

Reconstructie van de val van hoofdredacteur en uitgever van NRC Media

Het dame offer

**NRC Media werd eind vorig jaar verkocht aan Egeria/
Het Gesprek. Kort daarop verloor het als donderslag bij
heldere hemel twee directeurs: hoofdredacteur Birgit
Donker en uitgever Gert Jan Oelderik. Wat ging er mis?
Een reconstructie, aan de hand van vertrouwelijke stukken,
interviews met betrokkenen en ingewijden.**

TEKST **FRANS OREMUS** FOTO'S **TRUUS VAN GOG**

Een ruziënde hoofdredacteur en uitgever, tot de orde geroepen door de aandeelhouders. Een redactieraad die geen besluit neemt, of kan nemen, maar wel afstand neemt van de ingrepen in de directie. En, een als een duveltje uit een doosje tevoorschijn gesprongen nieuwe uitgever – Hans Nijenhuis – die nog geen jaar daarvoor NRC Media verliet en naar boekenuitgever De Bezige Bij vertrok – het succes van next in zijn zak. Hij wordt als de verloren zoon binnengehaald. De OR brengt versneld advies uit om de nieuwe directeur-uitgever nog geen week na het onverwachte vertrek van voorganger Gert Jan Oelderik te kunnen benoemen. Zijn opvolging bij De Bezige Bij is al geregeld.

De 'slijpsteen van de geest' – jarenlang de reclameleus van NRC Handelsblad – lijkt eind april ernstig te haperen bij de kwaliteitskrant die ratio hoog in het vaandel heeft. Om te reconstrueren hoe dat kon gebeuren moeten we terug naar medio 2008. Toen begonnen hoofdredacteur Birgit Donker en uitgever Oelderik aan een geheime operatie onder de codenaam 'Aurora': een exit-strategie om PCM

zonder al te veel kleerscheuren te verlaten. Ze werden bijgestaan door de OR en de toenmalig voorzitter van de stichting Lux et Libertas, Annelies van der Pauw, die later zou toetreden tot de raad van commissarissen.

Donker en Oelderik zagen destijds al in dat PCM failliet dreigde te gaan en dit de belangen van NRC ernstig in gevaar zou kunnen brengen. Ze waren de enigen binnen het concern die inzagen hoe nijpend de situatie na het Apax-drama was. Voormalig hoofdredacteur Pieter Broertjes van de Volkskrant zei recent in Vrij Nederland pas begin 2009 te hebben begrepen dat PCM 'langs de financiële afgrond' had gelopen.

De samenwerking tussen Donker en Oelderik legde een vruchtbare bodem onder een zelfstandiging, die in een stroomversnelling kwam toen de Persgroep in maart 2009 PCM overnam. De NMa vreesde dat de macht van de combinatie PCM/Persgroep in de Nederlandse krantenwereld te groot zou worden. Christian van Thillo moest dus één krantenbedrijf verkopen en Donker en Oelderik hielden hem van meet af aan voor dat NRC Media graag door-

verkocht wilde worden. Ze hielpen ijverig mee met het zoeken naar geschikte kandidaten. Tegelijk bundelden redactieraad en OR hun krachten in 'Het Comité', dat een gezamenlijk en zwaarwegend advies mocht uitbrengen, onder toezegging van geheimhouding tijdens het verkoopproces.

Aanvankelijk ging de voorkeur van de twee directeurs en de OR uit naar een overname door FD Media, waarbij vergaande samenwerking met radiostation BNR en Het Financieel Dagblad was voorzien. Maar FD Media wilde zo'n veertig formatieplaatsen schrappen.

De Telegraaf Media Groep (TMG), die ook had geboden, werd beschouwd als weinig serieuze kandidaat, die uitsluitend strategisch had geboden om het *bidbook* te kunnen inzien en zo informatie van de concurrent te krijgen. 'Bodemvissers', zo kwalificeerde Van Thillo TMG tegenover 'Het Comité'.

Het bod dat Veronica/Corelio deed bleek aanzienlijk lager te liggen dan dat van Egeria/Het Gesprek. En Van Thillo was vastbesloten voor dat hoogste bod te gaan. Een veto van 'Het Comité', zo hield hij de adviesorganen op 18 december 2009 voor, zou hij niet accepteren. Zelfs als daar een rechtszaak voor nodig was. Maar 'Het Comité' was akkoord. Het had in zijn ogen veel binnengehaald en een veilige bedding gecreëerd voor NRC Media, onder meer door de noodlijdende televisiezender Het Gesprek op veilige afstand te plaatsen. Op 20 december 2009 stemde de redactie bijna unaniem in met de overname.

Nu werd het zaak NRC Media los te weken van de bestuurlijke en financiële warboel die PCM inmiddels was geworden. NMa-trustee Rob Meuter (oud-topman ABN Amro) keek over de schouders van enerzijds Donker en Oelderik en anderzijds Van Thillo mee of de boedelscheiding ordentelijk verliep. Henriette Sperling werd als financieel directeur aan het duo toegevoegd en Donker was op haar verzoek (en dat van OR en redactieraad) tot statutair directeur benoemd. De directie kreeg begin

**'Donker was gevraagd een stap opzij te
doen. Ze hechtte aan geheimhouding zodat
de redactieraad niet in actie kon komen'**



'IK GELOOF TOCH DAT IK DE GOEDE BESLISSING HEB GENOMEN'

'Ik wilde het conflict niet verder laten escaleren', zegt Birgit Donker enkele weken na haar terugtreden als hoofdredacteur. 'Want stel nou dat de hele redactie hierin betrokken was geraakt; het conflict zou veel langduriger en pijnlijker zijn geworden. Ik zag, en zie nog steeds geen andere mogelijkheid dan terugtreden. Ik heb in het hele proces steeds logische stappen geprobeerd te maken. Ook die laatste stap was een logische. Ik vond ook echt dat de hoofdredacteur in de directie moest zitten, zodat het journalistiek geweten ook daar een plaats had. Het is dan wel belangrijk dat je werkt met respect voor ieders discipline. Op het moment dat er in de directie gestemd moet worden is het eigenlijk al goed mis. Dat moet je niet willen. Het was nog nooit eerder gebeurd.'

Dat ze Oelderiks plannen voor de presentatie aan de raad van commissarissen, aan de OR en de redactieraad voorlegde ziet ze niet als 'lekken'. Ze was ervan overtuigd dat een dergelijk vergaand plan adviesplichtig was. 'Maar ik had het ook zelf niet kunnen verdedigen.' Op de vraag of de macht van redactieraad en OR na haar aanzegging door Sauer en Visser niet juist uitgespeeld had moeten worden om spierballen te tonen naar de aandeelhouders en zo de journalistieke onafhankelijkheid duidelijk te markeren, zegt ze na enige afweging: 'Ik geloof toch dat ik de goede beslissing heb genomen.'

Birgit Donker

2010 te maken met de gevolgen van het feit dat ze onder de vleugels van PCM vandaan was en alles zelf moest gaan doen op gebieden als ICT en advertentieacquisitie. De ontvlechting bleek een helse operatie.

De raad van commissarissen – onder leiding van president-commissaris Derk Sauer – wordt intussen ongeduldig. Sauer vraagt direct nadat de onderneming in juridische zin in handen komt van Egeria/Het Gesprek (op 12 maart) of directeur-uitgever Oelderik al plannen heeft voor een nieuwe bedrijfsstructuur. Als deze in zijn ogen te lang wacht, geeft Sauer zelf een voorzet. Op 23 maart licht hij het 'discussiestuk' met de titel 'Wat goed is kan beter' toe aan de directie. Ook met de rest van de hoofdredactie en de OR deelt hij zijn visie.

Sauers diagnose liegt er niet om. Hij constateert dat NRC Media geen enkel *unique selling*

point bezit, dat het nieuwsaanbod niet onderscheidend is en er te weinig *traffic* op de sites is om serieus mee te spelen. Het tabloidvoordeel van next is – sinds het bestaan van De Pers en de transformatie van de Volkskrant – verdwenen. En het tot dan toe alom bewierookte next is in Sauers ogen verouderd en moet onder de vleugels uit van NRC Handelsblad om meer eigen verslaggeving te brengen. Er moeten meer app's komen, DVD's worden verkocht en nieuwe bijlagen worden gemaakt, zo vindt de Moskouse mediatycoon. Op internet moet next 'losser en geestiger' worden, gemaakt door internetspecialisten met aandacht voor service en retail.

Het Handelsblad zou volgens Sauer van nieuws- naar analysekrant moeten evolueren met in het weekend supplementen op tabloidformaat, maar niet in de typische tabloidvorm-

geving. Hij hekelt de huidige grafische vormgeving van de krant. Verder wil hij een chique maandelijkse glossy – in plaats van een 'te hybride' weekblad – om 'umfeld' te creëren voor adverteerders. Sauer maakte een organogram voor de toekomstige bedrijfsstructuur, gevisualiseerd als een 'planetenstelsel' van businessunits rond een CEO met *backoffice*, een variant op het model van zijn Russische media-imperium in Moskou. NRC Handelsblad, NRC.nl, Next, Events, TV en Retail zijn de klinkende namen van de businessunits in dit planetenstelsel. Opvallend is dat boven zowel de kranten als online aparte hoofdredacteurs en uitgevers zijn gezet die rapporteren aan de CEO. Hoofdredacteurs – en daarmee sta- tuut en stijlboek van de krant – worden lager in de organisatie geplaatst, zodat ze geen invloed hebben op andere activiteiten. Sauer

'HET MOSKOU-MODEL WAS GEEN DWINGEND DOCUMENT'

'Mijn discussiestuk ('Wat goed is kan beter') is voor intern gebruik opgesteld. Ik wilde de directie van NRC media inspireren en hen verleiden ook hun plannen te laten zien. Het was het resultaat van een brainstorm. De voorgestelde ondernemingsstructuur (van businessunits onder een CEO met backoffice, red.) – was een voorbeeld van hoe wij het in Moskou doen. Het is een van de manieren waarop je NRC Media zou kunnen besturen. Het was geen dwingend document.'

De voltallige raad van commissarissen was volgens Sauer eind april van mening dat de chemie tussen de drie directeuren niet goed was. 'Annelies van der Pauw en ik hebben geprobeerd te bemiddelen. Aanvankelijk dachten we dat we daarin waren geslaagd, maar in de eerstvolgende vergadering met de commissarissen bleek nog steeds verschil van inzicht te bestaan. We hebben toen een ultimatum gesteld.'

Het feit dat Birgit Donker statutair directeur was heeft in deze samenstelling voor problemen gezorgd, oordeelt hij achteraf.

'Het was een uitdrukkelijk wens van haarzelf. Maar het houdt wel in dat de directie met één mond spreekt, en dat niet één er een afwijkend standpunt op nahoudt.'

Volgens Sauer zat er 'veel emotie' tussen de directeuren Oelderik en Donker. 'Dat is ook niet zo gek. Ze hebben samen lang tegen de vijand (PCM, red.) gestreden en dan is het lastig als je ineens je blik op de toekomst moet richten in een andere constellatie – waarin rollen worden herijkt en verwachtingen anders uitpakken. Het idee bestond: we hebben NRC Media verkocht. Maar NRC Media was geen bedrijf; het was volledig vervlochten in PCM. Het heeft hen veel energie gekost om dat te ontrafelen.'

Over de toekomst is Sauer positief. 'Ik zeg Hans (Nijenhuis, red.) na dat we een "slim en slank" uitgeefbedrijf willen. Als het gaat om digitale verspreiding van content denkt hij eerder aan de Ipad dan aan internet.

'Voor een uitgever is het belangrijk betaald te krijgen voor content. Op internet gaat dat moeilijker.' Of er ontslagen vallen na 2010? 'Daar zijn geen concrete plannen voor. Wel moeten ze uit dat verschrikkelijke kantoor.' Gekeken wordt naar een lokatie in een van de grote steden.'



FOTO: GERARD TIL/HOLLANDSE HOOGTE

Derk Sauer

wil NRC Media decentraliseren omdat er geen heldere financiële informatie per activiteit bestaat.

Het plan wordt aanvankelijk door directie en redactie als 'een visie' beschouwd, die kan bijdragen aan het denkproces. Maar de raad van commissarissen (RvC) zegt wel een reactie te willen van de directie. Gewezen wordt op de tegenvallende resultaten van de eerste maanden van 2010. Dit vereist strategische plannen, aldus de RvC.

Een week later legt uitgever Oelderik zijn mededirecteuren in concept een reactie voor dat grote gelijkens vertoont met Sauers discussiestuk. Ook Oelderiks plan gaat uit van businessunits en vermeldt expliciet dat de beslissing of producten de toevoeging van de naam NRC of Handelsblad krijgen genomen wordt door de directie. Content moet onderling gedeeld kunnen worden en bekende iconen van de titels moeten voor gemeenschappelijk gebruik binnen NRC Media kunnen worden ingezet. Ook wil hij abonnement- en klantbestanden uitruilen tussen de businessunits, eventueel tegen vergoeding. Oelderik wil een retail-portfolio ontwikkelen van 'onwrikbare, onkreukbare

en commercieel verantwoorde producten van hoge kwaliteit'.

Hij vraagt de andere twee directeuren dezelfde dag nog hun mening te geven over zijn ideeën. Financieel directeur Sperling is het met hem eens, maar Donker wijst op het stuk dat zij zelf inbrengt en het motto *'Do what you do best'* van Jeff Jarvis (auteur van de bestseller *'What would Google do'*) meekreeg. Het is een uitgebreide opsomming van de huidige strategie van NRC Media en gaat uit van kwaliteitsjournalistiek als corebusiness. Retail, zo schrijft Donker, is een succesvolle neveninkomst, maar de vraag is hoeveel je eraan moet en kunt doen. 'De lezer blijkt het maar matig te waarderen. En waarom zouden wij de HBO plus-doelgroep beter kunnen bedienen dan de Bijenkorf, die decennia ervaring heeft?' Ze waarschuwt voor *'imperial overstretch'*. In een volgend – en laatste – stuk van haar hand laat ze zien dat ze wel openstaat voor andere uitgaven. Ze denkt onder andere aan overname van een bestaande vastgoedtitel (PropertyNL) die van haar het predikaat NRC mee kan krijgen. Maar Oelderik negeert dit stuk. Hij wil van Donker slechts een 'ja' of 'nee' horen op zijn

‘ALS HET JOURNALISTIEK IS EN ER STAAT NRC OP, DAN IS HET NRC-JOURNALISTIEK’

Hans Nijenhuis wil de markt voorop stellen in de bedrijfsstructuur die hij – sinds enkele weken – aan het ontwikkelen is voor NRC Media. ‘Wij hebben twee klanten: lezers en adverteerders. Laten we het simpel houden en onze organisatie helemaal op die twee richten. We hebben straks dus een hoofd lezersmarkt en een hoofd advertentiemarkt, en daar vallen vrijwel alle activiteiten van de uitgeverij onder. De verdere ontwikkeling van de titels is in handen van de redacties en van de uitgever.’

Het idee van business units, waarbij alle activiteiten per titel zijn georganiseerd, is op de lange baan geschoven. Nijenhuis: ‘Wij horen met iets meer dan driehonderd werknemers tot het midden- en kleinbedrijf. Het is niet efficiënt om overal aparte uitgevers met hun eigen teams op te zetten.’

Dit past in het idee van *back to basics*, dat Nijenhuis vorige maand in een toespraak tot het personeel afkondigde. We stoppen met NRC Focus, nrc.tv en NRC International omdat die activiteiten meer kosten dan opbrengen, zei hij. We kunnen onze energie beter aanwenden voor de betalende abonnees van NRC Handelsblad en next.’ Een en ander sluit niet uit dat er in de toekomst andere producten worden uitgegeven. Maar over één ding wil Nijenhuis alle misverstanden wegnemen: ‘Als het journalistiek is en er staat NRC op, dan is het NRC-journalistiek. Dus gemaakt volgens onze beginselen en vallend onder het redactiestatuut.’

Zal zijn gebrek aan uitgeefervaring hem geen parten spelen? ‘Toen Derk Sauer opbelde zei ik hetzelfde. Maar hij zocht iemand die gevoel heeft voor kranten en nieuwe bruggen kan slaan tussen de lezer en de krant. Ik klamp me er verder maar aan vast dat er meer voorbeelden zijn van journalisten die uitgever worden, en niet de minste: Karin van Gilst bijvoorbeeld (ooit nieuwe Revu, nu uitgever bij WPG-tijdschriften). En Frits Campagne natuurlijk, die ooit adjunct-hoofdredacteur van Het Parool was en nu uitgever van de Volkskrant is.’ Tot slot, was hij niet liever hoofdredacteur geworden; de plek waar hij eerder met Birgit Donker om streed? ‘Nee, ik kan als uitgever meer voor de krant betekenen. Ik ken de redactie goed. En gelukkig zijn er goede kandidaten.’

eigen plan dat hij zo snel mogelijk aan de aandeelhouders wil presenteren. Donker zegt er niet mee akkoord te kunnen gaan en stelt in een compromispoging een aantal criteria op waaraan nieuwe ‘kwaliteitsjournalistieke producten’ moeten voldoen. Ze doet dit na de adjuncten, een aantal chefs en de redactieraad de plannen van Oelderik te hebben voorgelegd. Zij vinden het onacceptabel dat Oelderik de journalistieke verantwoordelijkheid lager in de organisatie wil leggen en nieuwe NRC-uitgaven wil maken die niet onder het redactiestatuut vallen.

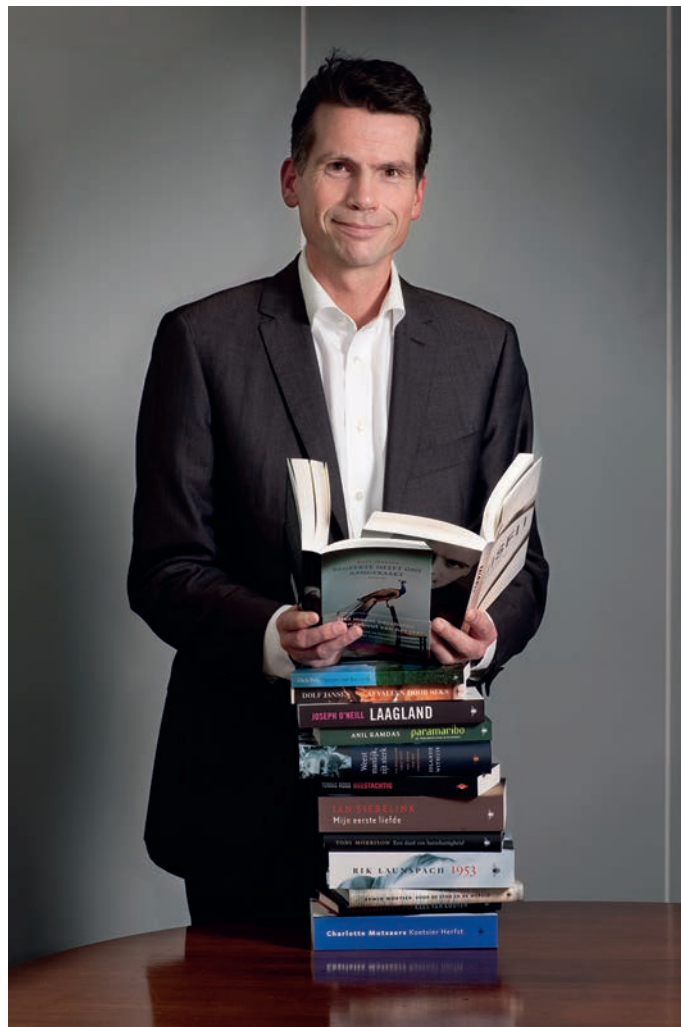
In een volgend directieoverleg blijkt ook Oel-

derik bereid tot compromis. Hij wil op ‘oude’ producten als de kranten – die in zijn visie ook in businessunits worden ondergebracht – de oude statutaire afspraken toepassen. Maar Donker is het er nog niet mee eens.

De verhouding tussen de directeuren komt langzamerhand onder druk te staan. Er wordt bemiddeld. Personeelscommissaris Annelies van der Pauw nodigt de twee een keer bij haar thuis uit in een poging hen tot elkaar te brengen. Zonder resultaat. In een volgend overleg dreigt Oelderik zijn plan aan de commissarissen te presenteren. Als twee directeuren voor zijn en één tegen dan is de meerderheid voor

en is er dus een directiebeslissing, zo redeneert hij. Hij vindt het onverteerbaar dat Donker de redactie en haar vertegenwoordigende orgaan heeft geraadpleegd over zijn plan. Hij ziet het als lekken uit de directie; ongepast voor een hoofdredacteur die tevens statutair directeur is. Donker wordt voor het blok gezet. De commissarissen eisen eenheid van directiebeleid en waarschuwen Donker dat dit gevolgen kan hebben voor haar functie. De directeuren krijgen nog een kort ultimatum om er samen uit te komen.

Wanneer dit opnieuw mislukt zegt Sauer, die inmiddels het stuk van Donker heeft gelezen,



Hans Nijenhuis

nog een bemiddelingspoging te willen doen. Maar hij kan niet weg uit Moskou vanwege de IJslandse aswolk. In de volgende vergadering met de commissarissen wordt een reactie op Sauers plan gepresenteerd dat door één directeur – directeur-hoofdredacteur Birgit Donker – niet wordt onderschreven. De rapen bij Egeria zijn nu gaar.

Op 21 april ontbieden topman Peter Visser van Egeria en president-commissaris Sauer eerst de voorzitters van de redactieraad en de OR, respectievelijk Wubby Luyendijk en Jos Verlaan. Zij worden op de hoogte gesteld van het conflict en vertellen dat ze de hoofdredacteur-directeur later die dag zullen vragen haar functie neer te leggen. Luyendijk en Verlaan zijn overdonderd en vragen tijd. Maar diezelfde dag nog worden zowel Donker als Oelderik door Visser en Sauer gesommeerd hun functie neer te leggen. Donker besluit redactieraad en OR niet zelf te mobiliseren en gooit de handdoek in de ring, bang een nog slepender conflict te veroorzaken dan al het geval is.

De redactie van NRC spreekt op 28 april in de krant haar afkeuring uit over de manier waarop de hoofdredacteur en de uitgever van NRC Media door de aandeelhouders zijn verzocht om af te treden. De redactie ‘respecteert het persoonlijke besluit van Birgit Donker om in het belang van de krant’ terug te treden als hoofdredacteur. Oelderik ontkent in hetzelfde stuk dat de journalistieke onafhankelijkheid in het geding was. ‘Geen moment. Daar ging de discussie helemaal niet over.’

Plaatsvervangend hoofdredacteur Sjoerd de Jong schrijft op 1 mei in de NRC dat de rest van de hoofdredactie Donker ‘steunden in het conflict’. De oplossing die de eigenaren hebben gekozen ‘betreuren wij zeer’, aldus De Jong. Luyendijk herinnert zich dat ze ‘verbijsterd’ was door de mededeling van de commissarissen, voorafgaand aan de aanzegging van Donker. ‘We hebben gevraagd om een bemiddelingspoging. We dachten dat er nog mogelijkheden waren. Ik heb contact gezocht met Hendrik Jan Biemond (voorzitter van Lux & Libertas, red). Hij zei dat bemiddeling de enige juiste optie was. Die avond had ik contact met Donker. Zij vertelde dat ze gevraagd was een stap opzij te doen; ze wilde haar eigen afweging maken en hechtte aan geheimhouding, zodat de redactieraad niet in actie kon komen. Het was een ongrijpbaar conflict.’

Luyendijk laat weten dat een onderzoek loopt hoe te voorkomen dat de directeur-hoofd-

redacteur binnen de directie van NRC Media steeds het onderspit delft, als het gaat om journalistieke en commerciële keuzes. Specifiek wordt gekeken of statutaire verantwoordelijkheid voor de hoofdredacteur nog dienstig is, of dat beter kan worden volstaan met titulaire directieverantwoordelijkheid.

De vraag die na reconstructie van de gebeurtenissen blijft hangen is of Birgit Donker, redactieraad en OR niet beter een hard conflict

met de commissarissen hadden kunnen aangaan om zo de redactionele onafhankelijkheid te markeren. En had de redactieraad niet zijn eigen verantwoordelijkheid moeten nemen? Hij was immers eerder geïnformeerd dan de hoofdredacteur over haar aanstaande vertrek. Hij had mogelijk kunnen bedingen dat Donker haar functie van directeur neerlegde maar aanbleef als hoofdredacteur. En daarmee was het offer voorkomen.

foremus@villamedia.nl

column

Subsidiebaantje

Mijn vriend was er zo één. Zo'n hopeloze romanticus die een baan bij een dagblad ambieerde. Hij had het geprobeerd: radio én televisie. Maar diep van binnen wist hij dat hij zijn hart aan de krant had verloren.

Een moeilijke liefde. Solliciteren had weinig zin: drie tot vijf jaar werkervaring als functie-eis was bijna standaard. Je hoefde geen rekenwonder te zijn om er achter te komen dat je als 22-jarige voor een onmogelijke kans stond.

Als ik hem 's avonds zag tikken, kon ik mijn bezorgde blik niet verbergen. Moet ik het nou zeggen? Dat hij het wel kan proberen, maar dat de kans heel klein is dat hij daadwerkelijk bij een krant aan de slag kan? Dat de krantenbusiness een zinkend schip is vol met ouderwetse grijze mannetjes? Dat er geen plek is voor jonge talentvolle journalisten, omdat ze nu eenmaal geen geld hebben?

Maar ach, ‘Stand by your man’ was niet voor niets gezongen. En dus hield ik mijn mond. Wie weet gebeurt er nog een wonder.

Toen kwam minister Ronald Plasterk. Die man droeg, naast hoedenmakers, kennelijk ook de nieuwe generatie dagbladjournalisten een warm hart toe. Ineens kwamen er dankzij hem bij alle dagbladen plekken vrij. Nu is mijn vriend zeker twee jaar als verslaggever onder de pannen bij een regionaal dagblad.

Ik was in het begin ietwat sceptisch en pestte hem vooral met zijn ‘subsidiebaantje’: ‘Jij moet nu zeker PvdA gaan stemmen.’ En: ‘Jij mag vast geen kritische stukjes tikken over Plasterk’. Hij glimlachte en dacht vast: ‘ach meisje, lach maar. Ik heb tenminste een baan’.

Nu begrijp ik waarom. Mijn jacht op een baan is recent geopend. En ook in de wereld van de televisiejournalistiek is het armoe troef. De weinige vacatures die ik voorbij zie komen, gaan aan mijn neus voorbij.

Anderhalf jaar werkervaring blijkt niet genoeg te zijn.

Goed, erg groot lijkt de kans niet. Zeker niet met de uitslag van de verkiezingen. Maar toch koester ik nog een klein beetje hoop: misschien denkt de nieuwe minister van OCW dit keer aan de nieuwe generatie televisiejournalisten. Want stiekem lijkt het me toch ook wel wat, zo'n subsidiebaantje.

smagge@villamedia.nl

www.mediacontainer.nl

Saïda MAGGÉ
4ejaars student journalistiek

