *Wegener*-kranten uiten zich dan ook iets negatiever en pessimistischer dan de andere respondenten. De andere kranten zijn bijvoorbeeld ook opvallend positiever gestemd over hun organisatiestructuur. Dit komt doordat hun structuur veel moderner is en beter past bij de huidige tijdsgeschiedenis. Daar waar bij *Wegener* namelijk sprake is van een hoge mate van centralisatie, zitten de andere kranten meer in een decentralisatietendens, waardoor zij veel flexibeler om kunnen springen met de huidige marktomstandigheden.

Hoewel de rol van het concern of de investeerder dus per krant verschilt, kan in ieder geval gesteld worden dat het concern en/of de investeerder een belangrijke stempel op de organisatie en de verhouding tussen de uitgever en de hoofdredacteur drukt. Het gevolg hiervan is dat een verschuiving van het strijdpunt is waar te nemen. Daar waar de strijd zich eerst afspeelde op titelniveau - de uitgever versus de hoofdredacteur - heeft de strijd zich nu verplaatst naar titel versus concern. De uitgever en de hoofdredacteur staan hierdoor zij aan zij. De concerns en de investeerders hebben de uitgevers en de hoofdredacteurs dus in elkaars armen gedreven.

Zij zullen dan ook onherroepelijk bepalend zijn voor het toekomstige Nederlandse dagbladlandschap. Aangezien in dit onderzoek voornamelijk de focus ligt op de positie van de hoofdredacteur en de uitgever ten opzichte van elkaar, zou vervolgonderzoek wellicht meer op de relatie met de investeerder in kunnen gaan. Ook zou het interessant zijn om een vergelijking te trekken tussen verschillende landen of tussen de betaalde dagbladen en de gratis kranten of andere media in Nederland.

De transitiefase waarin het Nederlandse betaalde dagbladlandschap zich momenteel bevindt, heeft in ieder geval veel veranderingen met zich meegebracht. Hierdoor zijn ook de ontwikkelingen in de toekomst erg interessant voor vervolgonderzoek. Wat gebeurt er als de transitiefase voltrokken is? Zet de samenwerking voort of wordt deze weer langzaam minder? Wat zijn de gevolgen van de samenwerking tussen commercie en redactie op de lange termijn? Komt de nieuwe saamhorigheid de inhoud van de krant wel ten goede? Kunnen de nieuwe initiatieven daadwerkelijk de dalende oplages en advertentie-inkomsten doen ombuigen? Hoe groot wordt de invloed van de investeerders op het product? Wat zijn hiervan de consequenties voor de posities van de hoofdredacteurs en de uitgevers?

Een exploratief onderzoek als dit levert wellicht meer vragen op dan antwoorden. Wetenschappelijk en maatschappelijk gezien blijven de ontwikkelingen in het Nederlands dagbladlandschap dan ook interessant. Gelukkig bestaan er voorlopig voldoende dagbladen die hierover kunnen rapporteren, in welke uitingsvorm dan ook. De behoefte aan objectief, regionaal, wetenschappelijk en doelgericht nieuws blijft. Nederland kan niet zonder krantenkoppen.

Bronnenlijst

Literatuur

Asscher, L.F., E.J. Dommering, N.A.N.M. van Eijk en A. Franken van Bloemendaal. 2006. *Het redactiestatuut bij dagbladen*. Apeldoorn: Het Spinhuis.

Baarda, D.B., M.P.M. de Goede en J. Teunissen. 1997. *Kwalitatief onderzoek. Praktische handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek*. Houten: Stenfert Kroese.

Bakker, P. 2008. *Ruimte voor kwaliteit? Media en journalistiek op het digitale kruispunt*. Hogeschool Utrecht: Utrecht.

Broersma, M. 2003. *Tegen de trend. Regionale journalistiek in een veranderende samenleving*. Meppel: Krips.

Bryman, A. 2004. *Social Research Methods*. Oxford: Oxford University Press.

Commissariaat voor de Media. 2007. *Mediaconcentratie in beeld: Concentratie en pluriformiteit van de Nederlandse media 2006*. www.mediamonitor.nl geraadpleegd 30 mei 2008.

Gessel, H. 1986. *De Volkskrant: een beeld van een dagblad*. Amsterdam: De Volkskrant.

Mulder, G. & Koedijk, P. 1996. *Léés die krant! Geschiedenis van het naoorlogse Parool*. Amsterdam: Meulenhoff.

Neerven, J. 1974. *Marketing in het dagbladbedrijf*. Utrecht: Het Spectrum.

Oosterbaan Martinius, W. (2003). *Het programma van de krant. Triomf en tekortkomingen van het journalistiek*. Rotterdam: Erasmus Universiteit Rotterdam.

Rooij, M. 1956. *Het dagbladbedrijf in Nederland. Een economisch-sociaal beeld*. Leiden: Stenfert Kroese N.V.

Vree, F. van. 1996. *De metamorfose van een dagblad. Een journalistieke geschiedenis van De Volkskrant*. Amsterdam: Meulenhoff bv.

Vree, F. van. 2002. Beroep Journalist. Beeldvorming en professionalisering. In: J. Bardoel et al. (red.). *Journalistieke cultuur in Nederland*. Amsterdam: Amsterdam University Press, 154-167

Wijfjes, H. 2004. *Journalistiek in Nederland, 1850-2000: beroep, cultuur en organisatie*. Amsterdam: Boom.

Zee, S. van der. 1998. *De overkant. Mijn jaren bij Het Parool*. Amsterdam: Prometheus.

Internetbronnen

Archief Maarten Rooij. International Institute of Social history.

<http://www.iisg.nl/archives/en/files/r/10778819.php>, geraadpleegd 5 mei 2008

HOI, instituut voor media auditing. www.hoi-online.nl, geraadpleegd 24 juli 2008

Nederlandse Vereniging van Journalisten.

<http://www.villamedia.nl/n/nvj/lidmaatschap.shtm>, geraadpleegd 26 mei 2008

Bijlage 1

De Nederlandse betaalde dagbladenmarkt

Uitgever	Dagblad	Oplage (juli 2008)
Telegraaf Media Groep	De Telegraaf	674.819
	De Gooi- en Eemlander	29.225
	Haarlems Dagblad	43.044
	Noordhollands Dagblad	145.210
	Leidsch Dagblad	34.284
	Almere Vandaag	76.843
Koninklijke Wegener	De Gelderlander	160.888
	De Stentor	137.457
	Brabants Dagblad	136.040
	De Twentsche Courant Tubantia	117.774
	BN-DeStem	120.201
	Eindhovens Dagblad	115.787
	Provinciale Zeeuwse Courant	56.118
PCM Uitgevers	De Volkskrant	267.564
	NRC Handelsblad	225.649
	Trouw	108.834
	Nrc.next	82.829
AD Nieuwsmedia	AD-dagbladen	467.525
NDC/VBK de uitgevers	Dagblad van het Noorden	149.581
	Leeuwarder Courant	98.877
Media Groep Limburg	Dagblad de Limburger	138.869
	Limburgs Dagblad	49.645
De Persgroep	Het Parool	85.871
Erdee Media Groep	Reformatorisch Dagblad	56.430
FD Mediagroep	Het Financieele Dagblad	64.676
Nedag Beheer	Nederlands Dagblad	32.397
SDU Uitgevers	De Nederlandse Staatscourant	4.760
Vereniging Friesch Dagblad	Friesch Dagblad	16.224
Koninklijke BDU Uitgevers	Barneveldse Krant	11.304

Bron: HOI, instituut voor media auditing. www.hoi-online.nl, geraadpleegd 24 juli 2008

Bijlage 2

Overzicht respondenten

Naam	Krant	Uitgeverij	Functie	Datum interview
Mw. Birgit Donker	NRC Handelsblad	PCM	Directeur/ hoofdredacteur	15 mei, 15.00 uur
Dhr. Gert Jan Oelderik	NRC Handelsblad	PCM	Directeur/uitgever	15 mei, 14.00 uur
Dhr. Pieter Broertjes	De Volkskrant	PCM	Directeur/ hoofdredacteur	15 mei, 11.00 uur
Dhr. Rob Haans	De Volkskrant	PCM	Directeur/uitgever	15 mei, 11.00 uur
Dhr. Willem Schoonen	Trouw	PCM	Directeur/ hoofdredacteur	29 april, 11.00 uur
Mw. Annemieke Besseling	Brabants Dagblad	Wegener	Hoofdredacteur	28 april, 10.00 uur
Dhr. Marco Paans	Brabants Dagblad	Wegener	Directeur/uitgever	5 mei, 11.00 uur
Dhr. Kees Pijnappels	De Gelderlander	Wegener	Hoofdredacteur	23 april, 16.00 uur
Dhr. Stef Rietbergen	De Gelderlander	Wegener	Directeur/uitgever	29 april, 16.00 uur
Dhr. Alex Engbers	De Stentor	Wegener	Hoofdredacteur	21 april, 14.00 uur
Dhr. Xylander Kroon	De Stentor	Wegener	Directeur/uitgever	21 april, 16.00 uur
Mw. Barbara van Beukering	Het Parool	Parool bv	Hoofdredacteur	22 april, 9.00 uur
Dhr. Frits Campagne	Het Parool	Parool bv	Directeur/uitgever	22 april, 10.00 uur
Dhr. Jan Bonjer	AD	AD Nieuwsmedia	Hoofdredacteur	28 april, 13.30 uur
Dhr. Bernhard van der Heijden	AD	AD Nieuwsmedia	Directeur/uitgever	25 april, 14.00 uur

Bijlage 3

Topic lijst

1. Bevoegdheden

- Functieomschrijving
- Carrière hiervoor
- Benoeming
- Functieomschrijving van de ander
- Mate van overleg
- Positie binnen uitgeverij
- Verantwoordelijkheden
- Verantwoording

2. Twistpunten

- Algemeen
- Geld
- Oplagecijfers
- Grootte redactie/fte's
- Stijl/formaat krant
- Internet (e a. media)
- Reclamecampagnes
- Bezorging
- Zaktijden

3. Toekomst

- Visie op huidige structuur
- Verandering afgelopen jaren – toenadering?
- Consequenties
- Veranderingen/verbeteringen toekomst
- Beeld van krant over 10 jaar
- Uitgever/hoofdredacteur in één?