

# de krantengroep de Standaard sinds het faillissement

bart sturtewagen

De VUM

In juni 1981 was het vijf jaar geleden dat de kranten van de toenmalige, gefailleerde Standaardgroep werden overgenomen door de VLAAMSE UITGEVERSMAGTSCHAPPIJ (VUM), een vennootschap waarvan het zwaartepunt hoofdzakelijk in Antwerpse zakenkringen te vinden is (1). In de achtergrond figureren de voornaamste Belgische banken en holdings.

Het is wat precair na een zo korte periode reeds de uiteindelijke betekenis van deze transactie te willen omschrijven, maar enkele krachtlijnen kan men toch reeds trekken.

Alleszins kan men stellen dat de VUM de verdienste heeft gehad de kranten te redden. De risico's die zij daartoe heeft genomen - de nieuwe eigenaars hadden immers geen van allen enige ervaring in de perssector - waren niet gering. Daar staat wel tegenover dat de sociale offers dat nog minder waren. In ruil voor de tewerkstelling in de krantenuitgeverij (de enige afdeling die de VUM eigenlijk interesseerde), werden 1200 werknemers uit de labeurafdeling (waar zet- en drukwerk voor derden werd geproduceerd) afgestoten.

De herinnering aan dit staaltje van mislukte arbeiderssolidariteit breekt thans nog regelmatig zuur op. Reorganisatie- en moderniseringsvoorstellen van de bedrijfsleiding worden door de werknemers steeds met uiterste reserve bejegend. Het gevolg van deze afslanking was wel dat het bedrijf, dat vooral door een roekeloos en autocratisch management tenonder was gegaan, een geheel nieuwe dynamiek kreeg en sterker dan voordien weer op de markt verscheen.

De vreemdheid van de VUM-mensen aan het krantenmilieu bracht immers mee dat zij meteen komaf maakten met de bijna nog ambachtelijke methoden en gebruiken die er schering en inslag waren. Er is nauwelijks een terrein te

noemen waarop men niet vernieuwend, zoniet baanbrekend is tewerkgegaan.

In de plaats van de onorthodoxe, centralistische structuur, waarvan alle touwtjes in handen van de heer DE SMAELE waren, kwam een klaar organigram met duidelijke horizontale kenmerken. Wel is het zo dat sommige erfenissen uit het verleden een compromis noodzakelijk maakten. Zo kan men het naast elkaar bestaan van twee hoofdredacteuren (BOSTOEN EN RUYS) zonder efficiënte bevoegdheidsverdeling niet erg gelukkig noemen. Positief is wel dat alle afdelingen (redactie, techniek, administratie, commerciële dienst) op directieniveau zijn gebracht en dus van elkaar onafhankelijk zijn.

## Krantenfonds

Deze verbreding van de basis wordt ook doorgetrokken op beheersvlak, waar de redactie een voet in huis heeft via de NV Krantenfonds. Dit initiatief ontstond tijdens de faillissementsdagen, uit frustratie omdat men nergens van op de hoogte was en uit de vaste wil om zoiets niet meer te laten gebeuren. De handigste manier om controle uit te oefenen is natuurlijk een aandelenpakket verwerven en in de raad van beheer zitting nemen. Het nodige geld werd, naast bijdragen van redactieleden, vooral aangebracht uit kringen die belang hadden bij, of interesse voor het voortbestaan van De Standaard in zijn huidige vorm. Het kapitaal kwam dan ook voornamelijk uit ondernemerskringen, personen en instellingen uit de christelijke en flamingantische wereld. De leiding van de vennootschap berust echter in meerderheid bij de redactie. De NV heeft een beheerder in de VUM en ziet toe op de vrijwaring van de redactionele autonomie en de handhaving van de beginselen die zij als essentieel voor het Standaard-gedachtengoed beschouwt (de christelijke waarden, de rechtmatige belangen van het Vlaamse Volk, de vrije

markteconomie en de pluralistische, parlementaire democratie).

Hieruit moge blijken dat de vernieuwende tendens ook van binnenuit heeft gewerkt. Dit stijft dan weer de hypothese dat het wanbeheer van de vorige Standaardgroep in hoge mate verantwoordelijk was voor het afglijden van het imperium. De groeikracht was immers wel degelijk aanwezig.

## Technologische revolutie

Het meest spectaculaire facet van de VUM-inbreng, zeker voor de honderden bezoekers die jaarlijks in de nieuwe vestiging in Groot-Bijgaarden worden rondgeleid, is haar vooruitstrevende investeringspolitiek. Niet alleen werd immers de zetel van het bedrijf van de Brusselse Jacquainlaan overgebracht naar de randstad, ook de zet- en drukinfrastructuur werd grondig vernieuwd. Men kan hiervoor verscheidene verklaringsfactoren inroepen.

Vooreerst is het zo dat de Vlaamse Uitgeversmaatschappij slechts een gedeelte van de activa van de failliete NV De Standaard uit handen van de curator kon of wilde overnemen.

Ten tweede was door de reeds lang aanslepende financiële problemen van de Standaardgroep, het aankopen van nieuwe apparatuur op de lange baan geschoven, zodat modernisering zich hoe dan ook opdrong. Verder was men er van overtuigd dat zonder rationalisering geen rendabiliteit kon worden verzekerd. Tenslotte, maar niet in het minst, lijkt ons de herkomst van de VUM-mensen van belang.

Men staat hier immers voor een typevoorbeeld van «job-killing» door de moderne technologie. Het automatiseren en computeriseren van de zetterij (en op termijn wellicht ook van de invorming) veroorzaakt fataal een verlies aan werkplaatsen.

Het speciale van de grafische sector is

nu dat de werkgevers er geconfronteerd worden met vakbondscentrales die traditioneel behoren tot de sterkste van de hele industrie. Het typografisch geschoolde personeel heeft immers al sedert de vorige eeuw een wat eigen statuut in de arbeiderswereld. Hun toen nog vitale plaats in het productieproces van massamediale boodschappen én het feit dat zij over specifieke vaardigheden dienden te beschikken, (men denke alleen nog maar aan lezen en schrijven), brachten mee dat zij in het steekspel tussen werkgevers en werknemers een beduidend sterkere positie verwierven dan vele organisaties in andere industrietakken.

Het is daarom niet vergezocht te beweren dat precies een bedrijfsleiding die van buitenaf in deze context terecht komt en er dus ook minder schrik van heeft, de bres kan slaan. Vandaar dat de Krantengroep De Standaard de afgelopen jaren betrokken was bij zowat alle conflicten inzake deze materie.

Hoewel werkzekerheid gegarandeerd werd voor het huidige personeelsbestand, staan beide partijen meestal erg wantrouwig tegenover elkaar en liggen de gevoeligheden erg hoog. Het voorbereidingssysteem dat de Krantengroep heeft aangeschaft (ATEX) is namelijk zo geavanceerd, dat het de VUM in een eenzame spitspositie plaatst. Wellicht zal de toekomst dan ook aantonen dat de VUM de weg heeft vrijgemaakt voor de modernisering van de hele Vlaamse en Belgische pers.

### *Eigenzinnig*

Toch is het duidelijk dat de Vlaamse Uitgeversmaatschappij zich aan het oordeel van de andere leden van het selecte clubje van dagbladuitgevers weinig gelegen laat. Zonder op- of omzien neemt zij haar rol als marktleider en vaandeldrager van de Vlaamse pers op, met een overtuiging die voor bescheidenheid nauwelijks ruimte laat.

Zo trok de VUM zich begin 1980 terug uit de - nog door DE SMAELE opgerichte - publiciteitspool Groep 1 omdat zij van oordeel was dat deze niet slagvaardig genoeg meer was. Meteen werd gestart met een eigen structuur voor het werven van thema (= merk-)reclame, met een aanzienlijke omzetverhoging als gevolg.

Ook inzake de overheidssteun aan de pers, neemt de Vlaamse Uitgevers-

maatschappij een aparte positie in. Zoals men weet wordt bij het uitdelen van deze perssteun geen rekening gehouden met de noodlijdendheid van de kranten(groepen). De VUM vroeg in 1976 wel staatssteun aan, maar kwam niet in aanmerking, omdat de regering oordeelde dat de kranten door de overname eigenlijk een nieuwe entiteit vormden en als zodanig slechts zes maanden bestonden. Vanaf 1977 weigerde de VUM de aanvraag in te dienen. Men meende namelijk het geld niet nodig te hebben en vond het onoirbaar dat een redactie die misbruik van overheids gelden wil aanklagen, zelf met opgestoken hand zou aanschuiven in het rijtje.

De VUM wilde het geld zelfs niet gebruiken om de verliezen die door de werknemers geleden waren in de faillissementsperiode (achterstallige wedden, lonen, premies en sluitingsvergoedingen) bij te passen. Hierdoor ontstond de vreemde situatie dat de werknemers wel hun anciënniteit moesten inleveren toen ze bij de nieuwe eigenaars tekenden, maar anderzijds geen sluitingsgeld kregen. Tussen twee stoelen, dus. Een proces hieromtrent is nog altijd hangende.

Door haar gedecideerde weigering van de overheidshulp, zet de VUM ook de andere uitgevers, die niet zo scrupuleus zijn, voor schut.

Het zijn slechts een paar voorbeelden van de originaliteit, zoal niet eigenzinnigheid van de Vlaamse Uitgeversmaatschappij in het Belgische perskader. Dat zij zich door deze houding niet alleen vrienden maakt in het milieu, is dan ook evident. De VUM veroordeelt zichzelf meteen om de grootste en de sterkste te blijven. Het lijdt geen twijfel dat bij de geringste misstap het leedvermaak links en rechts bijzonder groot zal zijn.

### *Commercialisering*

Maar er is meer. Op ons heeft, tijdens onze regelmatige contacten met de Vlaamse Uitgeversmaatschappij, vooral de 'glimlachende agressiviteit' van de commerciële afdeling 'new look' een grote indruk gemaakt. Immers, de kloof die gaapt tussen de vrijwel volslagen passiviteit die de Vlaamse pers tot zeer onlangs kenmerkte en de overdonderende, creatieve en steeds vernieuwende initiatieven die door de snel expanderende commerciële dienst van

de Krantengroep De Standaard aan de dag gelegd worden, is wel bijzonder groot. Inzake de rubriekadvertenties (classified ads) werd in twee jaar tijd een omzetverhoging geboekt met 100%. Een bijna onwaarschijnlijk resultaat. De methode, die onder andere bestaat uit het aanstellen van 'productmanagers' (die elk voor hun sector verantwoordelijk zijn), het rubriceren van de advertenties in speciale bijlagen ('Personeelsgids', 'Woongids', 'Auto-tips', 'Notariële Gids') gepaard aan een drukke promotie-activiteit, is blijkbaar zeer succesvol en lijkt dan ook school te maken.

De trend die daardoor in ons nationale persbestel in gang is gezet, lijkt ons een factor met grote invloed op het karakter van de geschreven pers en zelfs van de massamedia in het algemeen. De toenemende kapitaalsintensiviteit van de massacommunicatie zal immers een steeds sterkere commercialisering in de hand werken. De gevolgen hiervan op de toegankelijkheid, zijn nauwelijks te overzien.

Reeds nu kan men vaststellen dat de succesrijke, mercantiele activiteiten van de commerciële afdeling haar in toenemende mate gewicht geven in zaken die buiten het strikt commerciële liggen.

Met name de verhouding met de redactionele diensten wordt gekenmerkt door een permanente, zij het latente animositeit. Die komt bijvoorbeeld tot uiting in het kader van de creatie van zogenaamde 'speciale katerns'. Dit zijn thema-uitgaven (bijvoorbeeld: 'Trouwen is houxen', 'Foto en Film', 'Vakantie', 'Huis en tuin' enz...) waarbij voor de gelegenheid gemaakte, redactionele bijdragen het kader vormen voor de werfing van advertenties rond bepaalde onderwerpen.

Men hoeft geen specialist te zijn om de conflictstof te zien opdoemen. Hoewel beide afdelingen op het formele vlak strikt gescheiden zijn, kan niemand ontkennen dat er aan de basis van de wederzijdse informele relaties een fundamenteel meningsverschil ligt omtrent de vraag: 'Wie is er koning? De klant of de krant? Intern twijfelt niemand eraan dat de krant een commercieel produkt is en dus moet verkocht worden om leefbaar te zijn. Maar toch stellen sommigen zich de vraag in hoeverre zij daartoe moet tegemoetkomen aan de wensen en gevoeligheden van de klant, hij weze adverteerder of lezer.

Ook naar de lezer toe kan men immers promotionele initiatieven nemen. In zoverre men hiervoor technieken gebruikt die ook voor andere produkten aangewend worden (affichage, in-paper publicity, wedstrijden, folders,...) is er weinig aan de hand, al is het in de Vlaamse perswereld wel een nieuw geluid. Wanneer men echter door enquêtes bij de lezers de behoeften van doelgroepen begint te peilen, ontstaat een nieuwe dimensie. De redactionele verantwoordelijken voor het prestigeblad De Standaard lijken voornamelijk weinig geneigd deze stap te zetten, maar dat tussen de commerciële afdeling en de Nieuwsbladredactievlugel een soepele samenwerking bestaat, is onloochenbaar.

#### *Redactioneel beleid*

Als men als deze nieuwe evoluties over-schouwt, rijst als vanzelf de vraag die de lezers van deze bijdrage vanuit een communicatiesociologische of -politieke achtergrond zich zullen stellen: namelijk in hoeverre de overname van de Krantengroep door de NV Vlaamse Uitgeversmaatschappij een invloed heeft gehad op de ideologische beleidlijn van de redactie.

Deze vraag is vanzelfsprekend niet in een handomdraai te beantwoorden. Voorlopig lijkt de tijd ons niet rijp om door een statistisch, inhoudsanalytisch onderzoek uitsluitsel in deze te kunnen brengen. Wij menen inderdaad dat de wijzigingen die men kan onderkennen, met name deze die het gevolg zijn van het produktbeleid dat met behulp van lezersenquêtes werd ontwikkeld, nog in evolutie zijn.

Daarom hebben wij een meer kwalitatieve aanpak verkozen.

Door onze gesprekken met redacteuren en andere insiders en door persoonlijke observatie, hebben wij gepoogd enig inzicht te krijgen in de aard van de relaties van de redactie met de buitenwereld. Dit leverde een aantal gegevens op die het -welhaast mythische - beeld van de onafhankelijke en onbeïnvloedbare redactie enigszins nuanceren. Ons uitgangspunt daarbij was, dat het met de redactionele autonomie een beetje is als met een ei. Men kan er een omelet van maken, maar het omgekeerde is beduidend moeilijker.

Daarom ook, zo menen wij, stijgt het anecdotische boven zichzelf uit en ver-

wijst het, veel meer dan afgevlakte algemeenheden, naar de kern van de zaak. En die is dat het redactionele statuut weliswaar waarborgen biedt, maar dat het op zijn minst naïef zou zijn te menen, dat mensen hierdoor onbeïnvloedbaar zouden worden. 'Behoedzaamheid' inzake delicate onderwerpen' en vormen van zelfcensuur zijn in ons persbestel zelf ingebakken en kunnen door geen enkel papieren statuut ongedaan worden gemaakt.

Concluderend in verband met het redactionele beleid van de Krantengroep De Standaard sinds het faillissement, zouden wij willen stellen dat, voor zover thans te overzien is, de bedoeling van de VUM bij de overname, namelijk de instandhouding van een prestigieus en invloedrijk medium, mét zijn bestaande strekking -waarmee men het eens kan zijn of niet, maar dat is een andere kwestie - grosso modo werd bereikt. Wie de beginselen waarop de redactie haar beleid stoelt (zie hoger), bekijkt, kan amper iets anders verwachten.

#### *Loyauteit*

Tot slot willen wij nog op een verandering wijzen die, zeker voor de personeelsleden van de VUM die het vroegere regime gekend hebben, de vernieuwde trend markeert.

Wij bedoelen het volgende: een bedrijf waar 600 mensen werken, is een vat vol tegenstellingen. Dit geldt evenzeer en misschien zelfs in versterkte mate voor een krantenbedrijf. Overal evolueren spanningsvelden naast en door elkaar. Wij hebben er doorheen het voorgaande verscheidene aangeduid: spanningen tussen directie en werknemers, tussen redactie en commerciële afdeling, tussen de verschillende redactiediensten onderling, tussen de krant als geheel en de buitenwereld. Maar men kan bijvoorbeeld ook denken aan de wrevel die ontstaat tussen zetterij en redactie als door manke organisatie het verschijnen van de krant in gevaar wordt gebracht en men elkaar de bal (en de verantwoordelijkheid) toespeelt. En verder alle kleine en grote vetes die in elk bedrijf het dagelijkse leven doorkruisen en hun invloed hebben op het gebeuren.

Als men dit alles bedenkt, vraagt men zich als vanzelf af hoe het te verklaren valt dat, niettegenstaande al deze spanningen, de structuur niet alleen blijft bestaan, maar uiterst gesmeerd blijkt te lopen, winstgevend is en toonaange-

vend in de Vlaamse en Belgische perswereld.

Er zijn wellicht vele factoren aan te wijzen die een rol hebben gespeeld: Het rationele management, de voordelige overname-voorwaarden, de sterke positie op de advertentiemarkt, het gebrek aan concurrentie op de lezersmarkt, dit alles heeft zeker zijn belang.

Belangrijker lijkt ons nochtans de loyauteit die binnen het bedrijf heerst en die de tegenstellingen en spanningen overstijgt.

Eén van de voornaamste zaken die de Vlaamse Uitgeversmaatschappij de Krantengroep De Standaard heeft bijgebracht, is het overleg en het initiatief. Dit was precies wat ontbrak onder de vroegere leiding. Toen wist niemand wat er beslist werd, omdat niemand ergens bij betrokken was. Als zelfs de redacteuren van het best geïnformeerde blad van Vlaanderen niet op de hoogte zijn van het reilen en zeilen en de naderende moeilijkheden van hun eigen krant, dan klopt er toch iets niet.

Creativiteit en initiatief worden thans niet alleen getolereerd, maar gestimuleerd en in de hand gewerkt. Overleg wordt tot principe verheven. Het aantal werk-, discussie- en projectgroepen dat in die eerste vijf jaren het licht zag, is bijna niet te tellen. Weliswaar loopt dit overleg niet steeds op wieltjes en komen botsingen eerder regelmatig dan sporadisch voor, maar de conflicten ontstaan meestal tijdens de gesprekken, hetgeen toch minstens betekent dat er gepraat wordt. De belangen zijn echter vaak tegengesteld. Ons schijnt het alles samen toch toe dat vrijwel iedereen het eens is over het einddoel: De Krantengroep De Standaard moet een leefbaar, winstgevend bedrijf zijn en blijven. Pas binnen dit kader wordt gediscussieerd. De angst voor een nieuw débâcle zit er diep in.

Om de waarde en de betekenis van deze, vaak informele, overlegstructuren te kunnen inschatten, is het wellicht noodzakelijk vergelijkingen te maken met de andere Vlaamse kranten. Hoewel hier een onderzoeksterrein braak ligt, wil het ons voorkomen dat men daar niet overal even ver staat.

(1) Zie i.v.m. het Standaardfaillissement: TESSENS, L. *Het faillissement van de Standaardgroep. Materiaalverzameling en explorerend onderzoek*, Leuven, 1978 (niet gepubliceerde licentiaatsverhandeling). Samenvatting in: *Communicatie* (3), herfst 1979, p. 29-31.