

‘Wij moeten geen last zijn, maar een lust’

De overname van Wegener maakt De Persgroep Nederland in één klap twee keer zo groot. Directeur P&O Jannet Visser wil voorkomen dat het bedrijf een concern wordt. ‘Wij willen een persoonlijke organisatie zijn.’

De goedkeuring van de overname door de ACM betekent voor de Persgroep een zonnig begin van 2015. Een nieuwe mijlpaal na de overname van PCM Uitgevers in 2009. Jannet Visser was toen P&O-manager bij het AD. “We waren blij dat we werden overgenomen, want het AD had het zwaar,” zegt de Directeur P&O van De Persgroep Nederland terugkijkend. Het bedrijf bezit tevens de Volkskrant, Trouw, Het Parool, websites zoals NationaleVacaturebank.nl en Intermediair.nl en radiostation Q-music. De familie Van Thillo is eigenaar van De Persgroep, met in 2013 ruim 900 miljoen euro omzet. Sinds 1990 staat Christian van Thillo er aan het roer. Met de overname van Het Parool in 2003 begaf het bedrijf zich voor het eerst op de Nederlandse krantenmarkt.

De overname van Wegener wordt gevolgd door een flinke reorganisatie. Met zo’n 400 mensen worden momenteel exitgesprekken gevoerd. Het is niet de eerste overname waar Visser als P&O-manager bij betrokken is. In 2009 was zij verantwoordelijk voor de inbedding van het AD in de Persgroep. Ze zegt in eerste instantie nee als zij wordt gevraagd om ook de Amsterdamse bedrijfssonderdelen van PCM te integreren.

“Mijn blik was gekleurd. Ik had altijd in Rotterdam gewerkt. De Amsterdamse vestiging gold toch wel als het ‘ministerie van kranten’. Ik twijfelde of me dat paste. Ik ben nogal direct en niet zo politiek. Maar ik zei toch ja. Als echte doener ben ik gewend volgens strakke plannings te werken en belandde snel in een flow. In korte tijd begon ik me thuis te voelen in dit geweldige leuke bedrijf. P&O-verantwoordelijke zijn voor de hele organisatie bevalt me ook goed.”

De digitalisering dwingt krantenbedrijven wereldwijd om hun bedrijfsmodellen grondig te herzien. Zo ook de Persgroep. Neem je met zo’n grote overname dan niet enorm veel hooi op de vork? “Nee, het is juist zo fijn dat we Wegener konden overnemen omdat het ons langer de tijd geeft om aan een nieuw business-model te werken. We creëren hiermee een luxe positie voor onszelf. We denken dat we de drukkerijtak en de bezorging veel efficiënter kunnen organiseren. Dat komt de winstgevendheid ten goede, zodat we de middelen genereren om te investeren in vernieuwing. We nemen geen afscheid van 400 mensen omdat het niet goed gaat, maar omdat we efficiënter kunnen werken.”

‘Na bijna veertig jaar in het vak ben ik er wel achter dat iedere organisatie uniek is’

MOETEN DE KOSTEN NIET GEWOON EEN STUK LAGER OM RENDABEL TE BLIJVEN?

“Jawel. Maar de insteek is nadrukkelijk niet: er moet minimaal zoveel geschrapt worden. Er wordt per bedrijfs onderdeel steeds gereviseerd vanuit de vraag: met hoeveel mensen denk je je activiteiten te kunnen uitvoeren. Dat prikkelt je als manager meer om zelf te bedenken, hoe je het beste kunt bijdragen aan de resultaten. Er wordt een beroep gedaan op je eigen inzicht en verantwoordelijkheid. Daardoor voel ik me als P&O'er ook meer ondernemer.”

WAT BEPAALT DE KOMENDE JAREN DE P&O-AGENDA?

“Een belangrijke ontwikkeling is dat het maken van kranten voor nieuwslezers uitgebreid is met nieuws verzorgen voor gebruikers die dat online afnemen via computer, tablet of smartphone. Adverteerders krijgen hiermee een ander type producten, kanalen, bereikcijfers, tarieven enzovoort. Dat vergt een nieuwe werkwijze van zowel redacties, als van sales- en marketingafdelingen. Wie altijd printadvertenties heeft verkocht, kan niet zomaar online advertenties verkopen. Het ontwikkelen van nieuwe vaardigheden en competenties, mensen trainen en het binnenhalen van de juiste mensen zijn momenteel de uitdagingen.”

VANUIT WELKE VISIE GEEF JE DAARAAN VORM EN INHOUD?

“We gaan daarbij uit van onze vijf kernwaarden: willen winnen, passie, ondernemerschap, integriteit en onafhankelijkheid. We streven naar zo goed mogelijk faciliteren met zo min mogelijk regels. Het credo van Van Thillo is: Amsterdam moet niet de plek zijn waar regels vandaan komen, wij moeten niet een last zijn maar een lust. Zo hebben we een nieuw beoordelingssysteem dat randvoorwaarden geeft. Daaraan kunnen de P&O-managers van de verschillende bedrijfsonderdelen hun eigen concrete invulling geven. Dat vergroot hun creativiteit.”

WAARIN KUN JE BIJ DE PERSGROEP VANUIT P&O DAADWERKELIJK EEN VERSCHIL MAKEN?

“We zien dat mensen heel loyaal zijn aan de organisatie. We willen graag dat mensen die verbondenheid blijven voelen en zich tegelijkertijd in verschillende functies ontwikkelen. Als P&O kun je het verschil maken door medewerkers onder meer in termen van arbeidsvoorwaarden veel keuzemogelijkheden te bieden. We bieden ze naast passende secundaire arbeidsvoorwaarden ook een rijk palet van ontwikkelmogelijkheden. Voor de journalisten organiseren we veel op de Persgroep Campus. Dat zorgt voor een goede sfeer om een goede krant te maken. Daarnaast stimuleren we medewerkers in functies die in de toekomst minder gevraagd zullen zijn om zich verder te ontwikkelen. Denk aan medewerkers van de drukkerijen bijvoorbeeld. We zijn een programma gestart waarbij medewerkers een loopbaanscan doen. Zij mogen trainingen volgen om zich te ontwikkelen voor een andere functie binnen de organisatie of daarbuiten.”

WAT WAREN DE CONSEQUENTIES VOOR P&O ZELF TOEN DE PERSGROEP PCM OVERNAM IN 2009?

“Vooral dat de P&O-afdelingen van de verschillende bedrijfsonderdelen één afdeling werden. Elk onderdeel had op dat moment zijn eigen functieafdelingen. Zo waren er zes aparte P&O-afdelingen. Verder zijn de Belgische bestuurders gewend aan een traditionelere rol voor P&O. Daarin moesten we elkaar vinden.”



IN WELK OPZICHT?

“Zij zijn bijvoorbeeld gewend om na een overname voor elke staffunctie een werkgroep te vormen die de integratie van de nieuwe bedrijfsonderdelen voorbereidt, behalve voor P&O. Daar begreep ik niets van. In Nederland is de medezeggenschap belangrijker, spelen de bonden nadrukkelijker een rol en is P&O op

meer fronten partner van het management dan in België vaak het geval is. Dus kreeg P&O alsnog een plek in elke werkgroep en kwam er ook een werkgroep voor de P&O-functionaliteit zelf.”

DE BELGEN HEBBEN DE NEDERLANDSE P&O-TRADITIE OMARMED?

“Ja. Al verbazen zij zich soms nog steeds over onze werkwijze. Dat medewerkers bij ons na een ontslagaanzegging in overleg kunnen blijven werken tot aan de feitelijke vertrekdatum, was voor hun nieuw. Zoiets is in België absoluut not done. Van beide kanten niet, ontslag betekent direct weg.”

‘Toen waren er dichte deuren tussen redacties, nu is dat ondenkbaar’

HOE IS DE P&O-FUNCTIONALITEIT BIJ DE PERS-GROEP NEDERLAND SINDS 2010 OPGEBOUWD?

“In totaal zijn er nu vijftien P&O-managers. In elk bedrijfsonderdeel zit er een, zodat P&O overal een gezicht heeft. Daarnaast beheert elke P&O-manager nog een of meer organisatiebrede thema’s. Bijvoorbeeld verzekeren, functiewaardering, arbo, belonen. Daarmee voorkom je dat mensen maar op één bedrijfsonderdeel gefocust zijn.”

WAT GAAT DE P&O-FUNCTIE BIJ WEGENER MERKEN VAN DE OVERNAME?

“Bij Wegener omvat deze zo’n 60 medewerkers. Ik denk dat we het werk straks zeker met een derde minder fte’s kunnen doen. Dat hoef ik per 1 januari pas helemaal afgewikkeld te hebben. Ik heb mijn mensen nu nog hard nodig voor de personele begeleiding van de reorganisatie.”

HOE HEB JE DE INTEGRATIE VAN DE WEGENER-ONDERDELEN VOORBEREID?

“We volgden dezelfde werkwijze als bij de vorige overnames. Per functionaliteit hebben we een werkgroep ingesteld. Elke werkgroep ontwikkelde een plan voor het integreren van de activiteiten op de gestelde datum en rapporteerde daarover aan de stuurgroep onder leiding van Christian Van Thillo. In december was de finale presentatie aan de stuurgroep, later gevolgd door een presentatie aan de medewerkers. Inmiddels zijn de centrale ondernemingsraad en de Autoriteit Consument & Markt ook akkoord. En er moesten nog nadere sociale afspraken worden gemaakt. Het streven is om één bedrijf te worden. We zien onszelf uitdrukkelijk niet als een concern, maar als een persoonlijke organisatie, de lijnen zijn kort, mensen zijn bij elkaar betrokken, kennen elkaar vaak van gezicht.”

MEDEWERKERS ZIJN IN EERSTE INSTANTIE COLLEGA’S EN IN TWEEDE INSTANTIE MEDEWERKER VAN BIJVOORBEELD DE VOLKSKRANT OF VAN TROUW?

“Ja. Dat is sinds 2009 behoorlijk veranderd. Toen waren er dichte deuren tussen de redacties. Je had een badge nodig om bijvoorbeeld bij de redactie van de Volkskrant binnen te kunnen. Nu is dat ondenkbaar. Op Central Post in Rotterdam zitten alle bedrijfsonderdelen bij elkaar op drie etages, redacties, marketing, ICT, P&O enzovoort. Dat is sinds 2010 snel veranderd.”

MOETEN KRANTEN HET NIET JUIST HEBBEN VAN EEN STERKE EIGEN IDENTITEIT?

“Natuurlijk. Maar alle redacteuren delen hier dezelfde passie. Ze zijn allemaal even ontvankelijk voor het enthousiasme van Christian Van Thillo en Jaak Smeets (directeur-uitgever van De Persgroep, TA), over hoe je nieuws brengt en een krant maakt die je raakt. Maar tegelijkertijd identificeren de redacteuren zich ook sterk met hun eigen label. Het is dus én-én. De lezers herkennen dat ook. Zo zie je bij de Volkskrant en Het Parool veel dubbellezers. Als die kranten inwisselbaar zouden zijn, was dat echt niet het geval.”

DE BETAALDE PAPIEREN OPLAGE VAN ALLE LANDELIJKE KRANTEN DAALDE IN HET DERDE KWARTAAL VAN 2014 OPNIEUW FORS. IS DAT GEEN REDEN TOT ZORGEN?

“Die daling gaat heel langzaam. Daarnaast zijn de financiële resultaten van de organisatie als geheel zonder meer gezond. En er zijn kansen. De jeugd leest minder kranten, maar is wel degelijk geïnteresseerd in nieuws. We moeten uitzoeken in welk type en via welke kanalen. Er zijn steeds meer mogelijkheden om ook digitaal nieuws aan te bieden en daar op den duur verdienmodellen voor te ontwikkelen.”

HOE HELP JE MEDEWERKERS DIE MOEITE HEBBEN MET DE OVERSTAP NAAR ONLINE?

“Die overstap verdelen we over een langere tijd. Eerst waren de traditionele en de online redacties strikt gescheiden. Nu zitten zij samen. Redacteuren nemen nu werk en onderwerpen van elkaar over, wisselen meer uit. Verschillende media vragen verschillende nieuwstypen, maar redacteuren moeten dat allemaal kunnen leveren. Die dikke muur is ertussenuit. Daar waren we in 2009 nog niet aan toe. Ik zeg dat niet gauw, maar anders hadden we dingen geforceerd. Dat proces zie je ook in andere krantenbedrijven in Nederland en daarbuiten.”

STREEFT P&O ZELF OOK NAAR DIGITALISERING VAN PROCESSEN?

“Wij zijn daar volop mee bezig. We beleggen steeds meer taken in de lijn met behulp van manager- en employee selfservicesystemen. Dit jaar gaan we de systemen van Wegener en de Persgroep integreren. Vanaf 1 januari 2016 werken we in één omgeving.”

Daarmee nemen de ondersteunende werkzaamheden van P&O voor een deel af.”

DAAR IS NIET ALTIJD IEDERE LEIDINGGEVENDE BLIJ MEE

“Mijn ervaring is dat vooral de overgang voor mensen lastig is en dat je het heel gemakkelijk voor ze moet maken. Dat is logisch, want een redactiechef moet een goede krant maken en geen kantoortje hoeven spelen. Als je dat maar goed doet zijn de eerste klachten snel verstomd.”

BIE DE GRAEVE, PROGRAM DIRECTOR VAN DE ANTWERP MANAGEMENT SCHOOL, EN ALS CONSULTANT BIJ DE PERSGROEP BETROKKEN, STELT DAT ER NAAR HAAR IDEE MEER DIVERSITEIT NODIG IS IN DE ORGANISATIE. ONDERSCHRIJF JE DIE VISIE?

“Dat is een lastig te grijpen thema. Zij doelt niet op verschillen tussen mannen en vrouwen, allochtoon en autochtoon. Maar dat ze dit bedrijf tamelijk masculien vindt. De top kan vanuit oprechte betrokkenheid behoorlijk directief zijn. Dat kun je masculien noemen. Dat zegt iets over het heersende dominante gedrag. Met sekse heeft dat weinig te maken. Als ik bijvoorbeeld het optreden van sommige vrouwelijke managers neem, dat zie ik daarin meer masculiene dan feminiene kenmerken. Dit cultuuraspect zie je in de hele uitgeefsector.”

VORIG JAAR WERD BEKEND DAT EEN TROUW-REDACTEUR JARENLANG SCOOPS HAD VERZONNEN. IN DE VELE REACTIES HIEROP WERD ONDER MEER GESUGGEREERD DAT DE GROTE DRUK OP REDACTIES DIT SOORT SITUATIES IN DE HAND WERKT

“Dat herken ik helemaal niet. Natuurlijk zijn we blij als journalisten met een scoop komen. Maar ik zie niet dat mensen op redacties in de positie worden geplaatst om dat koste wat het kost te doen. Daarbij, goede achtergrondverhalen zijn minstens zo waardevol. Eerlijk gezegd zie ik de link met P&O niet direct.”

P&O HEEFT TOCH OOK TOT TAAK OM TE WAKEN OVER DE ORGANISATIECULTUUR?

“Dat is een taak die P&O en de leiding gezamenlijk hebben. Maar deze tragische affaire beschouw ik als een op zichzelf staand in-

cident. Dit kan op iedere willekeurige redactie gebeuren. Gelukkig is de kans daarop heel klein.”

WAARIN ZIT VOOR JOU ALS DIRECTEUR P&O PERSOONLIJK DE GROOTSTE UITDAGING BIJ DEZE ORGANISATIE?

“Het feit dat we heel groot aan het worden zijn, waardoor de afstand tot de medewerkers toeneemt. Het risico is dat we een onpersoonlijke organisatie worden. Daar heb ik nog geen oplossing voor, maar we gaan het gewoon proberen.”

HOE?

“Ik verwacht dat wel lukt als we de geschikte middelen inzetten. Denk bijvoorbeeld aan één groot Persgroep-feest voor alle medewerkers en hun partners. Denk aan het organiseren van workshops, het vaker inzetten van de Persgroep Campus, waar alle redacteuren elkaar ontmoeten. Dat concept kunnen we ook gebruiken voor marketing en sales. We denken over het oprichten van een Persgroep Academy. We kunnen het intranet gebruiken voor blogs. Het gaat er om situaties te creëren die ongedwongen contacten aanmoedigen.”

WELKE BEDRIJVEN NEEM JE ALS VOORBEELD?

“Na bijna veertig jaar in het P&O-vak ben ik er wel achter dat iedere organisatie uniek is. Je kunt niet een op een iets van een ander kopiëren. Aan de andere kant, als iemand tegen mij zegt: maar bij ons is het anders, dan weet ik: dat klopt niet. Veel komt in iedere organisatie weer terug. De kunst is te weten wat.” ■

Over de auteurs

Hetty Moll is mededirecteur en -oprichter van Compagnon in Zoetermeer; Toine Al is freelance publicist en (vak) journalist op het gebied van HR, management en organisatie.