

# Dina Boonstra: 'Het Noorden is van ons'

30-08-2016 09:34

In 2010 besloot ze het vak vaarwel te zeggen en te gaan werken bij Lentis, een zorgverlener in het Noorden van het land. 'Ik dacht dat ik definitief uit het uitgeefvak was gestapt. De uitgeefsector zat in een zware tijd en alles in die branche leek moeizaam. De stap opzij leek mij een goed besluit. Bij Lentis werd ik directeur ondersteunende diensten, zoals ICT, HR en facilitaire diensten. Daardoor kreeg ik snel inzicht in hoe die sector functioneerde. Mijn focus lag eerlijk gezegd op een verdere loopbaan in de zorgsector, maar toen stond NDC mediagroep ineens op de stoep.'

Boonstra's ervaring in de branche strekte van internet tot sales & commercie: bij Wegener was zij verantwoordelijk voor Autotrack en Jobtrack, bij Wolters Noordhoff was zij als directeur consumentenproducten verantwoordelijk voor bekende merken als de Bosatlas en de Lijsters. Hoe reageerde zij op het verzoek van het krantenconcern NDC mediagroep om daar als algemeen directeur aan de slag te gaan?

## Uitdaging

'Natuurlijk moest ik er wel even over nadenken. Ik wist hoe lastig de problematiek was, zowel bij het bedrijf als in de sector. Ik was me er ook van bewust hoe NDC er op dat moment voorstond. Aan de andere kant, ik ken de uitgeefwereld, ik ben zelf ook een noorderling dus dat waren goede redenen om het toch te doen. Het was natuurlijk een uitdaging en dat trekt me altijd wel.'

Nadat ze had besloten om de zorgsector vaarwel te zeggen en terug te keren naar de uitgeverij, schrok Boonstra wel toen ze bij NDC binnen kwam. 'Er was verwarring in de onderneming. Bedenk wel, ik was de vijfde directeur in vier jaar. Vanzelfsprekend zorgt dat voor onrust.'

Ik was de vijfde directeur in vier jaar

NDC mediagroep bevond zich op dat moment in de nasleep van de ontvlechting van de fusie met VBK en de verkoop van ThiemeMeulenhoff. Die overnames en fusies waren gedaan toen het in de markt nog prima ging, maar de bankencrisis en de daarop volgende economische crisis zorgden ervoor dat het geheel uit elkaar viel. Alle drie partijen gingen hun eigen weg. 'Daarbij is veel geld verloren gegaan,' licht Boonstra toe. 'Er was ook nog heel veel legacy van die oude situatie. Het positieve is wel dat ik mijn eigen team samen kon samenstellen: nagenoeg de hele oude directie was opgestapt. Daar heb ik wel wat tijd voor nodig gehad, maar nu hebben we een managementteam met vier mensen die allemaal hun roots hebben in het Noorden en die de benodigde ervaring hebben. De algemeen hoofdredacteur is de enige die uit de oude tijd is gebleven, de rest heb ik zelf kunnen aantrekken.'

## Verwarring

'Wat ik aantrof is een bedrijf in verwarring. Dat betekende dat er een persoonlijk afbreukrisico in zat, maar ik kan onderdeel van het probleem zijn of onderdeel van de oplossing. Het is duidelijk waarvoor ik heb gekozen.' Dat Boonstra de vijfde directeur in korte tijd was zorgde voor veel wantrouwen in de organisatie. De medewerkers hadden de één na de ander zien komen en gaan. 'Het lijnmanagement dat er op dat moment zat was wel realistisch. Zij zagen ook wel dat er een omzet- en kostenprobleem was en dat een reorganisatie onvermijdelijk zou zijn.'

*Foto: Seaside Motion*

'We zijn allereerst de cruciale processen gaan bekijken, zoals redactie, marketing, order to cash en het inkooptraject. De vraag was natuurlijk: waar zit de waste. Dat hebben we met eigen mensen gedaan. Voorheen liepen hier veel externen rond die flinke facturen voor dit soort werkzaamheden stuurden.' Boonstra stelde projectteams samen van eigen mensen die als opdracht kregen om 'back to basics' te gaan en de voornoemde processen kritisch door te lichten. Die aanpak koos Boonstra bewust om vertrouwen te wekken.

Angst en wantrouwen vormen geen goede bodem voor creativiteit en innovatie

'Angst en wantrouwen vormen geen goede bodem voor creativiteit en innovatie. Dus fase 1 was vertrouwen wekken en de processen efficiënter maken.' Dat is inmiddels volbracht, dus lijkt de rust weergekeerd in het Noorden. 'Rust is niet het goede woord,' zegt Boonstra stellig. 'We moeten wel in beweging blijven. Het

grootste gevaar na een jaar met zwarte cijfers is dat iedereen gaat denken dat alles weer goed is. Wij moeten scherp blijven en onzekerheden aangaan. We hebben als bedrijf een goede basis, maar feit is wel dat zowel de advertentiemarkt als de lezersmarkt in een dalende lijn zit, dus de primaire basis van ons bedrijf staat onder druk.'

## **Samenwerking**

De NDC richt zich op het uitbreiden van de mogelijke verdienmodellen. Daarbij is de regionale gebondenheid één van de belangrijkste verkoopargumenten. 'Het Noorden is van ons; onze tagline is dan ook "Alles wijst op het Noorden". Daarbij kijk ik naar wat we zelf kunnen en waar we samenwerking nodig hebben.'

Een voorbeeld van een nieuw verdienmodel is het drukken en in het Noorden van Nederland verspreiden van een aantal landelijke kranten. NDC doet inmiddels de distributie voor alle landelijke kranten in het Noorden. Voor TMG drukt NDC De Telegraaf en een groot gedeelte van de oplage van Metro. 'Ik geloof in samenwerking in de krantensector. We moeten ervan af om elkaar als concurrenten te zien. De concurrentie komt tegenwoordig van buiten, Google, Facebook, Instagram. Onze positie in het Noorden geeft ons kansen om dat te doen. We doen dat al met drukken en distributie, maar ook op salesgebied.'

## **Centraal mediabureau**

'Wij kunnen een soort centraal mediabureau zijn voor wie het Noorden van Nederland wil bereiken. Er is eigenlijk te weinig belangstelling voor de 1,7 miljoen mensen die in deze regio wonen en werken. Het is onverstandig om deze doelgroep links te laten liggen. Wij zijn in staat om deze groep direct en gericht aan te spreken. Wij hebben het antwoord op de vraag hoe je 1,7 miljoen noorderlingen crossmediaal kunt bereiken.'

Op redactioneel vlak werkten de NDC-titels al samen bij de inkoop van artikelen over nationale en internationale aangelegenheden. De redactionele focus bij NDC ligt op de regio. 'Daardoor zijn de andere uitgevers soms klant bij ons als het gaat om drukken en distributie, soms zijn wij klant bij hen als het gaat om redactionele content. Dat zou in 2000 ondenkbaar zijn geweest,' zegt Boonstra.

'Onze focus moet primair regionaal zijn, daar zit onze kracht. Je moet dicht bij degene zitten voor wie je uitgeeft. Wij kijken ook serieus naar burgerjournalistiek en de mogelijkheden daarvan. Daarbij hebben we een mooie gelegenheid: Leeuwarden is in 2018 culturele hoofdstad van Europa. Daarvoor ontstaat een platform waar burgers zelf content kunnen aanleveren. Wij werken samen met het Friesland College en de NHL Hogeschool om mensen hierbij te begeleiden en tegelijkertijd een platform op te zetten dat vanaf 2019 kan blijven draaien.'

## **Sterke merken**

'De drie dagbladen die we hebben zijn sterke merken, die lopen in verhouding met andere kranten minder hard terug in oplage. De merken zijn gekend bij lezers en adverteerders en met dat gegeven moeten we aan de slag. We hebben nu het vertrouwen intern, het is tijd om dat ook buiten te krijgen. Wij moeten de spin in het web zijn in het Noorden. Dat doen we door samen te werken met noordelijke partijen.'

*Foto: Seaside Motion*

'Dit proces is nog niet klaar. De afdelingen hebben inmiddels de draai gemaakt en nu moeten we verder

ontwikkelen. Daarbij kijken we zowel naar redactionele concepten als naar concepten voor adverteerders, rondom thema's als cultuur, gezondheid en onderwijs.'

Als voorbeeld van de nieuwe samenwerkingsverbanden noemt Boonstra de initiatieven op het gebied van cultuur. Daar besteden de kranten van NDC veel aandacht aan. Een nieuwe loot aan de stam is de app Van Plan. Daarop kun je evenementen vinden en daar meteen tickets voor kopen. 'Daar zit een nieuw verdienmodel voor ons: ticketing in combinatie met marketing van evenementen. Dat kunnen we inzetten voor derden.'

## **Nieuwe doelgroepen**

Een ander voorbeeld zijn de games die NDC heeft ontwikkeld, de meeste rondom sport zoals Coach van het Jaar, Ploegleider en een game rondom de Formule 1. Daarmee boort NDC nieuwe doelgroepen aan en kan het de bestaande doelgroepen nog meer bieden. 'Meer activiteiten voor noorderlingen. Ook willen wij het loket zijn voor partijen van buiten.'

NDC is dus duidelijk bezig de transitie te maken van content naar services, een beweging die in de hele branche is waar te nemen. 'We kijken voor het ontwikkelen van nieuwe diensten juist heel erg naar de expertise die we al in huis hebben. Het gaat om het anders inzetten van bestaande expertise.'

Over de transitie van service naar data, volgens velen de volgende stap die de uitgeverij moet maken, is Boonstra nog wat terughoudend. 'Daar zitten we nog erg op het basisniveau. We zien wel dat het die richting uit gaat. We hebben net een groot project rondom ons CRM-systeem afgerond, dus op dat gebied zijn we er klaar voor. Mijn visie is dat je altijd eerst de basis stevig moet neerzetten.'

Een andere belangrijke transitie is de redactionele focus van print naar online. Op dat gebied heeft NDC ook technologisch een sprong gemaakt met een geheel nieuw redactiesysteem. 'Daar zijn we dus ook up-to-date. Daardoor kunnen we nu al het nieuws sneller brengen. Bijvoorbeeld: als voorheen FC Groningen scoorde duurde het minuten voor het online stond, nu zijn we er direct bij. Dat zijn basisdingen die we nu goed doen. Nu kunnen we verder gaan denken. Een voorbeeld is het Friesch Dagblad dat van oudsher meer gericht is op langere achtergrondartikelen, bijna essay-achtig. We onderzoeken serieus de mogelijkheid om die artikelen te hergebruiken in een digitaal magazine dat we in de rest van Nederland kunnen verkopen. Dat zouden we vorig jaar nog niet gekund hebben, nu dus wel.'

## **Ambitie en degelijkheid**

Voor de nabije toekomst is er ambitie genoeg, maar eerst wil Boonstra dat 2016 wederom een topuitvoering is: zwarte cijfers. 'Ik doe liever drie dingen goed dan tien half. De focus in 2016 ligt op drie projecten: Van Plan, Gezondheid & Co en NoordZ, een B2B-project voor het Noorden. We hebben in totaal twaalf thema's benoemd, maar dit zijn de drie die we dit jaar doen. Daarbij zoeken we heel expliciet de samenwerking met andere partijen in deze regio.' 2016 moet volgens Boonstra de blauwdruk zijn voor hoe het bedrijf zich de komende jaren ontwikkelt. 'Ambitie in combinatie met gedegen te werk gaan, dat past bij ons.'

Boonstra blikt nog even terug op het recente verleden. 'Het bedrijf heeft nu weer vertrouwen en dat is de basis voor creativiteit en innovatie. Maar bedenk wel, we hebben nu ongeveer 520 fte in dienst, dat waren er vorig jaar nog bijna 600 en niet lang daarvoor nog ruim 800. Er is dus een heleboel gebeurd.'

Is Boonstra tevreden over hoe NDC er voorstaat? 'Nee, eigenlijk niet. Het is mooi dat we een goede basis hebben en dat 2015 een goed jaar is geweest, maar waar ik mee worstel is hoe we ons model duurzaam transformeren. We hebben allerlei aanzetten tot die transformatie gedaan, maar of ze allemaal duurzaam zijn, dat weet ik niet. De nieuwe initiatieven zijn wel lichtpuntjes maar ze zorgen nog niet voor de omzet die we nodig hebben. Daarom moeten we in de sector meer samenwerken.'

De bedreigingen komen van buiten, niet van de traditionele concurrenten

Boonstra herhaalt nog maar eens dat de bedreigingen van buiten komen en niet van de traditionele concurrenten: 'Daar moeten we ons samen sterk tegen maken.' Als spin in het noordelijke web lijkt NDC zijn plaats te hebben gevonden. Uitdagingen zijn er nog genoeg: de vooruitzichten voor de sector blijven lastig en de traditionele modellen staan onder druk. Boonstra lijkt in ieder geval een nieuw elan te hebben gebracht bij NDC mediagroep.

Tenslotte heeft Boonstra nog een wijze les voor iedereen in de branche: 'Let goed op wat je zelf doet en wat je samen kunt doen. Concurrenten kunnen ook collega's zijn.'

David Huijzer