



De afbeelding van het stadszegel van Zwolle op de cover is te vinden in het artikel 'Twee Zegels' in: *Verslagen en Mededeelingen van de Vereeniging van Overijsselsch Regt en Geschiedenis*, dl. 6 (Deventer, 1871), p. 112-113. Het betreft een beschrijving van de twee zegels die de heer Cost Jordens in 1871 aan de Vereeniging aangeboden heeft. Op het stadszegel is te zien hoe de aartsengel Michael het kwaad, in de vorm van een draak, verslaat. Volgens de Griekse filosoof Socrates is onwetendheid de bron van alle kwaad. Windesheim wil onwetendheid verslaan door middel van onderzoek.

Entrepreneurial Journalism

De bijdrage van ondernemerschap aan de publieke functie van de journalistiek

A. Leurdijk

Lector Entrepreneurial Journalism

Colofon

Windesheimreeks Kennis en Onderzoek nr. 54

Dr. Andra Leurdijk

Entrepreneurial Journalism

De bijdrage van ondernemerschap aan de publieke functie van journalistiek

ISBN/EAN: 978-90-77901-65-6

Fotografie: Herman van der Wal fotografie

Illustraties: Nanette Smeets, Inktvogel

Dit is een uitgave van Windesheim

Postbus 10090, 8000 GB Zwolle, Nederland

Niets van deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of

Openbaar gemaakt worden zonder voorgaande

schriftelijke toestemming van de uitgever.

De reeks staat onder redactie van:

Dr. Ir. W.W. Buunk, lector Area Development (voorzitter)

Dr. J.L.F. Hagelaar, lector Supply Chain Management

Drs. A. Jansen, senior adviseur Windesheim in Dialoog (secretaris)

Dr. A. Mulder, lector Theologie en Levensbeschouwing

Dr. J. ten Dam, lector De Gezonde Stad

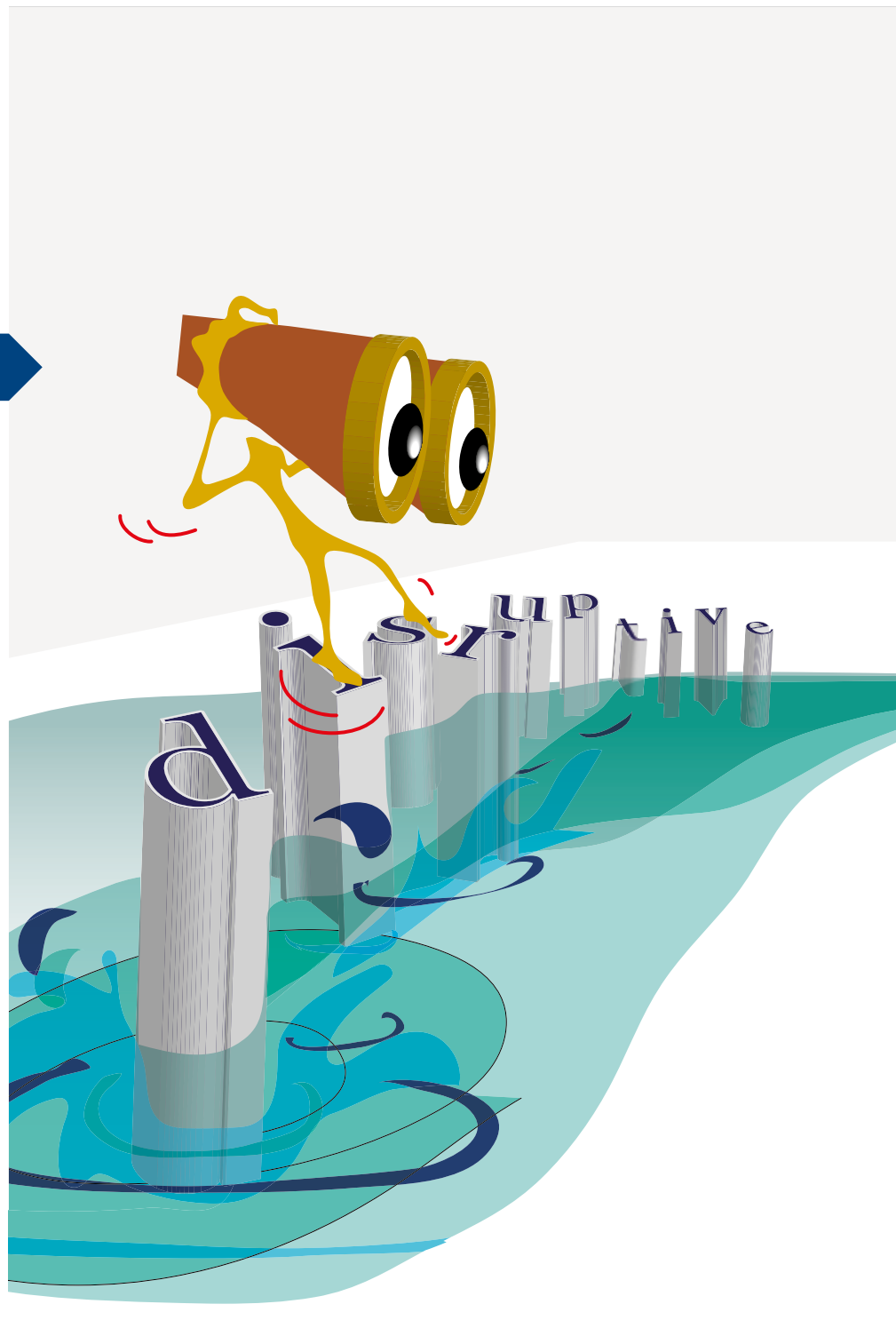
redactiereeks@windesheim.nl

Januari 2015



Inhoudsopgave

English Summary.....	5
1. De opkomst van entrepreneurial journalism	9
2. Chinese muren.....	15
3. Ondernemerschap en de publieke functie van journalistiek	21
4. Versterking van ondernemerschap in de journalistiek.....	25
4.1. Journalistieke innovaties organiseren en leiden	27
4.2. Nieuwe competenties en een innovatieve leercultuur.....	33
4.3. Het publiek zoeken, betrekken en binden.....	37
4.4. Nieuwe business- en verdienmodellen	43
4.5. Samenwerken met interne en externe partners.....	47
5. Succes- en faalfactoren voor innovatie en ondernemerschap.....	51
6. Onderzoekslijnen Lectoraat.....	55
6.1. Doelstelling	55
6.2. Perspectieven	57
7. Entrepreneurial Journalism over 3 jaar.....	61
8. Literatuur	63
9. CV's leden kenniskring.....	67
Eerder verschenen publicaties in de Windesheimreeks Kennis en Onderzoek.....	69



English Summary

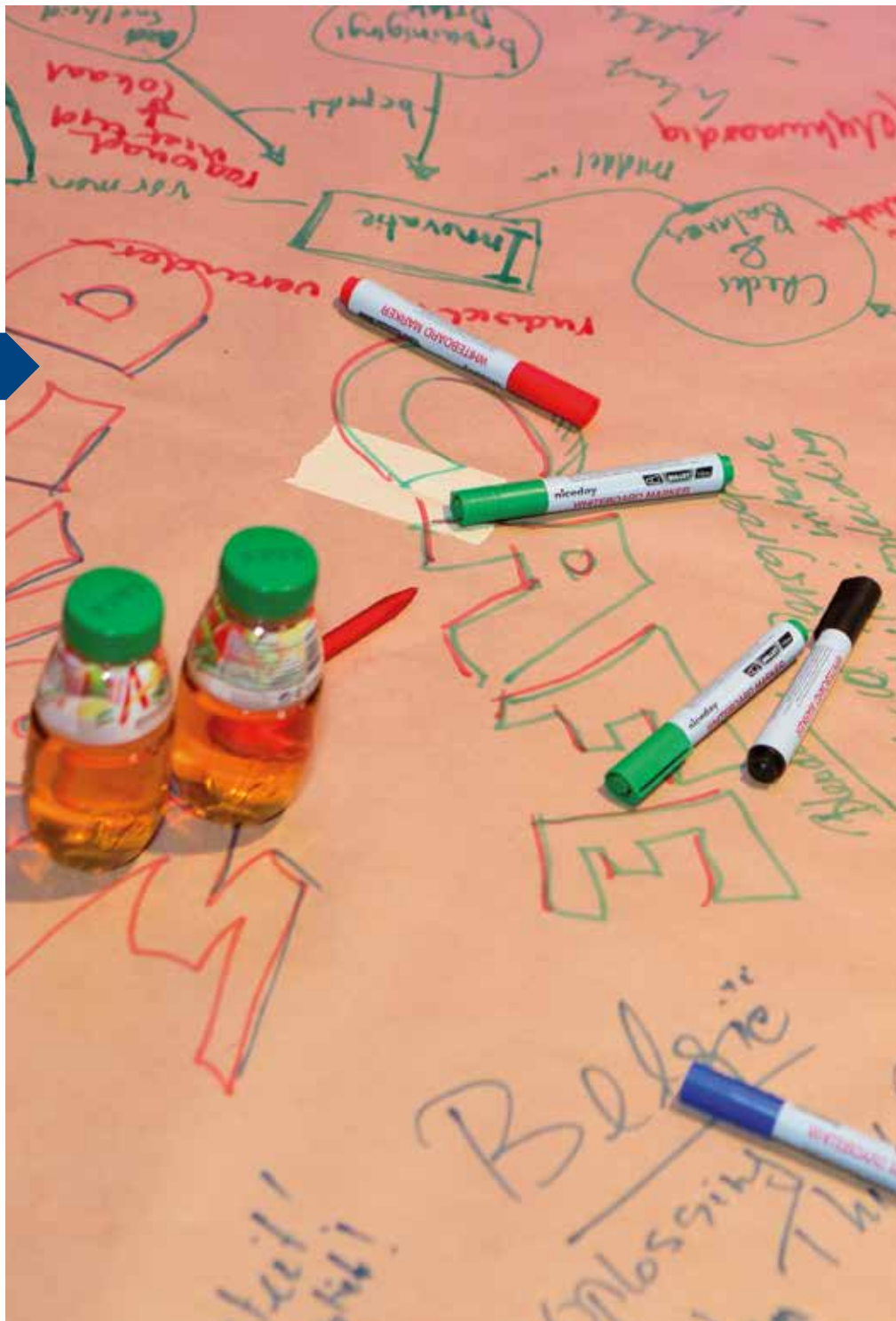
Entrepreneurial Journalism is gaining in interest, first in the United States, but now also increasingly in Europe and in the Netherlands. This can be explained by a combination of factors. Firstly, reorganisations and substantial lay-offs in recent years at news publishers, especially of regional newspapers, have resulted in a growing number of freelancers and self-employed journalists. They need to be entrepreneurial in order to develop their specialism and brand, pitch their stories and negotiate their contracts. Secondly, many newspapers or broadcast organisations are in a process of transforming into fully digital organisations. They adopt a *digital first* strategy or develop new online services that aim to provide added value for which users and advertisers are willing to pay. Thirdly, there is a growing number of journalistic start-ups that launch innovative journalism services and that search for viable business models.

Although self-employed journalists, traditional news organisations and start-ups are different entities, they have a number of challenges in common. They need to innovate faster and more frequently than before. They need to acquire new competences or collaborate in multidisciplinary teams, as digital services often require a combination of traditional journalism skills with for instance ICT, data-analysis, visualisation and social media skills. They also need competences to communicate with audiences, to invite them to contribute with their experiences or expertise, to build communities and to find and develop audiences not just for the full newspaper or news broadcast, but increasingly also for single stories or topics. Developing new business models, including new ways of advertising, user-payment, exploitation of user data, extra services, sponsorship, crowd funding or government subsidies are also essential. Only by developing new business models can a future proof journalism infrastructure be created that can continue to fulfil its public and democratic functions. Last but not least, many of these activities require collaboration, within news organisations between individuals

and departments with different skills, but also in many cases with individuals and companies from outside.

Many of these activities used to be the exclusive domain of the marketing, sales and business departments of news and journalism organisations. They used to be separated by a 'Chinese Wall' from the editorial desks, in order to protect editorial independence against commercial interests. In the digital domain this no longer works, as many of the innovations, audience development activities and new business and collaborative models require involvement of both sides. This might cause tensions between editorial and business objectives, but these tensions need to be solved in new ways.

Our research group Entrepreneurial Journalism at Windesheim intends to support news and journalism organisations in the Netherlands, both traditional and start-ups, with applied research and practical results. We focus on the factors that contribute to success and failure of a *digital first* strategy and other innovations, of developing an innovation minded learning culture and of new business and collaborative models. We do this through a combination of qualitative methods, including case studies and interviews and through analysing the failures and successes of journalistic organisations here and abroad. We intend to shape and sharpen our research questions by listening to the needs of journalistic organisations and to organize an interactive process in which journalistic organisations can benefit from our results.



1. De opkomst van entrepreneurial journalism

Entrepreneurial journalism – of in het Nederlands ondernemende journalistiek – is een relatief nieuw buzzword op journalistiekopleidingen, in de vakliteratuur en op conferenties over de toekomst van de journalistiek. De term heeft betrekking op de zakelijke en andere competenties die journalisten en redacties moeten ontwikkelen om te opereren in de huidige markt voor journalistiek. Journalisten, maar ook redacties kunnen niet langer volstaan met het maken van mooie journalistieke reportages, het najagen van nieuws of het controleren van de machthebbers. Ze moeten zich steeds vaker ook bezighouden met hoe ze journalistiek werk op nieuwe manieren onder de aandacht van het publiek kunnen brengen en hoe ze daarmee geld kunnen verdienen. Ze kunnen zich met andere woorden niet langer uitsluitend richten op de inhoud, maar moeten zich ook bezighouden met de meer zakelijke aspecten van hun vak: met innovaties in vorm en inhoud, met de distributie, marketing en prijs van hun product.

Dat de term in zwang is geraakt, hangt samen met fundamentele veranderingen in het journalistieke medialandschap, die op hun beurt dieperliggende maatschappelijke, politieke, economische en technologische oorzaken hebben. Een eerste oorzaak voor de groeiende populariteit van het begrip entrepreneurial journalism is de noodzaak tot innovatie in de journalistiek.¹ De verspreiding van nieuws via internet, het gebruik van nieuws en informatie op computers, mobiele telefoons, tablets, slimme horloges en tal van andere apparaten hebben het medialandschap ingrijpend veranderd. Er zijn nieuwe, waaronder internationale, spelers, en meer concurrenten. Tegelijkertijd zijn er ongeken-

¹ Ik definieer innovatie hier als het implementeren en commercialiseren van nieuwe ideeën, diensten of producten (zie voor definities van innovatie: Küng, 2009, p. 149). Innovatie in media speelt zich doorgaans af op drie of vier verschillende, maar elkaar onderling beïnvloedende, niveaus af: op het niveau van de inhoud, de soft- en hardware en de distributie (Benkler, 2006).

de nieuwe mogelijkheden voor de journalistiek, technologisch én inhoudelijk. De veranderingen in de digitale omgeving gaan snel en zijn vaak onvoorspelbaar. Dit noodzaakt journalistieke organisaties om sneller dan vroeger te innoveren en om alert en flexibel te zijn. Zij moeten hun diensten, hun distributiewijzen, hun relatie met het publiek en hun verdienmodellen vernieuwen om relevant te blijven voor hun publiek, om hun publiek te blijven bereiken en om te kunnen concurreren met nieuwe nieuwsaanbieders. Een ondernemende houding van journalistieke organisaties, redacties en individuele journalisten is nodig om in te kunnen spelen op deze veranderingen.

Een tweede oorzaak is de sterke terugloop in het aantal journalisten in vaste dienst en de groei van het aantal freelancers en zzp-ers. Het aantal banen in de journalistiek is volgens cijfers van de Nederlandse Vereniging voor Journalisten sinds 2001 gedaald van ruim 9.000 naar rond de 7.500 in 2012 (Baarsma et al, 2013). Een onderzoek van de Universiteit van Amsterdam telt 15.000 journalisten, waarvan in augustus 2014 meer dan 16 procent thuis zit. Sinds medio 2008, het jaar dat als het begin van de economische crisis wordt beschouwd, is het aantal werkzoekenden dat bij het UWV is ingeschreven meer dan verdubbeld, naar 2.433 in 2014. Er zijn nu aanzienlijk meer freelancers en zzp-ers actief in de sector dan een aantal jaren terug (Baarsma et al, 2013; Kivits, 2014), al is het aantal journalisten dat als zzp-er bij de Kamer van Koophandel staat ingeschreven in 2014 licht gedaald ten opzichte van 2013 (van 5851 in juli 2013 naar 5340).

Mede als gevolg van de terugloop in betalende lezers en adverteerders kampt de dagbladsector, vooral in de regio, met bezuinigingen, fusies, krimp van redacties en ontslagen.² Steeds vaker opereren dagbladen met een kernredactie en daaromheen een flexibele schil van freelancers. De door het kabinet Rutte 1 ingezette, ingrijpende bezuinigingen op de publieke omroep hebben tot nu toe nog niet direct het budget van de NOS nieuwsredactie geraakt, maar zij zullen mogelijk wel gevolgen hebben voor de redacties van actualiteiten- en documentaire rubrieken. De Geassocieerde Pers Diensten (GPD) van regionale kranten zijn in 2012 opgeheven en het aantal werknemers bij de landelijke persbureaus is sterk gekrompen (Rutten & Slot, 2011). Het ANP heeft per 1 januari 2015 concurrent NOVUM overgenomen, waardoor er nu nog maar één landelijk persbureau is. Al met al zijn de meeste journalisten niet langer verzekerd van een vaste baan bij een redactie. De freelancers

² Als gevolg van fusies en overnames is het aantal zelfstandige regionale dagbladtitels sterk gedaald en redacties zijn gekrompen. Ten opzichte van 1987 is het aantal zelfstandige uitgevers gedaald van 19 naar 6 in 2013, het aantal titels van 63 naar 27 en het aantal kernkranten[3] van 38 naar 10.

en zzp-ers onder hen moeten ondernemend zijn om telkens nieuwe opdrachtgevers te vinden en met hen te onderhandelen over inhoudelijke en zakelijke afspraken. Maar voor alle journalisten, ook voor journalisten in – vaste – dienst geldt dat ze vaker en sneller moeten inspelen op de veranderingen in het journalistieke landschap en dus een meer ondernemende houding moeten ontwikkelen.

Een derde oorzaak van de opkomst van het begrip entrepreneurial journalism is het groeiende aantal initiatiefnemers van nieuwe journalistieke diensten dat een publiek moet zien op te bouwen en een levensvatbaar verdienmodel. Er zijn nieuwe initiatieven in alle vormen en maten; ontslagen journalisten die een eigen blog beginnen, amateurs die een hyperlocal opzetten, investeerders in serieuze onderzoeksjournalistiek en jongeren die nieuwe ideeën ontwikkelen en die liever zelfstandig werken, of in een netwerk van bevriende zzp-ers, dan in vaste dienst bij een krant of omroep. Traditionele journalistieke organisaties en (journalistieke) subsidiefondsen hebben tegenwoordig ook meer aandacht voor nieuwe initiatieven. TMG en RTL4 hebben afdelingen ingericht voor start-ups en innovaties, De Groene Amsterdammer heeft een aparte stichting opgericht voor onderzoeksjournalistiek (De Onderzoeksredactie), Nu.nl organiseert masterclasses en challenges voor innovatieve ideeën. Het Stimuleringsfonds voor de Journalistiek heeft verschillende subsidiemogelijkheden voor innovaties in de journalistiek.³ Alles bij elkaar zorgt dit voor een innovatief klimaat met meer aandacht voor ondernemerschap.

Kortom: De groeiende belangstelling voor entrepreneurial journalism sluit aan op een aantal onderling gerelateerde ontwikkelingen die zich voordoen in de transitie van een landschap waarin kranten en omroepen onze voornaamste nieuwsaanbieders waren naar een veelvormige journalistieke infrastructuur waarin traditionele journalistieke organisaties, start-ups, freelancers en anderen op zoek zijn naar nieuwe vormen van journalistiek, naar meer interactie met hun publiek en naar werkende bedrijfs- en verdienmodellen. Deze nieuwe vormen van journalistiek bevinden zich echter nog volop in een fase van 'trial-and-error'. Er leven veel vragen over hoe het publiek bereikt kan worden, over business- en verdienmodellen en over de vereiste competenties. Van alle nieuwe initiatieven mislukt een aanzienlijk deel en veel traditionele nieuwsorganisaties stuiten op tal van obstakels in de omschakeling naar een digitale nieuwsorganisatie.

³ www.persinnovatie.nl



Het lectoraat Entrepreneurial Journalism wil een bijdrage leveren aan onderzoek naar de factoren die succes en falen beïnvloeden van de transitie van traditionele nieuwsredacties naar redacties die zijn toegerust op journalistieke producties in een digitaal medialandschap. Het wil daarnaast bijdragen aan de zoektocht naar businessmodellen voor nieuwe journalistieke diensten van zowel traditionele als beginnende nieuwsorganisaties. Daarbij richten we ons in het bijzonder op de vraag hoe redacties effectief kunnen veranderen en leren, hoe zij oplossingen kunnen vinden voor hun relatie met het publiek, voor de online distributie en marketing van nieuws en journalistiek, voor verdien- en businessmodellen en voor samenwerking, intern en extern. We doen dit vanuit de veronderstelling dat deze meer zakelijke aspecten in het digitale domein vaak nauw samenhangen met journalistiek inhoudelijke innovaties (zie paragraaf 2) en dat ondernemerschap niet alleen commerciële maar ook publieke doelen kan dienen (zie paragraaf 3). Een tweede veronderstelling is dat ondernemerschap in deze turbulente tijd vraagt om innovatie. In een stabiele markt kun je als ondernemer succesvol zijn als je je vak goed uitoefent, aardig bent voor je klanten en goed op je centen past. In een markt waarin disruptieve ontwikkelingen je bedrijfs- en verdienmodel ondermijnen, betekent ondernemerschap veranderen en grotere risico's nemen.

In paragraaf 4 komen de verschillende aspecten aan bod van wat wij verstaan onder ondernemende journalistiek. In paragraaf 5 stippen we de factoren aan die innovatie en ondernemerschap belemmeren. Aansluitend daarop formuleren we in paragraaf 6 de centrale onderzoekslijnen en onderzoeksvragen binnen het lectoraat. In paragraaf 7 schetsen we ten slotte hoe ons lectoraat er over 3 jaar uit moet zien.



2. Chinese muren

Product, publiek, plaats, promotie en prijs. Met deze vijf p's uit de marketingwereld hebben uitgevers en omroepen zich vanzelfsprekend altijd al beziggehouden. Zij moesten nadenken over het verbeteren van hun product, het vergroten van hun publieksbereik, de beste plaatsen om hun producten te verkopen en het meest optimale verdienmodel. Ondernemerschap en journalistiek zijn in die zin altijd al met elkaar verbonden geweest. Met uitzondering van de publiek gefinancierde publieke omroep, moeten uitgevers en omroepen geld zien te verdienen met journalistiek.⁴ En zelfs de publieke omroep is niet immuun voor marktontwikkelingen, in ieder geval niet sinds de introductie van reclame bij de publieke omroep in 1967 en in versterkte mate sinds de komst van commerciële televisie in 1989. Hij concurreert – tot op zeker hoogte – met commerciële omroepen om talent, rechten, adverteerders en in ieder geval om de tijd en aandacht van het publiek.

Een belangrijk verschil is dat het eerder vooral de managers, en medewerkers van de marketing- en salesafdeling en de afdeling publieksonderzoek waren die zich bezighielden met de zakelijke aspecten van het journalistieke product. Hun afdelingen waren door een Chinese muur gescheiden van de redactie. Tegenwoordig komen deze vragen echter steeds vaker ook terecht bij redacties en individuele journalisten. Van start-ups, freelancers en zzp-ers, maar ook van journalisten op de traditionele redacties wordt steeds vaker gevraagd om mee te denken over vernieuwing in journalistieke diensten. Steeds vaker is inhoudelijke vernieuwing onlosmakelijk verbonden met de vraag hoe deze kan bijdragen aan meer en rijker contact met het publiek, aan de opbouw van een loyaler publiek

⁴ Vanzelfsprekend is er nog wel een verschil tussen bijvoorbeeld de hedgefonds die investeren in nieuwsmedia met als voornaamste doel het realiseren van hoge winstmarges en de familiebedrijven die eigenaar zijn van kranten of fondsen als de Trust die de Guardian beheert die niet of niet uitsluitend zijn gericht op directe aandeelhoudersbelangen.



en grotere bereidheid om te betalen of aan meer interesse van adverteerders. Wanneer een uitgever voorheen besloot om een nieuw katern te lanceren, kon de redactie na het vaststellen van het format en de redactionele lijn, vervolgens doorgaans in alle vrijheid aan het werk zonder zich verder te bekommeren om de lezer of de adverteerder. Als het katern succesvol was en voldoende lezers of adverteerders trok, bleef het bestaan. Was dit onvoldoende het geval dan besloot de uitgever na verloop van tijd tot een restyling of tot opheffing van het katern. De individuele journalist of redacteur was hier – afgezien van de ontwikkelfase – verder nauwelijks bij betrokken. De cyclus van invoeren, testen en aanpassen van nieuwe journalistieke diensten verloopt in het digitale domein echter veel sneller dan bij print of omroep. Er is onmiddellijk zichtbaar en meetbaar wat wel of niet werkt. Niet alleen voor de dienst als geheel, maar ook voor de onderdelen, tot op het niveau van afzonderlijke pagina's, artikelen, foto's, video's of andere inhoudelijke onderdelen. Meestal ontvangt de redactie ook direct reacties van gebruikers. Wanneer de bezoekersaantallen, de duur van het bezoek, de betalingen of de advertentie-inkomsten achterblijven bij de doelstellingen, kunnen de vormgevers en de redactie vervolgens veel makkelijker en sneller aanpassingen verrichten. Deels kunnen deze puur de vormgeving betreffen; het gebruik van lettertypes en kleuren, de positie van knoppen en navigatiebalken of de manier van scrollen. Vaak betreft het bij digitale diensten echter ook journalistiek inhoudelijke keuzes, zoals het gebruik van koppen, de manier waarop redacteurs lezers uitnodigen om te reageren op hun stukken en reportages, de mate waarin en wijze waarop lezers het aanbod kunnen personaliseren, wanneer het zinvol is om een dossier of collectie rond een bepaald thema aan te leggen en welke links naar in- en externe bronnen toegevoegd kunnen worden. Deze keuzes vinden doorlopend plaats, vanaf de research- en productiefase tot na eerste publicatie van een verhaal. Zij vergen samenwerking, of op zijn minst regelmatige afstemming, tussen redacteurs, vormgevers en verkoopmedewerkers. Niet alleen vanwege de commerciële doelstellingen maar ook om te zorgen dat de journalistieke diensten hun publiek zo goed mogelijk bereiken.

Veel journalisten kijken echter met wantrouwen naar de combinatie van journalistiek met ondernemerschap. Het principe van journalistieke onafhankelijkheid is diepgeworteld in de journalistieke beroepsopvattingen, althans in de meeste westerse democratieën (Deuze, 2007). Journalisten en redacties bewaren daarom liefst een zo groot mogelijke afstand tot zaken als marketing, publieksonderzoek, adverteerders en geld verdienen. Ze willen niet het risico lopen dat ze zich compromitteren door de schijn op te roepen van verstrengeling van de redactionele inhoud met zakelijke belangen.

Toch is hier een kentering merkbaar, getuige het groeiende aantal scholen voor journalistiek en universiteiten dat een vak of module entrepreneurial journalism opneemt in het curriculum⁵, cursussen over sociale media voor journalisten maar ook veel recente bijeenkomsten over nieuwe verdienmodellen in de journalistiek of de journalist als merk.⁶ Ook in het onderzoek van collega lector Nico Drok naar veranderende beroepskwalificaties voor journalisten komt entrepreneurship naar voren als een van de vereisten voor toekomstige journalisten:

[...] dat toekomstige journalisten meer inzicht zouden moeten hebben in de harde realiteit van de economische wetten van hun professie. Zij zouden daarnaast de praktische en juridische kanten van het zelfstandig ondernemerschap moeten doorgronden, moeten weten hoe zij ideeën en producten overtuigend aan de man kunnen brengen en goed moeten kunnen reageren op wijzigende omstandigheden. Zij zouden grondig inzicht moeten hebben in de verschillende dimensies van journalistieke kwaliteit. Zij zouden bovenal initiatiefrijk en innovatief moeten zijn, met een creatieve en proactieve geest op zoek moeten blijven naar onderscheidende content en vormen. Dit complex aan kwalificaties wordt wel aangeduid met 'entrepreneurship' of een innoverende, ondernemende houding (Drok, 2011).

Ook het aantal wetenschappelijke publicaties over entrepreneurial journalism groeit. Opvallend is dat de meeste literatuur over dit onderwerp is gericht op (onderzoek naar) de benodigde veranderingen in het curriculum van journalistieke opleidingen (zie o.a. Baines & Kennedy, 2010; Claussen, 2011; Drok, 2011; Elmore 2012; Glaser, 2008; Jarvis 2012; DeMasi, 2013; Schaich & Klein, 2013). Eén van de weinige publicaties over ondernemerschap in de journalistieke praktijk is het boek van Mark Briggs 'Entrepreneurial Journalism, what's next for news' uit 2012, waarin hij aan de hand van – Amerikaanse – voorbeelden adviezen geeft over journalistiek ondernemerschap. Over het geheel genomen is er tot nu toe nog weinig onderzoek naar hoe entrepreneurial journalism in de praktijk werkt. Op dit laatste ligt de focus in ons lectoraat. Tegelijkertijd ligt het voor de

⁵ Een inventarisatie van Donica Mensing maakt melding van ongeveer 30 Entrepreneurial Journalism cursussen aan universiteiten en scholen voor journalistiek, het merendeel in de Verenigde Staten, maar ook enkele in Groot-Brittannië, Denemarken, Canada en Mexico.

⁶ Voorbeelden zijn o.a. 'Zo word je een journalistiek merk', 28 januari 2014, Stichting Vrouw en Media, NRC café Amsterdam, <http://www.persinnovatie.nl/14768/nl/zo-word-je-een-journalistiek-merk>. Themasessie Verdienmodellen tijdens congres Persinnovatie, 2011, <http://www.persinnovatie.nl/1151/nl/geld-verdienen-dankzij-journalistiek-niet-met>

hand dat de uitkomsten daarvan ook bruikbaar kunnen zijn voor de curriculumontwikkeling van journalistieke opleidingen.

Ondernemerschap wordt doorgaans geassocieerd met ondernemers en bedrijven die commerciële doelen nastreven en niet met de overheid of met het nastreven van sociale of publieke doelen. In het afgelopen decennium zijn echter ook de begrippen sociaal en cultureel ondernemerschap sterk in opkomst. Zij worden gepresenteerd als alternatieve manier om ontwikkelingshulp te geven of om buurt-, culturele of andere voorheen voornamelijk door de overheid gesubsidieerde activiteiten te realiseren. Deze interpretaties van ondernemerschap hebben gemeen dat (meer) zelfvoorzienend worden het voornaamste doel is, niet per se commercieel gewin. Ondernemerschap heeft in deze betekenissen vooral betrekking op een ondernemende houding, op innovatie, op risico nemen, op het vergroten van (de betalingsbereidheid van) het publiek en op een bedrijfsmatige aanpak van projecten die geen commerciële maar sociale, culturele of publieke doelstellingen hebben. Ook de overheid zou volgens sommige economen meer ondernemend moeten worden en het realiseren van innovaties als publiek doel moeten beschouwen, die vervolgens kunnen zorgen voor economische bedrijvigheid en groei. Zo pleit Mariana Mazzucato in haar boek *The Entrepreneurial State* (2013) voor een ondernemende overheid die het voortouw neemt in het realiseren van innovaties en zich niet beperkt tot een markt-corrigerende of een voorwaardenscheppende rol.⁷ In al deze betekenissen laat ondernemerschap zich ook goed combineren met journalistiek en met de publieke functie van journalistiek.

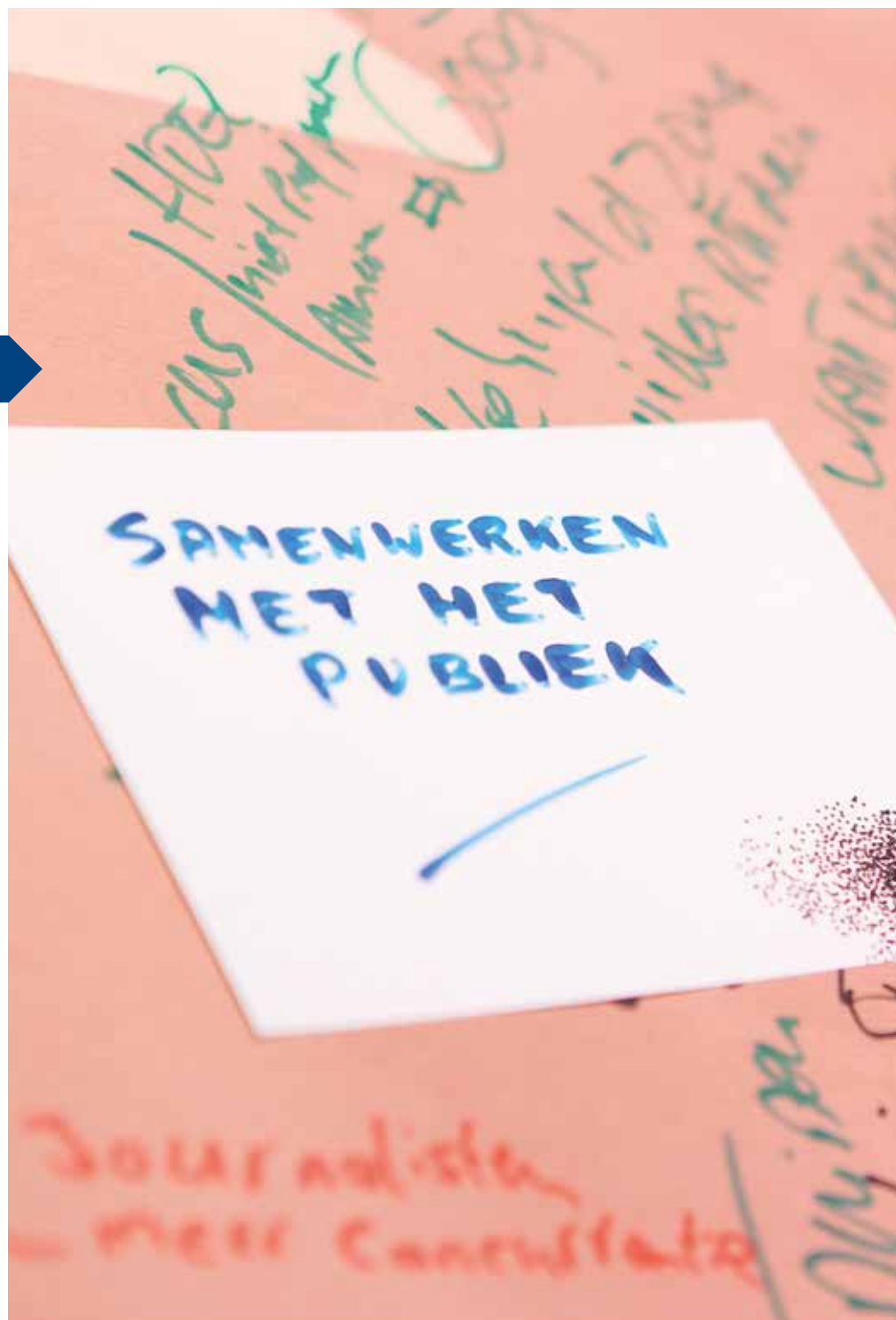
In mijn lectorale rede zal ik betogen dat:

- a) ondernemerschap noodzakelijk is voor journalistieke organisaties in het digitale mediadomein;
- b) ondernemerschap een combinatie behelst van nieuwe activiteiten, vaardigheden, houding en cultuur;
- c) ondernemerschap de publieke functies van journalistiek kan versterken.

Ondernemerschap staat dus niet alleen voor zo snel en zo veel mogelijk geld verdienen of een eenzijdige focus op het verdienmodel. Het betekent in de eerste plaats een *ondernemende houding* die

een zoektocht mogelijk maakt naar journalistieke diensten en producten waarmee redacties en journalisten er beter in slagen om in het digitale tijdperk hun publiek te bereiken en daarmee de publieke functies van journalistiek te vervullen. Het behelst een open houding ten aanzien van veranderingen in mediagebruik, technologische en sociale innovaties, de bereidheid om nieuwe vaardigheden te ontwikkelen, een intensievere relatie met het publiek en – meer dan voorheen – samenwerking. Er kunnen daarbij spanningen ontstaan tussen de publieke functies van journalistiek en ondernemerschap. Hoe journalisten in dit veranderende werkveld hun onafhankelijkheid en integriteit kunnen bewaren, blijft een relevante en belangrijke vraag, maar één die journalisten niet meer uitsluitend vanuit een verschansing achter de Chinese muur kunnen beantwoorden.

⁷ Ze beschrijft hoe veel van de technologieën waar een bedrijf als Apple groot mee is geworden te danken zijn aan visioinaire en grootschalige investeringen van de Amerikaanse overheid in onderzoek naar nieuwe technologieën. Ook in de ontwikkeling van het internet heeft de overheid veel geïnvesteerd. De overheid heeft zo in belangrijke mate bijgedragen aan het ontstaan van geheel nieuwe sectoren van bedrijvigheid en economisch groei.



3. Ondernemerschap en de publieke functie van journalistiek

21

We maken ons druk over de staat waarin de journalistiek verkeert omdat we de journalistiek een aantal functies toedichten die essentieel zijn voor het functioneren van onze samenleving en democratie. Zo verwachten we onder andere dat journalistieke media de machthebbers controleren, burgers informeren over politiek en samenleving, bijdragen aan meer begrip en kritisch oordeelvermogen en een platform bieden voor debat (McQuail, 2010; Bardoel & Van Cuilenburg, 2003; Boot & Vochteloo, 2002a en b; Drok, 2002; WRR, 2005). Een belangrijke vraag is of er in het huidige medialandschap per saldo sprake is van een verschraling van het journalistieke aanbod, waarbij de publieke en democratische functies van journalistiek in het gedrang komen, of juist van ongeken- de nieuwe mogelijkheden.

Op deze vraag is geen eenduidig antwoord te geven. Pessimisten wijzen erop dat traditionele nieuws- media verschillende bevolkingsgroepen slecht bereiken, waaronder jongeren en sommige etnische of culturele minderheden. De opkomst van internet heeft het bedrijfsmodel van de traditionele media ondermijnd en het ontbreekt nog aan duurzame verdienmodellen voor online journalistiek. Ze signa- leren een trend in de Verenigde Staten waarin originele nieuwsproductie door betaalde professionele journalisten op grote schaal wordt vervangen door het werk van amateurs, hergebruik van persbe- richten, content farms en geautomatiseerde nieuwsproductie. Hoewel de crisis in de VS dieper is, zijn vergelijkbare ontwikkelingen ook in Europa en Nederland zichtbaar en bestaat er een risico van vervlakking en verschraling van het nieuwsaanbod (Bakker, 2010 en 2012; Davies, 2009; Van Dalen 2012; PEW, 2014). Vooral dure en kwetsbare genres zoals verdiepende journalistiek, onderzoeksjour- nalistiek en buitenlandjournalistiek zouden hieronder lijden.

Optimisten daarentegen beweren dat nooit eerder zoveel mensen toegang hadden tot zoveel bron- nen van nieuws en informatie uit alle hoeken van de wereld. Bovendien, zo beweren zij, kunnen

burgers daar tegenwoordig op allerlei manieren ook zelf aan bijdragen, door het delen en becomingentariëren van berichten op sociale media platforms als Facebook en Twitter en door zelf ooggetuigenverslagen en andere berichten, foto's en video te produceren en te verspreiden via internet. Journalisten hebben de beschikking over tal van nieuwe instrumenten om informatie te verzamelen, om bronnen op te sporen en te analyseren, om beeld en tekst te combineren in cross- en transmediale producties en om nieuwe vertelmogelijkheden toe te passen. Optimisten zien naast de kaalslag bij traditionele nieuwsmedia ook veelbelovende en innovatieve online initiatieven van hoge kwaliteit, zoals ProPublica, Politico, SpotUS, First Look Media en Medium in de Verenigde Staten⁸, of in Nederland Sargasso, de Correspondent, Local Focus, Follow the Money en Blendle.⁹ Ze wijzen erop dat Yahoo, The Huffington Post, Google en Facebook, niet alleen de nieuwsberichten uit bronnen van anderen aggregeren en verspreiden, maar ook investeren in originele journalistieke producties en innovaties in de journalistiek ondersteunen met prijzen en beurzen.¹⁰

⁸ ProPublica is een non-profit website voor onderzoeksjournalistiek. Er werken ongeveer 35 journalisten. ProPublica publiceert regelmatig onthullende verhalen, soms in samenwerking met traditionele nieuwsmedia, waarvoor het diverse journalistieke prijzen ontving. Financiering komt deels van een jaarlijkse bijdrage van het echtpaar Sandler – voormalige bankdirecteuren – en van diverse (journalistieke) fondsen, waaronder de Knight Foundation en de Soros Foundation. Politico.com is een website met vooral politiek nieuws en een staf van ongeveer 230 medewerkers. De site leeft vooral van advertenties, maar heeft ook een betaald deel met meer specialistisch nieuws, organiseert events en heeft diverse 'content-sharing deals' met andere nieuwsorganisaties. Het is onderdeel van een groter bedrijf dat ook lokale televisiestations, e-books, kranten en tijdschriften uitgeeft.

First Look Media is een initiatief van en wordt gesponsord door multimiljonair en e-Bay oprichter Omidyar. Vooraanstaande journalisten als Glenn Greenwald (de journalist die de onthullingen van Snowden publiceerde) en Laura Poitras werken voor de site, die zich vooral richt op misstanden in de politieke en financiële wereld.

⁹ Sargasso bestaat sinds 2001 en is een van de eerste Nederlandse weblogs met een kleine professionele redactie en bijdragen van vrijwilligers. Bloggers op het platform schrijven onder andere over wetenschap, politiek en cultuur. Sargasso organiseert regelmatig onderzoeksjournalistieke projecten met inbreng van burgers.

Follow the Money is een onderzoeksjournalistiek bureau dat misstanden in de financiële wereld wil blootleggen. Er werken ongeveer vijf journalisten. Ze publiceren de verhalen op hun website, maar verkopen deze verhalen ook aan reguliere media, ontvangen subsidies en willen via crowdfunding geld voor hun verhalen ophalen.

Local Focus spoort nieuws op in grote, open databestanden. Het stelt de opgeschoonde databestanden vervolgens beschikbaar aan redacties. Deze kunnen er door een handige selectie- en visualisatietool een locatiespecifieke uitsnede van maken. De resultaten kunnen zo relevant worden gemaakt voor hun eigen verspreidingsgebied.

The Post Online is een nieuws- en opiniesite waaraan naast enkele betaalde medewerkers vooral vrijwilligers bijdragen.

Naast opinies bevat het blog veel bijdragen over lifestyle, business en sport.

Fosfor is een digitale uitgeverij gespecialiseerd in journalistiek en literaire non-fictie.

Fosfor publiceert longreads en e-boeken. Longreads zijn een nieuw soort non-fictie verhalen: langer dan een tijdschriftartikel, korter dan een boek. De uitgever verdeelt kosten en opbrengsten 50-50 over uitgever en auteur.

De ontwikkelingen bij traditionele nieuwsorganisaties en de mogelijkheden van nieuwe journalistieke initiatieven in het digitale domein staan echter niet geheel los van elkaar. Indirect raakt de crisis in de dagbladsector ook online nieuwsaanbieders. Veel nieuwsaggregatiesites nemen berichten over van het ANP en van de websites van kranten. Het online aanbod van kranten is relatief rijk, omdat het kan profiteren van professionele redacties – aanzienlijk omvangrijker dan de redacties van online aanbieders – die nog steeds voor een belangrijk deel worden bekostigd uit de inkomsten uit print (Reuters, 2013). Ook de omroepniewssites kunnen leunen op grote professionele redacties die daarnaast radio en televisie bedienen en daar in het geval van de NOS of regionale omroepen publieke middelen voor krijgen, of – bij commerciële omroepen als SBS, RTL en BNR – het leeuwendeel van advertentie-inkomsten aan ontleen. Als stand-alone websites of apps zouden ze bij lange na niet dezelfde hoeveelheid advertentie-inkomsten hebben en dientengevolge slechts kunnen beschikken over een veel kleinere redactie. Wanneer echter de kwaliteit van de berichtgeving van ANP, dagbladen en omroepen afneemt, als gevolg van aanhoudende daling van oplages en advertentie-inkomsten en van voortgaande bezuinigingen, is het aannemelijk dat ook de kwaliteit daalt van de online, door Nederlandse mediaorganisaties geproduceerde, nieuwsvoorziening. Een dergelijke neerwaartse spiraal dreigt zich te voltrekken, tenzij we erin slagen het tij te keren. De toekomst voor de journalistiek zou er een stuk zonniger uitzien wanneer traditionele nieuwsmedia tijdig de transitie weten te maken naar het digitale domein en nieuwe inkomstenbronnen weten aan te boren.¹¹ Wanneer journalistieke media erin slagen kwaliteit en relevantie voor een breed publiek beter te verenigen. Wanneer online journalistieke aanbieders nieuwe verdienmodellen weten te ontwikkelen en zo meer middelen hebben om aan eigen nieuwsgaring en journalistieke productie te doen. Wanneer de kwaliteit van burgerjournalistiek op een hoger peil komt, de continuïteit ervan beter is gewaarborgd en deze beter is ingebed in de journalistieke infrastructuur.

¹⁰ De Huffington Post is begonnen als een verzamelsite van bloggers en geaggregeerd nieuws uit andere bronnen, maar investeert inmiddels ook in originele journalistiek. Google ontplooit diverse activiteiten rond journalistiek. Zo sponsort het bedrijf onder anderen journalistieke fondsen (The Knight Foundation) conferenties over journalistiek (European Journalism Centre) en looft het beurzen uit voor innovatieve journalisten. Zie diverse berichten over 'journalism' in <http://googlepolicyeurope.blogspot.nl>.

¹¹ In een rapport van Reuters (2013) wordt geconcludeerd dat de papieren krant een langer leven is beschoren dan voorspeld, op basis van surveydata uit 2014 – over zes landen, niet NL – waaruit blijkt dat 50 van de lezers ten minste 1x per week een papieren krant heeft gekocht. Combinatieabbonementen van digitaal en print dragen eveneens bij aan een langer leven voor print.

Al met al is sprake van een turbulente omgeving, die reden geeft tot zorg over het bereik en de kwaliteit van de journalistiek in Nederland. Het versterken van ondernemerschap in de journalistiek, in al zijn facetten, is één van de factoren die een mogelijke oplossing dichterbij kan brengen.

4. Versterking van ondernemerschap in de journalistiek

25

Sommigen definiëren entrepreneurial journalism als het starten van een eigen onderneming door journalisten. Zij zijn de eigenaar van een bedrijf, bepalen de strategie, kunnen mensen in dienst nemen, investeren en zijn verantwoordelijk voor winst en verlies. Anderen vatten het begrip ondernemerschap breder op en beschouwen het eerder als de competenties waarover journalisten – ook freelancers en journalisten die binnen een vast dienstverband werken – moeten beschikken om hun werk te kunnen blijven doen in sterk veranderende marktomstandigheden (DeMasi, 2013). Bovendien is ondernemerschap in deze bredere zin niet alleen een competentie van individuele journalisten, maar kan het ook betrekking hebben op redacties en journalistieke organisaties als geheel. Binnen het lectoraat Entrepreneurial Journalism hanteren we het begrip in deze laatste, bredere zin. Ondernemerschap gaat bovendien over meer dan geld verdienen. Ondernemerschap gebruiken we in het onderzoek binnen het lectoraat als een overkoepelende term die in ieder geval de volgende vijf, onderling verbonden aspecten omvat:

- 1) Het **organiseren en leiden van innovaties** in journalistieke producten en diensten en van de veranderingen in **werkwijzen, organisatie en cultuur** die hiervoor nodig zijn;
- 2) Het ontwikkelen van de nieuwe **competenties** die journalisten en journalistieke organisaties nodig hebben om te functioneren in een veranderende samenleving en in het digitale domein en van een **leercultuur** op redacties die dit ondersteunt;
- 3) Het **zoeken, betrekken en binden van het publiek**;

- 4) Het ontwikkelen van nieuwe **businessmodellen**. Een businessmodel omvat een **verdienmodel** voor een specifieke dienst, in samenhang met de manier waarop de dienst wordt geproduceerd, verspreid en vermarkt en de middelen die hiervoor nodig zijn, waaronder de inzet van geld, mensen en kennis. Het businessmodel kan ook samenwerking met derden omvatten;
- 5) **Samenwerking** met interne en externe partners, onder andere om de hiervoor genoemde activiteiten beter te kunnen realiseren.

Op ieder van deze vijf aspecten ga ik dieper in.

4.1. Journalistieke innovaties organiseren en leiden

Journalistiek en nieuws zullen in de toekomst grotendeels online en digitaal worden geproduceerd en geconsumeerd. Televisie- en radiojournalistiek hebben nog steeds een groot bereik, maar het journalistieke, audiovisuele aanbod van omroepen zal in toenemende mate ook online en on-demand beschikbaar zijn, omkleed met aanvullende informatie, links naar interne en externe bronnen en personalisatiemogelijkheden. Print zal niet verdwijnen, maar zal in betekenis afnemen en één van de mogelijke vertakkingen zijn van een journalistiek aanbod dat in de eerste plaats digitaal wordt verspreid. De meeste technologische en inhoudelijke journalistieke innovaties van de komende tijd zullen daarom naar verwachting plaatsvinden in het digitale domein.

Geïntegreerde redacties

Traditionele nieuwsorganisaties hebben zich op verschillende manieren aangepast aan de digitale omgeving. Een van de meest structurele veranderingen in de afgelopen jaren was de integratie die veel journalistieke organisaties hebben doorgevoerd van hun redacties van internet en de papieren krant of – bij omroepen – van de internetredacties met de nieuwsredacties van teletekst, radio en televisie. Het resultaat is een gecentraliseerde en geïntegreerde nieuwsredactie, waar het nieuws op één plaats binnenkomt en waar de redactie het nieuws vervolgens bewerkt voor de verschillende uitingsvormen en distribueert via de verschillende platforms. Dit behelst in veel gevallen de aansluiting van alle redacties op een centraal *content management* systeem, maar ook een beter op elkaar afgestemd nieuwssselectie- en productieproces. Verschillende redacties hebben deze integratie inmiddels voltooid, anderen zitten nog middenin de transitie.



Digital First

Een volgende stap die veel nieuwsredacties nemen, is de adoptie van een zogenaamde *digital first* of *internet first* strategie. Deze strategie is gebaseerd op het uitgangspunt dat nieuwsgebruikers verwachten dat nieuws snel online beschikbaar is en dat kranten en omroepen dus niet langer kunnen wachten met de publicatie van nieuws tot de krant wordt gedrukt of tot de uitzending van het acht uur journaal. *Digital First* betekent dat het nieuws online wordt verspreid zodra het beschikbaar is, via alle mogelijke digitale platforms; websites, mobiele applicaties, Facebookpagina's en Twitteraccounts.¹² Een *digital first* strategie impliceert in veel gevallen ook dat redacteurs het produceren van de journalistieke inhoud voor digitale platforms voorop stellen. Het impliceert dat zij vanaf het begin van het productieproces nadenken over de extra mogelijkheden die digitale distributie met zich meebrengt, zoals interactie met gebruikers, regelmatige updates en het toevoegen van links naar gerelateerde informatie binnen en buiten de eigen site of applicatie. Een *digital first* strategie heeft ten slotte ook gevolgen voor hoe een redactie omgaat met het traditionele medium (krant/omroep) en hoe het de kracht daarvan, in aanvulling op de online publicatie, het best kan benutten.

Nieuwe journalistieke diensten

Het snelle, zogenaamde eerstelijnsnieuws is tegenwoordig alom beschikbaar. Daarom zoeken diverse journalistieke organisaties daarnaast, of soms in plaats ervan, naar manieren om zich te onderscheiden met nieuwe journalistieke diensten.¹³ Zij doen dit in de overtuiging dat in het bieden van achtergronden, context, diepgang, data- en onderzoeksjournalistiek de toegevoegde waarde en het toekomstig bestaansrecht van journalisten liggen. Andere initiatieven bekommeren zich om nieuwe distributiewijzen, personalisatie van het aanbod, het betrekken van het publiek of om nieuwe betaalmodellen. Traditionele journalistieke organisaties introduceren dergelijke diensten, maar vooral online ontstaan veel nieuwe journalistieke initiatieven (Leurdijk & Leendertse, verwachte publicatie in 2015). Voorbeelden van nieuwe diensten van traditionele nieuwsmedia zijn de manieren waarop NRC en de Volkskrant hun publiek proberen te bedienen met specifieke selecties uit hun aanbod, de datajournalistiek van Elsevier of de video first strategie van de NOS. Het EBU project Vision2020 bevat veel voorbeelden van journalistieke innovaties bij verschillende publieke omroepen in Europa (EBU, 2020; Bierman & Leurdijk, 2014).

¹² Deze nieuwe vormen van distributie hebben gevolgen voor de inhoud. Het betekent vooral dat redacteurs reportages en berichten, naast de langere vorm voor in de krant of het acht-uur journaal ook als korte items en met meer beeld moeten maken.

¹³ Zie voor een pleidooi voor onderscheidende journalistiek Bardoel, 2010.

Een voorbeeld van journalistieke organisaties die op internet zijn 'geboren' is in de eerste plaats Nu.nl. Nu.nl startte in 1999 en was toen de eerste Nederlandse website die 24 per dag nieuws publiceerde. Inmiddels behoort het bij de gevestigde spelers, maar het bedrijf voert regelmatig uitbreidingen en vernieuwingen toe, de laatste tijd onder andere in het optimaliseren van mobiel nieuws. Andere voorbeelden zijn onder andere Sargasso, de Correspondent, Follow-the-Money, Fosfor en Local Focus. Zij profileren zich met verschillende vormen van verdiepende-, onderzoeks- of datajournalistiek. Starters die zich richten op nieuwe distributie- en betalingsmodellen zijn onder andere eLinea, MyYour en Blendle.

Van de nieuwe spelers kregen in het afgelopen jaar vooral De Correspondent en Blendle veel publiciteit. De Correspondent wil de dieper liggende structuren achter het nieuws zichtbaar maken en de lezers inzicht bieden zodat ze de wereld beter begrijpen. De Correspondent is uniek omdat ze er na een eerste publiciteitscampagne en veel aandacht in onder andere het televisieprogramma De Wereld Draait Door in slaagden om ook in het tweede jaar voldoende betalende 'leden' te behouden. Blendle richt zich op het distributie- en verdienmodel voor journalistieke inhoud. Het functioneert als een digitale kiosk waarin een groot deel van de Nederlandse dagbladen en tijdschriften verkrijgbaar is en waar lezers per artikel kunnen betalen. Wanneer een artikel niet bevalt, kan de lezer zijn geld terugvragen. Blendle zegt zich vooral te richten op jongeren met interesse in nieuws, maar die niet snel een abonnement op een krant afsluiten. Het bedrijf experimenteert met verschillende manieren om nieuws te bundelen en te ontsluiten, onder andere via aanbevelingen en de mogelijkheid om de selecties van je favoriete persoon te volgen. Daarnaast zijn er talrijke nieuwe journalistieke initiatieven die minder publiciteit kregen.¹⁴

¹⁴ Een indruk van het deel van deze projecten dat tot stand kwam met steun van het Stimuleringsfonds voor de Journalistiek biedt de evaluatie van de persinnovatieregeling (Wolfert, 2014). De persinnovatieregeling is in 2010 ingevoerd naar aanleiding van de aanbevelingen van de Tijdelijke Commissie Innovatie en Toekomst Pers. Sinds de start in 2010 tot zomer 2014 zijn er 6 aanvraagrondes geweest die hebben geleid tot toekenning van subsidie aan 78 projectvoorstellen voor een bedrag van in totaal ongeveer 9,5 miljoen euro. Uit een categorisering blijkt dat het grootste deel van de projecten het bereiken van nieuwe doelgroepen als prioritair doel heeft (26%). Gevolgd door verdienmodel (14%) en personalisering (10%). Inhoudelijke verdieping, een journalistieke tool ontwikkelen en ontbundeling scoren alle (7%), datajournalistiek en multimediale producties 5%. Daarna volgen nog een aantal kleine categorieën. Volgens een andere categorisering viel 47% van de projecten in service- of productinnovatie, 22% in de ontwikkeling van een nieuw distributiekanaal, 13% betrof innovaties in de waardeketen, 11% businessmodelinnovatie, 4% ontwikkelen van vaardigheden en 3% overig. Van de 48 projecten die op het moment van de evaluatie waren afgerond, is de helft na afronding voortgezet en de helft gestopt. De overige projecten waren op het moment van evaluatie nog niet afgesloten.

Meer dan techniek en tools

Innovatie is niet alleen een kwestie van de adoptie van nieuwe technologieën, maar kan ook betrekking hebben op het zoeken naar antwoorden op meer fundamentele vragen over de wijze waarop de journalistiek haar publieke functie vervult. Vanzelfsprekend is het belangrijk dat journalisten ook naar de dieperliggende oorzaken kijken voor het afnemend bereik en/of verouderend publiek en krimpende inkomsten. Hetzelfde blijven doen, maar dan digitaal is niet de enige oplossing voor de crisis in de journalistiek. Hopen dat andere inkomstenbronnen, waaronder sponsoring, crowdfunding of betaling per artikel, de middelen gaan opleveren die vroeger uit advertenties en abonnementen kwamen, volstaat evenmin. De oorzaak van de crisis in de journalistiek ligt niet uitsluitend in de techniek of het verdienmodel, dus de oplossing evenmin. Verschillende auteurs wijzen erop dat een deel van de lezers en kijkers zich afwendt van de traditionele journalistieke media omdat de doorlopende stroom van berichten over wereldleed en politieke conflicten hen ontmoedigt (Costera-Meijer, 2006). Journalisten lijken vooral uit te zijn op scoops en onthullingen en presenteren politiek als wedloop tussen opposanten. Zij bieden nieuws, maar geven weinig inzicht en zijn selectief in hun keuze van onderwerpen, invalshoeken en woordvoerders, waardoor delen van het publiek zich onvoldoende herkennen in de berichtgeving (Hermes, 2011; Leurdijk, 1999). Zij bieden hun publiek bovendien weinig hoop of houvast in het zoeken naar oplossingen voor maatschappelijke problemen. Ook wijzen critici erop dat journalisten in plaats van het voldoen aan de informatiebehoefte van hun publiek vooral het oordeel van hun collega's als maatstaf nemen voor kwaliteit. Ten slotte is er gebrek aan (tijd voor) reflectie op redacties (Drok, 2011). Dergelijke tekortkomingen belemmeren dat journalisten een goed oog en oor hebben voor wat er onder de bevolking speelt. Ze vragen om een zoektocht naar nieuwe vormen van journalistiek, naar manieren om beter aan te sluiten bij veranderende behoeften van burgers en maatschappij, naar nieuwe manieren om de publieke functie te vervullen en de daarbij passende business- en verdienmodellen.

Overigens is er geen tegenstelling tussen technologische en inhoudelijke vernieuwingen. Ze gaan online dikwijls hand in hand. Zo wordt een meer open oog en oor voor wat er in de samenleving speelt mede mogelijk gemaakt door de meer intensieve interactie met het publiek die op haar beurt ondersteund en zelfs uitgelokt wordt door het internet. Het benutten daarvan gaat niet vanzelf en vraagt ook om een meer open en ondernemende houding van journalisten. Een houding die gericht is op het op gang brengen van een dialoog met (experts uit) het publiek, in plaats van op een eenzijdige focus op het zenden van boodschappen naar een anoniem publiek.

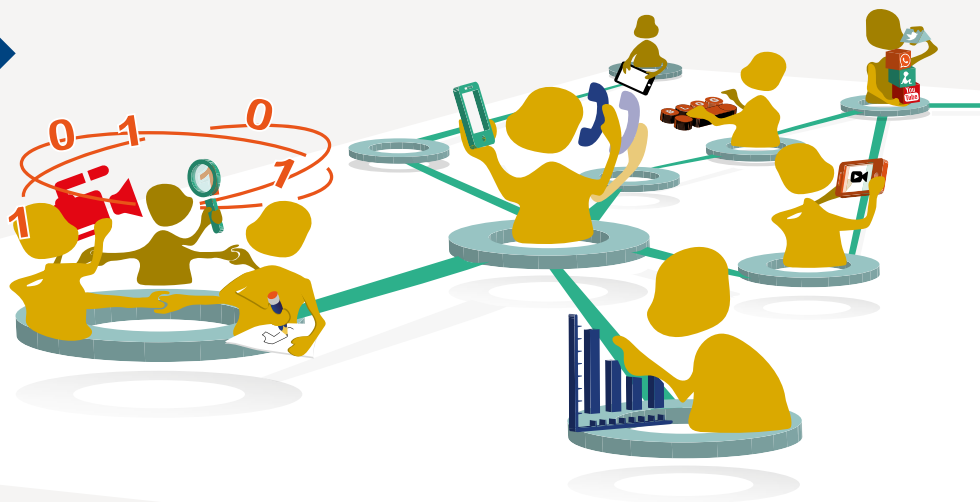
Sneller innoveren

Het medialandschap is tegenwoordig zo turbulent dat journalistieke organisaties flexibel moeten zijn om in te kunnen spelen op de snelle veranderingen in het digitale mediadomein. Op internet geldt vaak het adagium: 'the winner takes all'. Dit heeft onder andere te maken met het netwerk- en het 'lock-in'-effect. Veel internetdiensten winnen aan waarde naarmate meer mensen er gebruik van maken. En wanneer eenmaal al je vrienden en contacten Facebook gebruiken, is het onaantrekkelijk om op een andere dienst over te schakelen.

Een geïnterviewde uit het rapport waarin de NYT zijn *digital first* strategie evalueert, noemt het huidige tijdperk 'a period of muddling through'. Er worden veel nieuwe diensten ontwikkeld, maar slechts weinigen weten deze te verzilveren door een werkend verdienmodel. Dat veel innovaties mislukken is overigens inherent aan innoveren. Vrijwel alle innovatieliteratuur benadrukt dat innovaties en mislukkingen onlosmakelijk met elkaar zijn verbonden, maar dat mensen leren van mislukkingen (Küng, 2008 en 2009, Hess). Innovatiedeskundigen pleiten voor het snel introduceren van nieuwe diensten, zelfs als ze nog niet helemaal zijn uitontwikkeld. Dit maakt het mogelijk om ze in een vroeg stadium te testen, te leren van feedback en op basis van de eerste resultaten de nieuwe dienst te verbeteren of een experiment sneller stop te zetten wanneer het niet werkt en zo minder middelen te verspillen.

Regelmatig vernieuwen is net zo belangrijk voor journalistieke start-ups als voor de traditionele journalistieke organisaties. Veel technologieën waarvan journalistieke diensten zouden kunnen profiteren zijn nog volop in ontwikkeling en de gebruiksmogelijkheden nog maar nauwelijks verkend, laat staan toegepast. Denk aan tools voor multimediale storytelling, semantische tools voor het scannen van berichten op internet, algoritmes die het aanbod slim personaliseren en tools waarmee gebruikers dit ook zelf kunnen controleren.

Continu innoveren klinkt als een recept voor chaos. Natuurlijk vereist goede journalistiek ook eigenschappen die je als journalist, redactie of merk pas over een langere periode opbouwt, zoals kennis over een onderwerp, een netwerk van betrouwbare bronnen, een sterke reputatie. Maar ook dan is de manier waarop journalisten dergelijke verhalen vormgeven, delen en verspreiden aan verandering onderhevig. Journalistieke organisaties moeten daarom veel flexibeler zijn. Ze moeten erop zijn ingericht om veranderingen in publieksgedrag, technologie en markt te volgen en daar tijdig op in te spelen. De transitie van traditionele nieuwsredacties naar een *digital first* strategie en de ontwikkeling van innovatieve diensten gaan kortom hand in hand met nieuwe werkwijzen. Ze vragen een organisatie



en een redactiecultuur die in staat is tot leren en tot verandering. Ze vragen zowel van managers als van redacties nieuwe vaardigheden en een meer open, ondernemende houding. Het lectoraat wil met onderzoek bijdragen aan inzicht in de succes- en faalfactoren van de transitie van traditionele redacties naar redacties die volledig toegerust zijn op het digitale domein en naar inzicht in hoe nieuwe journalistieke diensten in het digitale domein ook zakelijk succesvol kunnen worden.

4.2. Nieuwe competenties en een innovatieve leercultuur

Veel journalistieke innovaties vereisen nieuwe kennis en vaardigheden. Digitale platforms maken nieuwe manieren van informatie zoeken en bewerken mogelijk en nieuwe manieren om verhalen te vertellen. Ze vragen bijvoorbeeld om de vaardigheid om slim gebruik te maken van online zoekmogelijkheden of om met gebruikmaking van online tools crossmediale verhalen te vertellen of om online databestanden te analyseren en resultaten op aantrekkelijke wijze te visualiseren.¹⁵ Ook het op gang brengen van inhoudelijke discussies met het publiek en hen te motiveren om kennis en ervaringen te delen is een vak apart. Vrijwel ieder zichzelf respecterend medium heeft tegenwoordig wel een sociale media expert in dienst die het bereik van berichten moet zien te vergroten door ze op de juiste momenten en via de juiste sociale netwerken te verspreiden. Deze laatste punten vragen niet alleen om ICT vaardigheden, maar ook om een goed gevoel voor wat er leeft onder verschillende groepen in de samenleving en voor de onderwerpen waar mensen warm voor lopen. Vaak is ook een combinatie van kennis en vaardigheden nodig. Zo vereist datajournalistiek kennis van spreadsheets en statistiek, ICT-kennis en kennis van programmeren, kennis om de resultaten zo aan te bieden dat gebruikers deze locatiespecifiek kunnen maken of kunnen personaliseren. Het vergt vormgevingsvaardigheden om de data gebruikersvriendelijk en visueel aantrekkelijk te presenteren. Het vergt ten slotte samenwerking met instanties die grote databestanden beheren, zoals het CBS of de Kamer van Koophandel.

Op langere termijn kunnen ook ontwikkelingen in complexe vakgebieden als datamining, beeld- en spraakherkenning en automatische metadatering resultaten opleveren die relevant zijn voor journalistieke diensten. Automatische metadatering op basis van beeld- en spraakherkenning kan bijvoorbeeld de archivering en ontsluiting van audiovisueel materiaal verbeteren en het daarmee geschikt maken voor hergebruik in journalistieke achtergrondverhalen. Datamining maakt het mogelijk om trends te ontdekken op het web en op die manier in een vroeg stadium nieuws te identificeren.

¹⁵ Zie voor een onderzoek naar digitale vaardigheden en beroepsopvattingen van journalisten Hermans, Vergeer & Pleijter (2011).

Perfectionering van het gebruik van algoritmes kan leiden tot betere manieren om nieuwsaanbod te personaliseren of tools waarmee gebruikers zelf kunnen bepalen welke informatie ze vrijgeven en tegen welke prijs. Deze voorbeelden maken duidelijk dat technologische en journalistieke innovaties meer dan voorheen met elkaar verweven raken, en dus ook nieuwe kennis en vaardigheden vragen op journalistieke redacties.

In een evaluatie van de persinnovatieregeling noemen veel journalistieke start-ups dat de technische aspecten meer tijd en geld kosten dan verwacht (Wolfert, 2013, p.27). Intensieve samenwerking met ICT-ers lijkt de kansen op succes te vergroten. Local Focus, een journalistieke start-up, benadrukt hoe belangrijk het was om vroegtijdig en op gelijkwaardige basis een ICT specialist in hun onderneming te betrekken.¹⁶ De ICT specialist was onder andere verantwoordelijk voor de bouw van de online tool waarmee redacties eigen selecties kunnen maken uit de beschikbare databestanden. Ook medewerkers van de Correspondent vertellen bij ieder openbaar optreden hoe hun website voor kwaliteitsjournalistiek is ontwikkeld in een hechte samenwerking tussen redacteuren, webdesigners en ICT-ers. De oproep tot interdisciplinaire samenwerking is tevens een belangrijk element in de voorgenomen oprichting van regionale mediacentra (Ministerie van OCW, 2014).

Een deel van de benodigde nieuwe vaardigheden kunnen redacties 'in-huis' halen door nieuwe mensen aan te nemen of door bij- en omscholing van redacteuren te organiseren. Het ontwikkelen van nieuwe vaardigheden hoeft niet te betekenen dat dezelfde journalist alles tegelijk moet doen en zich alle benodigde vaardigheden eigen moet maken. Soms ligt het meer voor de hand om samen te werken in multidisciplinaire teams met mensen van verschillende afdelingen of om externe partners bij een project te betrekken.

Belangrijkste les uit de innovatieliteratuur is dat innoveren gepaard gaat met vallen en opstaan en daarom een open en innovatieve leercultuur vereist en de bereidheid tot samenwerking over de muren van redacties heen. Dit zijn echter geen vanzelfsprekende eigenschappen van traditionele journalistieke redacties. Een belangrijke vraag binnen het lectoraat is daarom hoe een innovatieve leercultuur en bereidheid tot samenwerking binnen journalistieke organisaties kunnen worden bevorderd.

¹⁶ Interview met Jelle Kamsma, Local Focus, d.d. 30-01-2014 te Amsterdam.



4.3. Het publiek zoeken, betrekken en binden

De papieren krant komt bij lezers via de krantenbezorger of de kiosk en nieuwsuitzendingen zijn op vaste tijdstippen te beluisteren of te bekijken. In het digitale domein zoeken en vinden mensen nieuws echter op veel meer verschillende manieren, en lang niet altijd via de 'eigen' distributiekanaalen van kranten of omroepen. In sommige landen (Groot-Brittannië, Finland, Spanje, Denemarken) gaan internetgebruikers nog steeds vooral rechtstreeks naar de sites van de bekende nieuwsmerken, maar in andere landen (Frankrijk, Duitsland, Italië, Verenigde Staten) zijn zoekmachines en sociale netwerken belangrijker geworden als wegwijzers naar het nieuws (Reuters, 2013).¹⁷

Wanneer bezoekers via een zoekmachine of verwijzing in een sociaal netwerk op een nieuwssite komen, belanden ze rechtstreeks op de pagina waar het betreffende artikel staat. Ze slaan dan de homepage over. Daardoor is de kans kleiner dat ze ook andere artikelen binnen dezelfde site zien. De invloed van digitale intermediairs op de nieuwsconsumptie is inmiddels zo groot dat journalistieke organisaties het zich niet kunnen veroorloven om hen links te laten liggen.^{18,19}

Deze verandering in distributie van nieuws brengt ook een totaal andere benadering van het publiek met zich mee. De auteurs van het – om zijn openheid veel geroemde – New York Times rapport *Innovation* (2014) bevelen de redacteurs van de krant aan om hun band met het publiek te versterken en een strategie te ontwikkelen om de inhoud van de krant onder de aandacht van lezers te brengen. Zij vinden dit niet alleen een taak voor de zakelijke afdelingen van het bedrijf. Het team dat zich hiermee bezighoudt zou zelfs geleid moeten worden door het hoofd van de nieuwsredactie. Het rapport spreekt in dit verband niet van een distributie- of marketingstrategie maar – veelzeggend – van 'audience development'. Er is geen al bestaand publiek dat op gezette tijden de krant ontvangt of de nieuwsuitzending bekijkt of beluistert, maar redacties moeten hun publiek als het ware iedere keer opnieuw creëren en opbouwen. Die opgave geldt niet alleen voor de krant als geheel maar kan per artikel of reportage verschillen, afhankelijk van het onderwerp, het moment en de plaats van publicatie en van de beoogde lezers. De schrijver van restaurantrecensies kan bijvoorbeeld nagaan of

¹⁷ Uit gegevens van PEW (2014) blijkt overigens dat rechtstreekse bezoekers meer tijd spenderen op de nieuwssite dan bezoekers die via een zoekmachine of via sociale media op de nieuwssite terecht komen.

¹⁸ Cijfers uit het Parse.ly's authority report (January 2014) laten zien dat het meeste verkeer naar de grote kranten en omroep nieuwssites van sociale media komt, met op de tweede plaats zoekmachines: <http://marketingland.com/facebook-cuts-googles-lead-top-traffic-driver-online-news-sites-report-75578>

¹⁹ De NOS verspreidt een deel van zijn video's via een speciaal YouTube kanaal en heeft een overeenkomst met YouTube over het delen van advertentie-inkomsten en gebruiksdata.

restaurantbeoordelingssites kunnen linken naar zijn recensies, de Rusland correspondent kan actief worden op discussieplatforms over de verhoudingen tussen de grootmachten en buitenlandexperts betrekken bij zijn analyses van de internationale politiek, de popjournalist kan zijn artikelen en videoclips via Facebook gemeenschappen van muziekliefhebbers verspreiden. Alle journalisten moeten hun artikelen en reportages van de goede trefwoorden of tags voorzien om zo vindbaar te zijn in zoekmachines. Ook tweets en Facebook berichten kunnen het bereik vergroten.

Redacties kunnen ook proberen om hun lezers persoonlijk en op maat te bedienen, door meer over de lezers te weten te komen en hen op het juiste moment en de juiste plek van bepaalde informatie te voorzien. Omgekeerd kunnen lezers de artikelen en tips van hun favoriete redacteuren of correspondenten volgen. Zo zijn er talloze mogelijkheden om zowel de interactie met het publiek te versterken als het publiek uit te breiden en de loyaliteit aan de krant, omroep of onderdelen daarvan te vergroten. Ook artikelen uit de archieven van nieuwsmedia kunnen een nieuw leven gaan leiden wanneer zij worden bewerkt en gecombineerd met relevante, actuele gebeurtenissen. Recensies van boeken of theatervoorstellingen zijn bijvoorbeeld niet alleen relevant op de dag van de première in Amsterdam, maar ook wanneer een lezer drie weken later in Zwolle naar de betreffende voorstelling wil gaan. Achtergrondverhalen kunnen voor langere periode worden gelinkt aan berichten over actuele gebeurtenissen.

Er zijn ook nadelen verbonden aan de toenemende afhankelijkheid van sociale media platforms, zoekmachines en andere digitale intermediairs. Zo kunnen deze van de een op de andere dag de spelregels veranderen. Facebook en Google kunnen algoritmes aanpassen waardoor inhoud minder zichtbaar wordt in de tijdlijn van Facebookgebruikers of lager eindigt in de zoekresultaten van Google. Bovendien beschikken de digitale intermediairs over voor adverteerders belangrijke en dus waardevolle gegevens over gebruikers en gebruik, waar de oorspronkelijke nieuwsmedia geen of minder toegang toe hebben. Aan de ene kant vergroot het gebruik van digitale intermediairs het bereik van journalistieke content, aan de andere kant versterkt het de machtspositie van de digitale intermediairs ten opzichte van journalistieke producenten (Leurdijk & Leendertse, verschijnt in 2015). De toegenomen mogelijkheden voor individuele journalisten om zich online te profileren en te communiceren met hun publiek creëren tevens een vorm van interne concurrentie. De individuele journalist wordt een merk, wat wellicht ten koste gaat van de merkbeleving van de nieuwsorganisatie. Frits Wester heeft bijvoorbeeld op Twitter veel meer volgers dan RTL. Dat is gunstig voor het bereik van zijn verhalen, de vraag is of het ook gunstig is voor RTL?

Een belangrijke strategische vraag is hoe journalistieke organisaties digitale intermediairs zo goed mogelijk kunnen benutten en hoe zij tegelijkertijd de waarde van hun eigen merk of submerken kunnen versterken en hoe zij kunnen profiteren van gebruiks- en gebruikersprofielen. In combinatie met het telkens opnieuw bedenken waar en hoe je voor specifieke verhalen je publiek moet zoeken en creëren, zijn dit belangrijke vragen voor journalistiek ondernemerschap.

Het internet heeft niet alleen de mogelijkheden om gebruikers te bereiken enorm uitgebreid, het heeft het ook mogelijk gemaakt dat gebruikers zelf bijdragen aan nieuwsdistributie- en productie. Burgers kunnen makkelijker dan voorheen een blog starten, berichten, foto's, video's en filmpjes publiceren en reageren op berichten van anderen. Al eerder zagen pleitbezorgers van civiele journalistiek het betrekken van burgers bij het nieuws als een manier om het nieuws relevanter te maken voor burgers (Drok, 2002; Costera Meijer, 2006 en 2009).

De groeiende inbreng van burgers is toegejuicht (Gillmor, 2004) maar ook verguisd (Keen, 2009). Door de inbreng van burgers is het journalistieke aanbod enerzijds veelzijdiger geworden en kunnen journalisten hun eigen verhalen aanvullen met de kennis en ervaringen van hun lezers en zo de zogenaamde 'wisdom of the crowd' benutten. Anderzijds leiden de ruime mogelijkheden om foto's, video, ooggetuigenverslagen en ander inhoud te posten ook regelmatig tot ongecontroleerde of onjuiste berichten en tot roddel en achterklap. De laagdrempelige toegang die burgers online hebben tot het publieke debat onttaardt soms in scheldpartijen of regelrechte bedreigingen. Na aanvankelijke experimenten met reactiemogelijkheden voor burgers op nieuwssites, zijn veel traditionele nieuwssites terughoudender geworden en hebben de mogelijkheden voor gebruikersbijdragen gekanaliseerd of beperkt. De NOS heeft de mogelijkheden om te reageren op nieuwsberichten op hun website zelfs geheel beëindigd. Wel kunnen kijkers nog weerfoto's opsturen waaruit de redactie er enkele selecteert voor vertoning tijdens het weerbericht in het journaal. Ook bij RTL kunnen kijkers alleen foto's insturen. Online nieuwsaanbieder Nu.nl biedt uitgebreidere mogelijkheden voor gebruikersbijdragen, maar modereert bijdragen en heeft hiervoor een apart site-onderdeel ingericht onder de naam: Nu.jij. Daarnaast kunnen gebruikers foto's plaatsen op Nu.foto. De redactie publiceert een aanzienlijk deel daarvan (ongeveer 20 procent in 2014) op het nieuwsgedeelte van Nu.nl. Burgerjournalistiek is vooral groot op lokaal niveau. Het merendeel van de lokale nieuwssites en zogenaamde hyperlocals draait op bijdragen van gebruikers. De bekendste daarvan is het netwerk van regionale en lokale websites Dichtbij.nl (eigendom van de Telegraaf Media Groep). Veel lokale websites kampen echter met problemen van kwaliteit en continuïteit (Bakker & van Kerkhoven, 2013).

Een andere manier om de inbreng van gebruikers te benutten is door hen aan te spreken op hun specifieke deskundigheid en hen om ervaringen, informatie of suggesties te vragen, zonder de redactio-

nele eindverantwoordelijkheid uit handen te geven. In de Verenigde Staten is Jay Rosen (2011) hiervan een groot voorstander. In Europa onderhoudt bijvoorbeeld de Zweedse publieke radio Sveriges Radio een dergelijk netwerk.²⁰ Het Amerikaanse expertisecentrum en innovatiefonds J-Lab heeft een reeks projecten ondersteund waarin lokale kranten samenwerkten met community sites, bloggers of lifestyle sites uit dezelfde stad of regio (Schaffer, 2012). De professionele krantenredacties vormen de nieuwshubs die als spil functioneren van een netwerk van lokale nieuwsaanbieders. De deelnemers aan het netwerk versterken elkaar door het delen van berichten. In het kader van dit project werden ook trainingen georganiseerd om de kwaliteit van burgerjournalisten te verbeteren.

Nederlandse voorbeelden om gebruik te maken van ervaringsdeskundigen uit het publiek binnen een professioneel journalistiek kader zijn onder andere de prijswinnende Altijd Wat Monitor van de NCRV en De Correspondent. De Altijd Wat monitor roept kijkers op om informatie en ervaringen met hen te delen rond maatschappelijke problemen, zoals beroepsziekten, woninginbraken, overgewicht of projecten om werklozen aan werk te helpen. De Correspondent stimuleert een inhoudelijke discussie rond de artikelen van hun correspondenten. Ze proberen abonnees te verleiden tot het leveren van bijdragen, onder andere door hen in staat te stellen om een profiel aan te maken waarin zij hun titels, functies of specifieke deskundigheid kunnen vermelden. Het opbouwen en onderhouden van een dergelijk netwerk vergt tijd en energie en de initiatiefnemers zullen burgers regelmatig moeten stimuleren tot het leveren van een bijdrage.

Het opbouwen van een relatie met het publiek is zo op verschillende manieren een essentieel onderdeel geworden van online journalistiek. Dit betekent dat redacties veel meer zicht moeten hebben op de behoeftes van hun publiek en meer met hun publiek moeten communiceren. Aan de ene kant om lezers, kijkers en luisteraars die mogelijk geïnteresseerd zijn in hun verhalen op te zoeken via verschillende websites en sociale media en in verschillende online communities. Aan de andere kant om lezers, kijkers en luisteraars meer te betrekken bij nieuwsproductie of bij de zoektocht naar onderwerpen, bronnen en informatie voor journalistieke verhalen en bij de discussie of dialoog die zich kan ontploffen in reactie op een verhaal. Bij veel journalistieke start-ups zijn dergelijke principes integraal onderdeel van hun dienst. Voor bestaande redacties betekent het vaak een fundamentele verandering in hun werkwijze, organisatie en cultuur en een andere houding ten aanzien van hun publiek.

²⁰ Interview met Björn Löfdahl, programmadirecteur, Sveriges Radio. d.d. 11 August 2014.



4.4. Nieuwe business- en verdienmodellen

Digitalisering en het internet hebben de traditionele verdienmodellen van kranten onderuit gehaald. De advertentie-inkomsten van dagbladen zijn in de afgelopen decennia dramatisch gedaald. Een deel van de advertentiebestedingen die dagbladen vroeger incasseerden, is verschoven naar digitale marktplaatsen (marktplaats.nl), dating sites, sites voor huizenverkoop (Funda.nl) en vacaturesites (Monsterboard) en draagt dus niet meer bij aan de inkomsten uit adverteren rond nieuws. Nieuwssites bevatten weliswaar ook advertenties, maar de banners, pop-ups en pre-rolls voor online video's, brengen veel minder op dan advertenties in kranten en op televisie (Lloyd, 2010; Grueskin, 2011; Leurdijk, 2013; Brouwers, 2013, Picard 2006 en 2010).

In de totale advertentiebestedingen zijn de bestedingen aan internetreclame de advertentie-inkomsten van kranten en televisie gepasseerd en zijn inmiddels van alle mediabestedingen het grootst (IAB, 2014). Deze inkomsten komen echter grotendeels niet bij de traditionele Nederlandse nieuwsmedia terecht. Van alle advertentiebestedingen op internet gaat meer dan de helft naar advertenties rond zoekmachines en daarvan komt het merendeel terecht bij Google. Al met al is duidelijk dat er weinig tot geen nieuwssites volledig kunnen leven van advertentie-inkomsten en dat de groei aan advertentie-inkomsten op internet het verlies van advertentie-inkomsten uit dagbladen niet heeft kunnen compenseren. Veel grote nieuwsmerken (BBC World, The Guardian, The New York Times etc.) hebben online vaak een groot bereik, maar genereren daarmee toch lagere inkomsten dan via hun printuitingen en televisie-uitzendingen. Voor veel journalistieke media is dus niet bereik het probleem, maar het verdienmodel.

Sinds een aantal jaren experimenteren uitgevers met nieuwe betaalmodellen. Meer dan voorheen zijn gebruikers inmiddels bereid om te betalen voor een abonnement op een digitale versie van de krant en voor een aantal andere journalistieke diensten die extra waarde toevoegen. Vooral de komst van iPads in 2010, gevolgd door andere tabletcomputers zorgde voor een doorbraak en hernieuwde betalingsbereidheid. De introductie van digitale krantenabonnementen heeft het probleem van uitgevers echter niet opgelost, omdat de prijs van een digitale krant aanzienlijk lager ligt dan de prijs voor een abonnement op de papieren krant. Weliswaar liggen de kosten ook lager, omdat printkosten verdwijnen en distributiekosten laag zijn, maar de meeste dagbladuitgevers kunnen hun printversie nog niet opgeven en kampen zo met 'dubbele' kosten. Daar komt bij dat uitgevers bij een abonnement op de iPad 30 procent van de inkomsten afdragen aan Apple. Digitale intermediairs, vooral internationale bedrijven, nemen dus een flinke hap uit de koek die voorheen ten goede kwam aan de traditionele nieuwsaanbieders.



Inmiddels zijn er enkele Nederlandse bedrijven gestart die de rol van digitale intermediair op zich nemen en de inhoud van kranten en tijdschriften in ontbundelde – of op andere wijze gebundelde – vorm aanbieden. De bekendste daarvan is Blendle, waar gebruikers na registratie losse artikelen kunnen kopen uit verschillende kranten en tijdschriften. Groot verschil met andere digitale intermediairs is dat zij proberen om gebruikers opnieuw te verleiden tot betaling, door nieuwe vormen van bundeling en een aantrekkelijk betaalmiddel. Daarmee beogen ze eenzelfde rol te spelen als iTunes en Spotify in de muziekindustrie. Deze bedrijven wisten door nieuwe vormen van aggregatie, ontsluiting en betaling muziekliefhebbers, na een tijdperk van (illegaal) downloaden, weer over te halen om voor muziek te betalen. Niet langer in de gebundelde vorm van een CD, maar door verkoop van losse nummers (iTunes) of door een (maandelijks) vast bedrag waarmee de gebruiker toegang krijgt tot de volledige muziekcatalogus. Dit laatste model, het ‘all-you-can-eat’ model, wordt bijvoorbeeld geboden door eLinea. Voor 9,99 euro per maand kun je alle artikelen uit hun database lezen, naast de mogelijkheid om ook per artikel te betalen.

In dergelijke modellen verdwijnt de herkenbaarheid van de specifieke selectie en bundeling door de redactie van kranten en tijdschriften naar de achtergrond. Dit doet mogelijk afbreuk aan de waarde van het merk. Tegelijkertijd is het ook te beschouwen als een manier waarop doelgroepen die minder waarde hechten aan de traditionele merken wellicht toch bereid zijn om voor journalistieke inhoud te betalen.

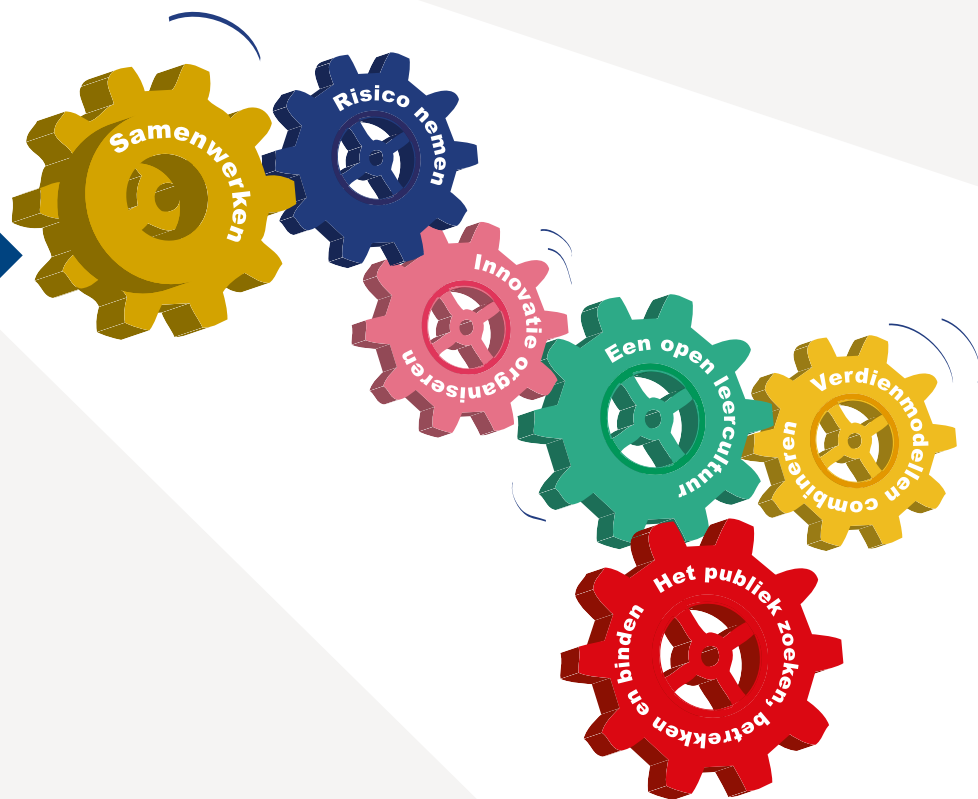
Diverse journalistieke initiatieven experimenteren met een hele reeks verschillende verdienmodellen. Bart Brouwers (2013) zette er in zijn boek *Na de Deadline* zo’n dertig verschillende op een rij, waaronder:

- adverteren;
- digitale abonnementen op afzonderlijke titels;
- betalen per artikel;
- een periodiek vast bedrag voor toegang tot een groot aanbod van verschillende titels;
- crowdfunding;
- modellen die kennis van mediagebruik en profielen van gebruikers benutten en op basis van slimme algoritmes zorgen voor meer gepersonaliseerd nieuws- en advertentieaanbod;
- afgeleide producten, waaronder het verzorgen van cursussen.

De belangrijkste les is wellicht dat er niet meer één model zaligmakend is, maar dat uitgevers, redacties, individuen op zoek moeten naar een combinatie van modellen, passend bij de missie van het medium en de beoogde doelgroep (Brouwers, 2013; Roerdink, 2013; Sirkkunen & Cook, 2012).

Daarnaast klinkt ook steeds vaker een roep om overheidssteun voor het in stand houden van een journalistieke infrastructuur (Brouwers, 2013; Chesney, 2012) of voor andere vormen van eigendom. Zo is The Guardian eigendom van een Trust zonder winstoogmerk. Daarmee kan de krant de winst voor een groot deel investeren in verbetering van de kwaliteit en vernieuwing van de krant. Een dergelijk model zorgt in tijden van fundamentele veranderingen voor meer continuïteit dan het model waarin kranten eigendom zijn van hedgefonds en aandeelhouders die een hoge dividend uitkering belangrijker vinden dan toekomstgericht investeringen in journalistieke innovaties.

De ontwikkeling van levensvatbare journalistieke diensten hangt niet alleen af van het verdienmodel, maar van de wijze waarop journalistieke organisaties hun businessmodel als geheel inrichten. Daarbij gaat het naast de vraag wat gebruikers betalen voor de dienst ook over de benodigde investeringen (geld, arbeid) voor de ontwikkeling van dienst, de exploitatiekosten, de wijze waarop wordt samengewerkt met andere organisaties in het waardeweb en de materiële en immateriële waarde die de dienst oplevert. Uiteindelijk moet de optelsom daarvan tot een duurzaam businessmodel leiden. Ondernemerschap betekent in dit verband dat journalistieke organisaties bij de ontwikkeling van nieuwe journalistieke diensten het gehele businessmodel moeten doordenken.



4.5. Samenwerken met interne en externe partners

‘Alle innovatie komt van buiten’ is tegenwoordig een prominent motto in de presentaties van innovatie-experts en veel (wetenschappelijke) innovatieliteratuur ondersteunt dit motto (Chesbrough, 2010; Christensen, 1997 en 2000; Christensen et al, 2012; Küng, 2009; Scott e.a., 2008). Veel veranderingen die de journalistiek heden ten dage doormaakt, komen tot stand door samenwerking; samenwerking met experts en afdelingen binnen journalistieke organisaties, maar ook met externe partners.

Vanuit het perspectief van journalistieke organisaties zijn er verschillende motieven voor samenwerking. Samenwerking kan ten eerste een versnelling teweegbrengen in het innovatieproces en leiden tot meer, en meer innovatieve ideeën voor nieuwe journalistieke diensten. Wanneer mensen vanuit verschillende disciplines en met verschillende vaardigheden bij elkaar komen, leidt dit vaak tot onverwachte nieuwe ideeën. Veel innovatieve journalistieke diensten zijn tot stand gekomen door samenwerking tussen journalisten en ICT-ers of data-experts. Bovendien hebben traditionele redacties lang niet altijd alle vaardigheden in huis om hun journalistieke content online tot een succes te maken. Ze moeten daarom samenwerken met onder andere de afdelingen binnen de organisatie die zich bezighouden met ICT, marketing en publieksonderzoek of met externe partners. Veel succesvolle journalistieke start-ups werken met multidisciplinaire teams.

Een tweede motief voor samenwerking is het vergroten van het bereik en van journalistieke producten en diensten, en daarmee in sommige gevallen ook het vergroten van de mogelijke inkomsten. Wanneer nieuwsorganisaties hun berichten niet alleen via de eigen website verspreiden, maar ook via digitale kiosken en sociale mediaplatforms of zelfs via links op de websites van concurrenten, bereiken deze per saldo meer mensen. Bij verspreiding via sociale media en andere internetplatforms is er niet per se sprake van een aparte samenwerkingsovereenkomst. De journalistieke organisatie maakt gebruik van een mogelijkheid die open staat voor iedereen. Steeds vaker zijn er echter ook speciale overeenkomsten tussen sociale mediaplatforms en nieuwsaanbieders, wanneer nieuwsorganisaties bijvoorbeeld aparte YouTube kanalen starten of wanneer ze overeenkomsten sluiten met Facebook over opname van artikelen in de nieuwsapplicatie Facebookpaper.

Samenwerking vindt ten derde ook plaats om kostenvoordelen en meer efficiency te realiseren. De besparing die dit oplevert, kunnen ze vervolgens aanwenden voor meer achtergronden, verdieping of innovatie. Hiermee samenhangend kan samenwerking, zeker in relatief kleine markten, de enige mogelijkheid zijn om voldoende middelen en expertise aan te boren voor innovatie (Raats et al.,

2014). Regelmatig is ook sprake van een combinatie van de genoemde motieven voor samenwerking. Samenwerking kan met andere woorden een belangrijk element zijn in het businessmodel van journalistieke organisaties.

Er ontstaat langzamerhand consensus dat samenwerking noodzakelijk is om de journalistieke infrastructuur in Nederland, vooral in de regio, op peil te houden en om innovatie te bevorderen.²¹ Verschillende adviescommissies bepleitten samenwerking tussen publieke omroepen en dagbladen, om de journalistieke infrastructuur op nationaal en regionaal niveau te versterken (Commissie Brinkman, 2009; Raad voor Cultuur, 2014). De staatssecretaris verantwoordelijk voor het mediabeleid neemt deze adviezen over, maar constateert ook dat er nog veel obstakels zijn voor samenwerking, waaronder mededingingsrechtelijke en het risico van afname van diversiteit in het aanbod (Ministerie van OCW, 2014).

Vergeleken met het pre-digitale tijdperk is het aantal (potentiële) samenwerkingspartners niet alleen toegenomen, maar zijn de onderlinge verhoudingen ook veelvormiger geworden. In plaats van een waardeketen, waarin iedere organisatie een eigen duidelijk onderscheiden rol had, is het nu een waardenetwerk geworden met meer onderlinge afhankelijkheden en soms overlappende rollen. In dit netwerk zijn meer bedrijven actief, waaronder veel nieuwe spelers. Steeds vaker hebben bedrijven in verschillende rollen met elkaar te maken; soms zijn ze leverancier en opdrachtgever, soms concurreren ze met elkaar, soms werken ze samen en soms doen ze al deze dingen tegelijkertijd (Leurdijk & Leendertse, verschijnt in 2015). Dit maakt de vraag actueel met wie en hoe journalistieke organisaties kunnen samenwerken om hun product en bereik te verbeteren en vooral onder welke organisatorische en juridische voorwaarden dergelijke samenwerking het best tot bloei kan komen.

Figuur 1 bevat een mogelijke categorisering van de domeinen waarin organisaties kunnen samenwerken en van de motieven voor samenwerking. Deze categorisering zullen we – al dan niet in aangepaste vorm – gebruiken in onze inventarisatie en analyse van de verschillende factoren die bijdragen aan succes of falen van samenwerking.

FIGUUR 1 MOTIEVEN VOOR SAMENWERKING

Samenwerkingsdomeinen

Motieven	R&D	journalistieke producten en diensten	Nieuwe vaardigheden	Publiek creëren: distributie, marketing, interactie, verkoop	Businessmodel
<i>Efficiency (kosten-voordelen)</i>					
<i>Innovatie bevorderen</i>					
<i>Vergroten bereik</i>					
<i>Complementariteit</i>					

²¹ Recente samenwerkingsinitiatieven tussen regionale media in onder andere Brabant, Limburg, Noord-Holland, Twente, Friesland en in andere provincies en regio's leggen soms de nadruk op het delen van het zogenaamde eerstelijnsnieuws over verkeersongelukken, branden en andere politieberichten om zodoende tijd vrij te spelen voor andere activiteiten die meer tijd en diepgang vergen. Soms behelzen ze gezamenlijke experimenten en nieuwe vormen van journalistiek.



5. Succes- en faalfactoren voor innovatie en ondernemerschap

51

Innovaties binnen journalistieke organisaties lopen regelmatig op tegen hindernissen. Redacties en redacteuren binnen traditionele nieuwsorganisaties vertonen veel weerstand tegen innovaties. Het onlangs gepubliceerde, openhartige rapport over de *digital first* strategie van de New York Times onthulde hoe moeizaam het innovatieproces binnen de organisatie verliep (New York Times, 2014). Dichter bij huis verrichte Kees Buijs (2014) zijn promotieonderzoek naar regionale krantenredacties. Hij laat zien hoe redacties de *digital first* strategie die officieel door uitgever Wegener is ingezet in de praktijk niet consequent uitvoeren, hoe lang niet alle redacteuren deze strategie onderschrijven, hoe er een discrepantie bestaat tussen theorie en praktijk en hoe crossmediaal denken en plannen op de redacties een schaars goed is.

Ook uit diverse andere onderzoeken blijkt dat de redactiecultuur een belangrijk obstakel is voor een succesvolle omschakeling van het maken van een krant of een nieuwsuitzending voor radio of TV, naar een geïntegreerde nieuwsorganisatie die nieuws verspreidt via alle platforms, dus ook via internet en mobiel (Evans, 2013; Tameling & Broersma, 2012 en 2013; Smit, 2013; Usher, 2014). Zij constateren dat er een aanzienlijke discrepantie bestaat tussen enerzijds de officiële *digital first* strategie van de hoofdredactie, omroepleiding of uitgever en de ook door veel journalisten met de mond beleden noodzaak om te veranderen en anderzijds de routines, redactiecultuur, taakopvattingen en overtuigingen van journalisten in de dagelijkse praktijk, die een succesvolle transitie in de weg staan. Een primeur op de voorpagina van de krant staat nog altijd hoger aangeschreven dan een primeur op de website. Het blijkt vaak moeilijk om voor elkaar te krijgen dat journalisten, waaronder vaak de meest gerenommeerde, de nieuwe platforms serieus nemen. Regelmatig ontbreken de vereiste vaardigheden in het schrijven voor websites en mobiele platforms of vaardigheden om te communiceren

met het publiek. Voor veel journalisten is een item of artikel af zodra het is gepubliceerd, maar online begint het leven van een verhaal pas na publicatie. De reacties, aanvullingen en nieuwe feiten die er dan opduiken, vereisen een open en gelijkwaardige houding van journalisten ten opzichte van hun publiek.

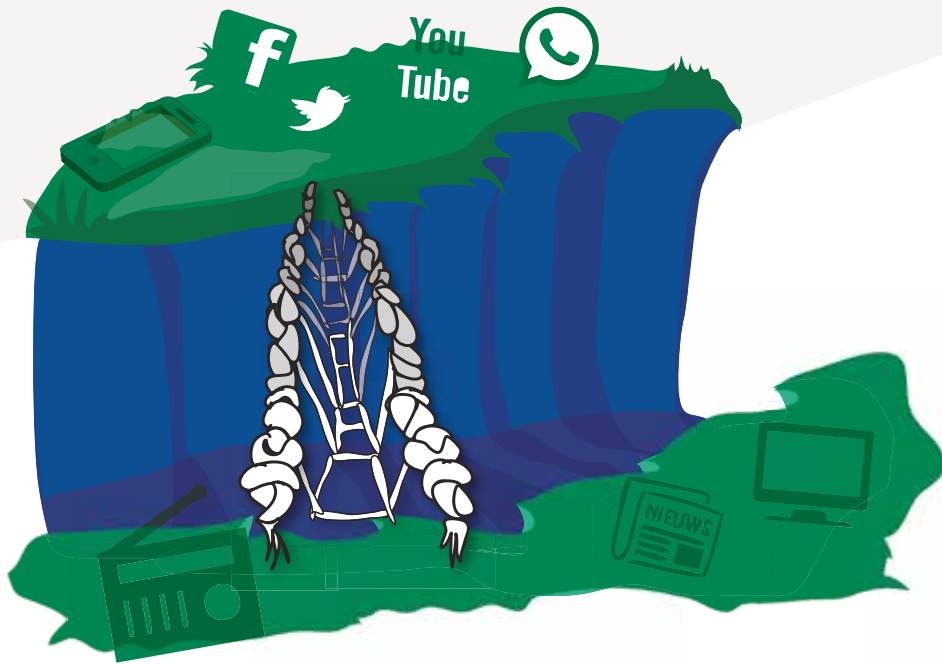
Een succesvolle digitale strategie betekent ook dat verschillende afdelingen intensiever moeten samenwerken, terwijl er van oudsher stevige scheidslijnen bestaan tussen redacties en de overige afdelingen. Veel journalisten beschouwen hun adresboekje nog steeds als het meest kostbare privé-bezit en ze praten liever niet over een nieuw idee, uit angst dat die collega ermee vandoor gaat. Terwijl journalistiek in een online omgeving juist vraagt om eigenschappen als samenwerken en kennis delen.

Traditionele journalistieke organisaties zijn bovendien relatief gesloten. De nieuwsafdelingen van publieke omroepen in Europa werken slechts beperkt met derden samen (Leurdijk & Poel, 2014). Tot op zekere hoogte is dit begrijpelijk. Nieuws is vaak het vlaggenschip van publieke omroepen en de kwaliteit en betrouwbaarheid ervan zijn een belangrijk onderdeel van hun publieke taakopdracht en van het vertrouwen dat het publiek stelt in de publieke omroep. Voor dagbladen geldt in grote lijnen hetzelfde. Ook zij zijn vaak niet genegen tot delen en samenwerken. Nieuwsredacties zijn uiteindelijk verantwoordelijk voor het nieuws dat ze publiceren en willen daarom zoveel mogelijk controle houden over de betrouwbaarheid van data en bronnen.

Behalve deze interne obstakels op vlak van organisatiestructuren, leiderschap, competenties, redactiecultuur en beroepsopvattingen zijn er vanzelfsprekend ook externe obstakels. Zoals de onbekendheid van het publiek met nieuwe vormen van online journalistiek, het ontbreken van een duurzaam verdienmodel, markt- en concurrentieverhoudingen die het ontwikkelen van verdienmodellen voor nationale mediaorganisaties bemoeilijken en regulering die beperkingen oplegt aan bijvoorbeeld publiek-private samenwerking of aan de internetactiviteiten van publieke omroepen.

Er is al relatief veel onderzoek gedaan naar welke factoren innoveren, een open leercultuur, samenwerken en ondernemerschap in de weg staan, maar er is minder systematisch bekeken welke factoren juist de kans op een succes vergroten. Dit is een vraag waar we ons binnen het lectoraat op willen richten.

De problemen van beginnende bedrijven zijn anders. Zij zijn geboren in het digitale domein en hun initiatiefnemers zijn vertrouwd met de daar gangbare codes en werkwijzen. Samenwerking, communicatie met het publiek, interdisciplinaire teams en crossmediale competenties vormen vaak essentiële aspecten van hun werk. Uit hun ervaringen kunnen lessen worden getrokken voor de factoren die succes beïnvloeden in een digitale omgeving. Beginnende journalistieke organisaties kampen echter op hun beurt met weer andere zorgen. De belangrijkste daarvan zijn het verwerven van de benodigde financiële en juridische kennis, het ontwikkelen van een stabiele bedrijfsvoering, het vinden van de juiste partners en een goed verdienmodel (zie o.a. Wolfert, 2013). En ook zij moeten blijven innoveren om toekomstbestendig te zijn.



6. Onderzoekslijnen Lectoraat

6.1 Doelstelling

Het lectoraat Entrepreneurial Journalism beoogt met onderzoeksresultaten journalistieke organisaties te ondersteunen in het versterken van ondernemerschap en daarmee van de journalistieke infrastructuur in Nederland.

We willen onderzoeken onder welke voorwaarden redacties kunnen zorgen dat innovaties succesvol verlopen, hoe ze flexibele, lerende journalistieke organisaties kunnen vormgeven, wat duurzame business- en verdienmodellen zijn en hoe journalistieke organisaties ten behoeve daarvan beter binenshuis en met derden kunnen samenwerken.

Binnen het lectoraat onderscheiden we de volgende drie, onderling nauw verbonden, onderzoekslijnen.

1. De transitie naar digital first en de implementatie van journalistieke innovaties

Hoe verloopt de transitie van traditionele journalistieke nieuwsorganisaties naar journalistieke nieuwsorganisaties die zijn toegerust op het vervullen van hun publieke functies in een digitale omgeving? Wat zijn daarbij de factoren die succes en falen beïnvloeden? Wat kunnen traditionele journalistieke organisaties leren van journalistieke start-ups? En wat zijn duurzame business- en verdienmodellen voor nieuwe journalistieke diensten van zowel traditionele als startende journalistieke organisaties?

Lopend Onderzoeksproject

Henk Jan Karsten onderzoekt met behulp van 4e jaars studenten hoe de transitie naar een digital first organisatie verloopt op een aantal regionale mediaredacties in Nederland. Zijn centrale vraag is: *Wat zijn succes- en faalfactoren voor duurzame journalistiek in de transitie van conventio-*

nele journalistieke werkwijzen naar het adagium *digital first*? Om deze vraag te beantwoorden analyseert hij vanuit een veranderkundig perspectief de veranderkracht van regionale redacties (Boonstra, 2011). Veranderkracht is daarbij een optelsom van de bereidheid, het vermogen en de capaciteit van nieuwsredacties om de *digital first*-strategie ten uitvoer te brengen

2. Leercultuur en ondernemende redacties

Hoe kunnen redacties een leercultuur organiseren die ruimte biedt aan innovatie en ondernemerschap en die journalisten de mogelijkheid biedt om zich de benodigde nieuwe competenties eigen te maken of daarvoor samen te werken met anderen?

Lopend onderzoeksproject

Ornella Porcu ontwikkelt een projectvoorstel dat is gericht op het identificeren van de belemmeringen en kansen voor een open en innovatieve leercultuur op journalistieke redacties. Wanneer redacties een innovatieve leercultuur weten te realiseren, zijn ze flexibeler en kunnen zij de benodigde vernieuwingen beter realiseren.

3. Samenwerking

Hoe en onder welke omstandigheden draagt samenwerking tussen afdelingen binnen journalistieke organisaties, of tussen journalistieke organisaties en externe partners bij aan journalistieke vernieuwing en versterking van de journalistieke infrastructuur?

Lopend onderzoeksproject

Rianne Voet en Andra Leurdijk onderzoeken hoe samenwerking kan bijdragen aan innovatie en versterking van de journalistieke infrastructuur en wat daarbij succes- en faalfactoren zijn. Samenwerking kan intern plaatsvinden tussen afdelingen of extern met andere journalistieke organisaties, start-ups, het publiek, ICT ondernemingen of andere partners. Samenwerking kan betrekking hebben op dienstenontwikkeling, vaardigheden, het delen van kennis of inhoud, distributie of (andere) onderdelen van het businessmodel. Op basis van kwalitatieve interviews en desk research onderzoeken we cases in binnen- en buitenland.

De drie gekozen onderzoekslijnen beslaan alle vijf de aspecten van journalistiek ondernemerschap die in deze tekst zijn geïntroduceerd. Het zoeken, betrekken en binden van het publiek en de business- en verdienmodellen zijn niet benoemd als aparte onderzoekslijn. Zij komen echter terug als

belangrijk onderdeel van de drie onderzoekslijnen. Een nieuwe relatie ontwikkelen met het publiek is in veel gevallen onderdeel van de transitie naar *digital first* en van de implementatie van nieuwe journalistieke diensten. Het vergt ook nieuwe vaardigheden en een andere houding van journalisten en komt op die manier terug in het onderzoek naar de leercultuur op journalistieke redacties. Ook in het onderzoek naar samenwerking komt het publiek als een in belang toenemende partner terug. De urgente vraag naar kansrijke business- en verdienmodellen voor digitale journalistieke diensten is onderdeel van de onderzoeken in de eerste (*digital first*) en derde (samenwerking) onderzoekslijn.

6.2 Perspectieven

Het onderzoek binnen het lectoraat richt zich vooral op het mesoniveau van redacties en journalistieke organisaties. De vragen rond de transitie naar *digital first*, competenties, leercultuur en samenwerking richten zich in eerste instantie op bestaande journalistieke organisaties in Nederland. We betrekken in ons onderzoek echter ook voorbeelden van buitenlandse journalistieke organisaties en van start-ups in binnen- en buitenland, omdat deze interessante lessen kunnen opleveren door de Nederlandse situatie. Veelal zien we in Nederland ontwikkelingen in het Amerikaanse medialandschap als ons voorland en veel trends in de Verenigde Staten bereiken na enige tijd inderdaad het Europese continent. Toch wijkt de mediamaarkt in de Verenigde Staten in veel opzichten af van die in Europa en in Nederland. De Amerikaanse mediamaarkt en het taalgebied zijn vele malen groter, waardoor er meer investeringspotentieel is. De aanwezigheid van grote technologiebedrijven, Silicon Valley als bakermat voor technologische innovaties en een over de hele linie genomen sterk op ondernemerschap en innovatie gerichte cultuur dragen allen bij aan een gunstig klimaat voor journalistieke innovaties. Tegelijkertijd is de crisis bij de dagbladen er eerder begonnen en heeft hij sterker huisgehouden, onder andere doordat dagbladen in de VS veel afhankelijker zijn van advertenties, terwijl in Nederland – en bijvoorbeeld ook in Duitsland – het abonnementen model overheerst (De Prato, Sanz & Simon, 2014). In de Verenigde Staten ontbreekt een sterke publieke omroep en zijn het nieuwsaanbod en -gebruik vergaand gepolariseerd. Binnen het lectoraat willen we daarom niet alleen naar voorbeelden uit de Verenigde Staten kijken, maar ook naar Europese voorbeelden en vooral naar voorbeelden uit kleinere landen en taalmarkten, zoals Vlaanderen en de Scandinavische landen.

We willen op basis van toegepast onderzoek komen tot resultaten waar de beroepspraktijk iets aan heeft. We denken dat een vorm van actieonderzoek de meest bruikbare methoden en instrumenten biedt om praktijkgericht onderzoek te doen in een snel veranderende omgeving. Actieonderzoek is gebaseerd op de gedachte dat onderzoeksresultaten kunnen bijdragen aan verbetering van het



onderzoeksobject. In dit geval moeten onze onderzoeksresultaten kunnen bijdragen aan een meer succesvolle implementatie van een digital first strategie of andere innovaties binnen journalistieke organisaties, aan het bevorderen van een open en innovatieve leercultuur en aan optimale vormen van samenwerking met partners binnen en buiten redacties. Actieonderzoek impliceert een reflectief, interactief en iteratief leerproces (McNiff, 2013:75; Verhoeven, 2011:158). De onderzoekers scherpen hun onderzoeksvragen aan en bespreken hun resultaten tussentijds met bijvoorbeeld de onderzochte redacties of samenwerkingspartners. Zij verwerken feedback uit de praktijk in het onderzoeksdesign en ze presenteren de resultaten van onderzoek in een vorm die bijdraagt aan bruikbaarheid voor de praktijk. De onderzoeker en de beroepspraktijk ontwikkelen zo gezamenlijk de kennis die nodig is om de benodigde veranderingen succesvol door te voeren.

We hanteren daarbij een combinatie van voornamelijk kwalitatieve onderzoeksmethoden; participerende observatie, casestudies en interviews. Voor het onderzoek naar de leercultuur op redacties overwegen we om daarnaast gebruik te maken van een kwantitatieve methode, een vragenlijst onder journalisten, gebaseerd op een scan die is ontwikkeld voor didactisch onderzoek, maar die we ombouwen naar een scan geschikt voor onderzoek onder journalisten. Voor theorievorming zullen we vooral putten uit (wetenschappelijke) literatuur over veranderkunde, innovatietheorie en media-management.

Een van onze eerste activiteiten om de mogelijkheden voor innovatie en samenwerking in de regio te onderzoeken was de goedbezochte bijeenkomst die we over dit onderwerp organiseerden samen met de provincie Overijssel. Doel van de bijeenkomst was om de interesse in het opzetten van Regionale Media Centra of andere vormen van samenwerking ten behoeve van innovatie te peilen. Ongeveer 75 journalisten, hoofdredacteuren, zzp-ers en andere professionals namen op 14 november 2014 deel aan een door Freedomlab begeleide werkconferentie in DOK-H2O in Deventer. De deelnemers waren vrijwel unaniem over de noodzaak tot samenwerking. De middag leverde veel ideeën op voor terreinen waarop regionale media kunnen samenwerken. Uiteenlopend van het gezamenlijk opzetten van publiekspanels en van pools met freelance journalisten tot het versterken van de band tussen opleidingen, publiek en beroepspraktijk.²² Een aantal ideeën zal nader worden uitgewerkt. Het lectoraat bekijkt waar en hoe onderzoek kan bijdragen aan de voorgenomen samenwerkingsverbanden.

²² Een verslag van de werkconferentie is te vinden op <http://www.windesheim.nl/onderzoek/onderzoeksthemas/media/>



7. Entrepreneurial Journalism over 3 jaar

61

Het lectoraat Entrepreneurial Journalism is op 1 januari 2014 gestart en bestaat nu een jaar. Inmiddels hebben we een team met een omvang van 1,9 fte. Samen met het lectoraat *Media & Civil Society* vormen we het Kenniscentrum Media. Hogeschool Windesheim financiert het lectoraat in principe voor twee jaar. Het vereist dus ook van ons ondernemerschap om komend jaar nieuwe financiering te zoeken.

Ons toekomstbeeld is een lectoraat waar journalistieke organisaties kunnen aankloppen voor kennis over de ingrediënten van succesvol ondernemerschap: over het organiseren van innovatieprocessen, het bevorderen van een open leercultuur of voorbeelden van succesvolle samenwerkingsmodellen en nieuwe businessmodellen.

We willen naast (wetenschappelijke) publicaties samen met journalistieke organisaties ook praktische instrumenten ontwikkelen die bruikbaar zijn in de beroepspraktijk. Daarbij denken we onder andere aan:

- een lijst met succescriteria voor een *digital first* strategie waar andere redacties van kunnen profiteren;
- een scan om de leercultuur in journalistieke organisaties te beoordelen;
- een checklist met strategische en praktische afwegingen voor samenwerking in (regionale) innovatietrajecten.

Wanneer in Overijssel één of meer regionale media centra worden opgericht, ligt het voor de hand dat de lectoraten van het Kenniscentrum Media hierbij aansluiten en door onderzoek de projecten in het regionale mediacentrum ondersteunen.

De ideeën met betrekking tot de onderzoekslijnen zijn onder andere tot stand gekomen door intensieve besprekingen binnen de kenniskring en interviews met verantwoordelijken voor digitalisering en nieuwe diensten bij traditionele journalistieke organisaties en met de initiatiefnemers van start-ups. We willen deze gedachtewisseling graag voortzetten en nodigen iedereen met ideeën uit om te reageren op onze plannen.

Literatuur

- Baarsma, B., Noll, van der, R. & Rougoor, W. (2013). *Nieuws en markt: welvaartseconomische analyse* van de rol van de overheid. Amsterdam: SEO Economisch Onderzoek.
- Baines, D. & Kennedy, C. (2010). An Education for Independence: Should entrepreneurial skills be an essential part of the journalist's toolbox? *Journalism Practice*, 4(1), 97-113.
- Bakker, P. (2010). Journalistiek zonder infrastructuur, een reële optie? *Tijdschrift voor Communicatiewetenschap*, 38 (3), 250-58.
- Bakker, P. (2012). Aggregation, Content Farms and Huffinization: the rise of low-pay and no-pay journalism. *Journalism Practice*, 6(5-6), 627-637.
- Bakker, P. & Kerkhoven, M. Van (2013). Hyperlocal in Nederland, de nieuwe nieuws-websites in de praktijk. In: Kik, Q & Landman, L. (reds.). *Nieuwsvoorziening in de Regio*, pp. 75-94. Den Haag: Stimuleringsfonds voor de Pers.
- Bardoe, J. & van Cuilenburg, J. (2003). *Communicatiebeleid en communicatiemarkt. Over beleid, economie en management voor de communicatiesector*. Amsterdam: Otto Cramwinckel.
- Bardoe, J. (2010). Journalistiek moet zich durven onderscheiden. Toekomst voor de professie in een multimediale omgeving. *Tijdschrift voor Communicatiewetenschap*, 38 (3), 232-241.
- Bierman, R. & Leurdijk, A. (2014). De heruitvinding van de publieke omroep. *609 Cultuur en Media*, nr. 17, oktober. Amsterdam: Mediafonds.
- Boonstra, J. (2011). *Leiders in Cultuurverandering*. Assen: Van Gorcum.
- Boot, A.J. & Vochteloo, M. (2002a). Van pluriformiteit tot kwaliteit: doelstellingen van 25 jaar mediabeleid in Nederland(1). *Informatie&Informatiebeleid* 20(2), 10-20.
- Boot, A.J. & Vochteloo, M. (2002b). Van pluriformiteit tot toegankelijkheid: doelstellingen van 25 jaar mediabeleid in Nederland(2). *Informatie&Informatiebeleid* 20(3), 20-29.
- Buijs, K. (2014). *Regiojournalistiek in spagaat. De kwaliteit van het redactieproces in de regionale journalistiek; kerntaken en spanningsvelden, een case-studie*. Den Haag: Boom Lemma.
- Briggs, M.E. (2012). *Entrepreneurial Journalism: How to Build What's Next for News*. London: Sage.
- Chesbrough, H. (2010). Business Model Innovation: Opportunities and Barriers. *Long Range Planning*. 43(2-3), 354-363.
- Christensen, C. (1997, 2000). *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Boston: Harvard Business Review Press. Geraadpleegd op <http://www.claytonchristensen.com/key-concepts/>
- Christensen, C.M. Skok, D. & Allworth, J. (2012). 'Breaking news; mastering the art of disruptive innovation in journalism'. *Nieman Reports*, 66 (3). 6.
- Claussen, D.S. (2011). CUNY's Entrepreneurial Journalism: Partially Old Wine in a New Bottle, and Not Quite Thirst-Quenching, but Still a Good Drink. *Journalism & Mass Communication Educator*, 66(1), 3-6.
- Commissie Brinkman (2009). De volgende Editie. *Adviesrapport Tijdelijk Commissie Innovatie en Toekomst Pers*. Geraadpleegd op: <http://www.commissiebrinkman.nl>
- Costera Meijer, I. (2006). *De toekomst van het nieuws*. Amsterdam: Otto Cramwinckel Uitgever.
- Costera Meijer, I. (2009). *Waardevolle journalistiek. Kwaliteit van leven als normatief ijkpunt voor nieuwsmedia?* Oratie. Amsterdam: Vrije Universiteit.
- Dal Zotto, C. & Kranenburg, H. van (2008). *Management and innovation in the media industry*. Edward Elgar Publishing.
- Davies, N. (2009). *Flat Earth News: an award-winning reporter exposes falsehood, distortion and propaganda in the global media*. London: Vintage Books.

- DeMasi, M. (2013). *Entrepreneurial Journalism: A New Practice Consistent With Historical Norms*. New York: Empire State College: State University of New York.
- Drok, N. (2002). Civiele journalistiek. Het belang van de professie voor het publieke domein. In: Bardoel, J., Vos, C., Vree, F. van & Wijffjes, H. (reds.). *Journalistieke Cultuur in Nederland*, pp. 373-89. Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Drok, N. (2011). *Bakens van betrouwbaarheid. Een onderzoek naar verschuivende journalistieke kwalificaties*. Zwolle: Windesheim. Geraadpleegd op: <http://www.windesheim.nl/~media/files/windesheim/research%20publications/bakens-vanbetrouwbaarheid06122010korps14.pdf>.
- De Prato, G., Sanz, E. & Simon, J. (reds.). (2014). *Digital Media Worlds. The New Economy of Media*. New York: Palgrave Macmillan.
- Deuze, M. (2007). *Media Work*. Cambridge, Malden: Polity Press.
- EBU (2014). *Vision2020, connecting to a networked society*. Genève: EBU. Geraadpleegd op <http://vision2020.ebu.ch/the-report>
- Evans, R. (2013). *Digital First editor shares insights on changing the culture of legacy newsrooms*. Geraadpleegd 13/5/2014, op <http://knight.stanford.edu/news-notes/2013/digital-first-editor-shares-insights-on-changing-the-culture-of-legacy-newsrooms/>
- Gillmor, D. (2004). *We the media: Technology empowers a new grassroots journalism*. Paper presented at the Proceedings of the fifteenth ACM conference on Hypertext and hypermedia.
- Glaser, M. (2008). In digital age, journalism students need business, entrepreneurial skills. *Mediashift, your guide to the digital media revolution*. Geraadpleegd op 24-11-2014, op <http://www.pbs.org/mediashift/2008/01/in-digital-age-journalism-students-need-business-entrepreneurial-skills030/>.
- Hermans, L., Vergeer, M. & Pleijter, A. (2011). *Nederlandse journalisten in 2010: Onderzoek naar de kenmerken van de beroepsgroep, professionele opvattingen en het gebruik van digitale media in het journalistieke werk*. Nijmegen: Radboud Universiteit. Geraadpleegd op 22-11-14 op: <http://www.mauricevergeer.nl/pdf/hermans%20vergeer%20pleijter%202011.pdf>
- Hermes, J. (2011). *A challenge to media professionals to realise democracy in practice, quality in journalism and an end to gender stereotyping*. Report prepared for CDEG, Council of Europe, Strasbourg. Geraadpleegd op 21-11-14, op <http://www.inholland.nl/NR/rdonlyres/0CE1BF90-E9FF-44F3-B442-CABE601143E1/0/CoE2011WomenandJournalistsfirst.pdf>
- Gillmor, D. (2004). *We, The Media: Grassroots Journalism by the People*. Sebastopol, CA: O'Reilly.
- Grueskin, B., Seave, A., & Graves, L. (2011). *The Story So Far. What we know about the business of digital journalism*. Columbian Journalism School, Tow Center for Digital Journalism.
- IAB (2014). *IAB report on online ad spend. The Netherlands 2013*. Deloitte and IAB, March 2014. Geraadpleegd op 25-11-2014 op <http://www.iab.nl/wp-content/uploads/downloads/2014/03/2101-97420-adspend-study-maart-2014-09.pdf>.
- Jarvis, J. (2012). *Here's a blueprint for radical innovation in journalism education*. Niemanlab. Geraadpleegd op: 22-11-2014, op: <http://www.niemanlab.org/2012/09/jeff-jarvis-heres-a-blueprint-for-radical-innovation-in-journalism-education/>.
- Karsten, H.J. (2014). *Digital First. Voorstel onderzoeksproject entrepreneurial journalism*. Zwolle: Windesheim Lectoraat Entrepreneurial Journalism.
- Keen, A. (2007). *The Cult of the Amateur: How today's internet is killing our culture and assaulting our economy*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Kik, Q. & Landman, L. (2013) (reds.). *Nieuwsvoorziening in de Regio*. Den Haag: Stimuleringsfonds voor de Pers.
- McNiff, J. (2013). *Action Research: principles and practice* (3th ed.). Oxon: Routledge.

- Kivits, N. (2014). *'Het poeltje waarin we vissen droogt op'*. Villamedia Magazine, 15-10-2014.
- Küng, L. (2008). *Strategic Management in the Media, from theory to practice*. Los Angeles, London, New Delhi, Singapore: Sage.
- Küng, L. (2009). Reflections on Innovation and Creativity in the Media Industry. What? Where? How? In Dal Zotto, C. & Kranenburg, H. van, *Strategic Management in the Media Industry: Reflections on Innovation*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Leurdijk, A. (1999). *Televisieberichtgeving over de multiculturele samenleving*. Amsterdam: Spinhuis.
- Leurdijk, A. (2014). Funding Models for Online News. In: Golwacki, M. and Jackson, L. (reds.), *Public Media Management for the Twenty First Century: Creativity, Innovation, and Interaction*. (pp. 143-60). London, New York: Routledge. Leurdijk, A., Nieuwenhuis, O. & Poel, M. (2014). The newspaper industry. In: De Prato, G. De Prato, Sanz, E. & Simon, J. *Digital Media Worlds. The New Economy of Media*. (reds.), (pp. 147-62). New York: Palgrave Macmillan.
- Leurdijk, A. & Poel, M. (2014). Innovation and collaboration. In: *PSM news and journalism*. Paper. Tokyo: RIPE August 2014. Geraadpleegd op: <http://ripeat.org/?s=news>.
- Leurdijk, A. & Leendertse, M. (verwacht in 2015), Google en Facebook munten de economische waarde van journalistiek. Verschuivende verhoudingen in het waardenetwerk rond journalistiek. In: Bardoel, J. & Wijffjes, H. *Journalistiek in Nederland*.
- Lloyd, J. (2010) 'The press we destroy', in Levy, D.A. & Nielsen, R.K. (reds.). *The changing business of journalism and its implications for democracy*, (pp 81- 94). Oxford: Reuters Institute for the Study of Journalism.
- Mazzucato, M. (2013). *The Entrepreneurial State, debunking public vs. private myths*. London, New York: Anthem Press.
- McQuail, D. (2010). *Mass Communication Theory*, 6th edition. London, Thousand Oaks, New Delhi Singapore: Sage.
- Ministerie van Onderwijs Cultuur en Wetenschap (2014). *Kamerbrief over de toekomst aan het publieke mediabestel door Staatssecretaris S. Dekker aan de Tweede Kamer, d.d. 13 oktober 2014*. Geraadpleegd op 14 oktober 2014, op <http://www.rijksoverheid.nl/bestanden/documenten-en-publicaties/kamerstukken/2014/10/13/kamerbrief-over-de-toekomst-van-het-publieke-mediabestel/kamerbrief-over-de-toekomst-van-het-publieke-mediabestel.pdf>
- New York Times (2014). *Innovation*. March 24 2014.
- PEW (2014). *Social, Search and Direct*. Pathways to Digital news. Pew Research Centre. Geraadpleegd op 22-11-2014, op <http://www.journalism.org/2014/03/13/social-search-direct>.
- Picard, R.G. (2006). *Journalism, value creation and the future of news organizations*, Joan Shorenstein Center on the Press, Politics and Public Policy, Harvard University.
- Picard, R.G. (2010). *A business perspective on challenges facing journalism*. In: Nielsen, R.K. & Levy, D.A.L. (reds.). *The Changing business of journalism and its implications for democracy*. Reuters Institute for the Study of Journalism.
- Raad voor Cultuur (2014). *De Tijd Staat Open, advies voor een toekomstbestendige publieke omroep*. Den Haag: Raad voor Cultuur.
- Raats, T., Donders, K. & Pauwels, C. (2014). Finding the value in public value partnerships. Lessons from partnerships strategies and practices in the United Kingdom, Netherlands and Flanders. In: Lowe, G. & Martin, F. (reds.), *The Value of Public Service Media, RIPE@2013, 263-279*, Göteborg: Nordicom.
- *Reuters Institute Digital News Report* (2014). Reuters Institute for the study of journalism and Oxford University. Geraadpleegd op 20-10-14, op <http://www.digitalnewsreport.org>
- Roerdink, Y. (2013). *Verdienmodellen voor de journalistiek*. Masterthesis Journalistiek en Media. Universiteit van Amsterdam (ongepubliceerd). Geraadpleegd op 24-11-14, op <http://pt.slideshare.net/SWAIP/verdienmodellen-voor-de-journalistiek-door-y-roerdink>.

- Rosen, J. (2011, June 7) *From 'write us a post' to 'fill out this form': progress in pro-am journalism*. Geraadpleegd op 20-11-2014 op <http://pressthink.org/2011/06/from-write-us-a-post-to-fill-out-this-form-progress-in-pro-am-journalism/>.
- Smit, Jeroen. (2013). *Op eigen benen*. Geraadpleegd op 13-5-2014, op <http://jeroensmit.net/op-eigen-benen/>
- RMO (2003). *Medialogica. Over het krachtenveld tussen burgers, media en politiek. Advies 26. Januari 2003* Den Haag: De Raad voor de Maatschappelijke Ontwikkeling.
- Schaffer, J. (2012). *Networked-Journalism: What works. Lessons from nine collaborative journalism pilot projects*. Washington: J-Lab: the Institute for Interactive Journalism American School of Communication.
- Schaich, M. & Klein, J. (2013). Entrepreneurial journalism education: where are we now? *Observatorio*, 7 (4), 185-211.
- Sirkkunen, E., Cook, C. (red.). (2012). Chasing sustainability on the net. *International research on 69 journalistic pure players and their business models*. Tampere Research Centre for Journalism, Media and Communication.
- Scott A. D., Johnson, M.W., Sinfield, J.V. & Altman, E.J. (2008). *Innovator's Guide to Growth - Putting Disruptive Innovation to Work*. Harvard Business School Press.
- Tameling, K. & Broersma, M. (2012). Crossmediale dilemma's. De zoektocht naar convergentie bij Nederlandse nieuwsmedia. *Tijdschrift voor Communicatiewetenschap* – 40 (3), 228-47.
- Tameling, K. & Broersma, M. (2013). *De-converging the Newsroom*. *International Communication Gazette*, 75(1), 19-34.
- Rutten, P. & Slot, M. (2011). *Zijn de persbureaus te verslaan? De positie van Nederlandse persbureaus in de nieuwsketen*. TNO rapport. Delft: TNO.
- Usher, N. (2014). *Making news at the New York Times*. Ann Arbor: The University of Michigan Press.
- Verhoeven, N. (2011). *Wat is onderzoek? Praktijkboek methoden en technieken voor het hoger onderwijs*. Den Haag: Boom Lemma.
- Wolfert, C. (2013). Evaluatie Persinnovatieregeling 2010-2014. Den Haag: Stimuleringsfonds voor de Journalistiek. Geraadpleegd op: <http://www.persinnovatie.nl/16913/nl/op-de-goede-weg-maar-ruimte-voor-verbetering>.
- Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (2005). *Focus op functies, uitdagingen voor een toekomstbestendig mediabeleid*. Den Haag/Amsterdam: WRR/Amsterdam University Press.

9. CV's leden kenniskring

67

Dr. Andra Leurlijk is lector Entrepreneurial Journalism aan de Hogeschool Windesheim. Ze heeft meer dan 20 jaar ervaring in onderzoek en beleid rond media en innovatie. Eerder werkte zij bij het Onderzoeksinstituut TNO, het ministerie van OCW en als docent aan de Erasmus Universiteit en de Universiteit van Amsterdam. In de begintijd van het internet, richtte zij met vrienden een internet start-up op die pionierde in internettoepassingen binnen onderwijs en media. Met het onderzoek binnen het lectoraat wil zij bijdragen aan een succesvolle transitie van journalistieke organisaties naar het digitale domein en aan duurzame bedrijfsmodellen voor nieuwe journalistieke diensten. Zij combineert het lectoraat met werk als zelfstandig onderzoeker en adviseur op het terrein van media en innovatie (forallmedia.nl).

Henk Jan Karsten MCC rondde begin vorig jaar zijn master Management of Culture and Change af en verdiept zich sindsdien in de transitie van traditionele media naar een digitale omgeving. Als docent-onderzoeker verbindt hij binnen het lectoraat zijn veranderkundig perspectief met zijn ervaring binnen het hoger onderwijs en de journalistiek. Sinds 2007 is hij als hogeschooldocent journalistiek verbonden aan de Opleiding Journalistiek van Windesheim. Daarvoor werkte hij bijna twintig jaar in de journalistiek, aanvankelijk als venoot van een zelfstandig persbureau met opdrachtgevers binnen landelijke en regionale media, later voor de regionale omroep RTV Oost als journalist met een focus op politiek-bestuurlijke ontwikkelingen.

Drs. Ornella Porcu is als onderzoeker verbonden aan het lectoraat Entrepreneurial Journalism. Met haar achtergrond als sociaaleconomisch journalist bij Het Financieele Dagblad, waar zij onder meer schreef over onderwijs, kennis en innovatie vanuit een globaliseringsperspectief, werkt zij tevens als docent aan de Opleiding Journalistiek. Binnen het lectoraat verdiept zij zich in 'leercultuur' en 'innovatieve cultuur' op dagbladredacties.

Dr. Rianne Voet is als senior onderzoekster verbonden aan het lectoraat Entrepreneurial Journalism. Zij is verbonden geweest aan diverse universiteiten en hogescholen in Nederland, Nieuw-Zeeland, Engeland en België. Haar achtergrond ligt in politieke filosofie, burgerschap en gendervraagstukken en ze is auteur van diverse publicaties op dat terrein. Binnen het lectoraat gaat haar interesse met name uit naar internationale 'best practices' van Entrepreneurial Journalism.

Contactgegevens lectoraat

Andra Leurdijk: +31 (0)88 469 72 34

<http://www.windesheim.nl/onderzoek/onderzoeksthemas/media/>

Silvia Palyama: +31 (0)88 469 99 13

lectoraatentrepreneurialjournalism@windesheim.nl

Eerder verschenen publicaties in de Windesheimreeks Kennis en Onderzoek

- 1 Onderwijs met pedagogische kwaliteit, dr. Yvonne Leeman en dr. Wim Wardekker, 2004
- 2 Ketens, knooppunten en netwerken, dr. Jan A. Jurriëns, 2005
- 3 Duurzaam innoveren door MKB op eigen kracht, prof. dr. Enno Masurel, 2005
- 4 Bewegen en gedragsbeïnvloeding, dr. Ruud Bosscher en dr. Harry Stegeman, 2005
- 5 Burger, buurt en bondgenoten, dr. Jaap Timmer, 2006
- 6 De wijsheid op straat..., prof. dr. Ruard Ganzevoort, 2007
- 7 Psychomotorische therapie voor mensen met chronische pijn, drs. Henriëtte van der Meijden-van der Kolk en dr. Ruud Bosscher, 2007
- 8 Onderwijslezing 2007: De beroepseer van de leraar, prof. dr. M.L.L. Volman en drs. M. Barth, 2007
- 9 Pedagogische spiritualiteit in het onderwijs, dr. A. de Muynck, 2008
- 10 De gezonde stad, driemaal beter: leef beter, woon beter, zorg beter, dr. Joop ten Dam, 2008
- 11 Verbinden in de zorg, een neerslag van het gelijknamige symposium op 30 mei 2008, dr. Jan Jurriëns, 2008
- 12 Rebellen tegen pedagogisch geweld, dr. Peter Heij, 2008
- 13 ICT-bewustzijn als succesfactor in onderwijsinnovatie, dr. Peter van 't Riet, 2008
- 14 Inkopers in goed gezelschap, dr. Geoffrey Hagelaar, 2008
- 15 Tien jaar samen opleiden, op naar de volgende stap, Susan Smit e.a., 2008
- 16 De zorg voor en door ouderen: innovatie in zorgculturen, dr. Carolien Smits, 2009
- 17 Evidence based: het beste onderwijs? Onderwijslezing 2009, prof. dr. G. van der Werf e.a., 2009
- 18 Onderwijs plus markering van vijf jaar lectoraat, dr. Yvonne Leeman, Arjan Dieleman, Jeannette Doornenbal, Frans Meijers en Marinka Kuijpers, dr. Wim Wardekker, 2009
- 19 Controlling The COA Framework/Annette Roeters prijs, Jeroen Willemsen, 2009
- 20 Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen: constructen, maatstaven en reacties van beleggers, dr. Egbert Dommerholt, 2009
- 21 Civiele journalistiek in de praktijk, Martine Geerts MA, 2009
- 22 Hoe maak je een EPD en wie heeft er wat aan, dr. William Goossens, 2009
- 23 Telezorg: van Buzz naar Business, dr. Marika Hettinga, 2009
- 24 De preventiewerker centraal, dr. Rob Bovens, 2010
- 25 Zoeken naar woorden, dr. André Mulder, 2010
- 26 Spontane orde of een Nieuw Jeruzalem, dr. ir. Willem Buunk, 2010
- 27 Dienen media de lokale democratie, drs. Binne Keulen, drs. Niek Hietbrink, drs. Evert van Voorst, 2010
- 28 Ondernemen in familiebedrijven, drs. Ilse Matser, 2010
- 29 Burgerschapscompetenties voor leraren, servicedocument bij de SBL-competenties, dr. W. Wardekker e.a., 2008
- 30 Bewegingsonderwijs op waarde geschat, dr. Harry Stegeman, 2008
- 31 IT-ontwikkelingen in de Nederlandse ziekenhuizen 2011, dr. Irene Krediet e.a., 2011
- 32 Herken de mens met dementie, dr. Anne-Mei The, 2011
- 33 Leerlingen zijn echte mensen, dr. Femke Geijssels, 2011
- 34 Regionale media: democratisch oog en oor van de provincie, drs. Niek Hietbrink/drs. Evert van Voorst, 2011
- 35 Meer producten, minder energie, dr. ir. Niels Boks e.a., 2011
- 36 Procesparameter Effect Methode, dr. ir. Niels Boks, 2011
- 37 Bewegingsrijkdom, dr. Ivo van Hilvoorde, 2011

- 
- 38 Bakens van betrouwbaarheid, drs. Nico Drok, 2011
- 39 Van onbekend en onbemind naar bekend en bemind, dr. Sui Lin Goei, dr. Ria Kleijnen, 2011
- 40 Verscheidenheid maakt het verschil, dr. Sjiera de Vries, 2012
- 41 Zeggen hoe het is, dr. Peter Epe, 2012
- 42 Een rups leert vliegen, dr. Harold Gankema, 2012
- 43 Het politieke landschap van de ruimtelijke ordening en gebiedsontwikkeling, dr. ir. Willem Buunk en Marloes van der Weide MSc, 2012
- 44 University 21: Creativiteit als noodzaak, dr. Jeroen Lutters, 2013
- 45 Balans tussen sturing en ruimte in de jeugdzorg, dr. ir. Jos Baecke MPM en dr. Jack de Swart, 2013
- 46 Diplomacy means business, dr. Huub Ruël, 2013
- 47 Bewegen en bewogen worden, dr. Jooske T. van Busschbach, 2013
- 48 Ciudad del Flamenco, De choreografie, Arend-Jan Krooneman en Rik Lambers, 2013
- 49 Vechtdalwaarden, dr. ir. Willem Buunk en Marloes van der Weide MSc, 2014
- 50 The power of supply chain finance, drs. Michiel Steenman, 2014
- 51 Docent en ICT. Een constructieve relatie, prof. dr. Joke Voogt, 2014
- 52 Nieuwsgierig naar de wereld, Opleiden en opvoeden in verbondenheid met de omgeving, Dr. Hanno van Keulen, 2014
- 53 Implementatie van het preventieprogramma De Gezonde School en Genotmiddelen in het Voortgezet Onderwijs, R.H.L.M. Bovens, M. Esajas, V. Kraijer, J. Westenenk, 2015



Lectoraat Entrepreneurial Journalism



ANDRA LEURDIJK

Sinds 1 januari 2014 is dr. Andra Leurdijk lector Entrepreneurial Journalism op Windesheim. Deze functie combineert zij met werkzaamheden voor haar bedrijf Forallmedia. Gedurende haar loopbaan heeft zij zich vanuit verschillende posities en perspectieven bezig gehouden met innovaties in de media: vanuit een eigen bedrijf, de universiteit, de overheid, diverse advies- en bestuursfuncties, toegepast onderzoek bij TNO en nu vanuit het lectoraat.

Het lectoraat Entrepreneurial Journalism wil door onderzoek bijdragen aan het versterken van journalistiek ondernemerschap en daarmee aan de journalistieke infrastructuur in Nederland. Dit doen we door te analyseren welke factoren bijdragen aan succes en falen van journalistieke innovaties. In het bijzonder kijken we daarvoor naar de veranderingen, de leercultuur, de business en verdienmodellen en de interne en externe samenwerkingsverbanden die nodig zijn om journalistieke innovaties te laten slagen. We streven naar intensief contact met het journalistieke werkveld: om onze onderzoeksvragen te formuleren en aan te scherpen en om onze onderzoeksresultaten met het werkveld te delen en te bediscussiëren.