



Evaluatie Persinnovatieregeling 2010-2014

Augustus 2014
Auteur: C. Wolfert

STIMULERINGS
FONDS
VOOR DE
JOURNALISTIEK

Samenvatting

Met de persinnovatieregeling werkt het Stimuleringsfonds aan versterking van de journalistiek door innovatieve projecten te subsidiëren. Sinds het bestaan van de regeling in 2010 zijn 78 subsidieaanvragen gehonoreerd. Aan deze projecten is 9,5 miljoen euro subsidie toegekend, waarvan 7,9 miljoen euro is uitgekeerd (subsidies kunnen bijgesteld worden door lagere kosten van een project of vroegtijdige stopzetting).

Analyse laat zien dat projecten op het gebied van versterking van regionale journalistiek, experimenteren met verdienmodellen en ontbundeling & personalisering sterk vertegenwoordigd zijn. Service- en productinnovaties voeren de boventoon.

De overgrote meerderheid van de projecten weet haar doelstellingen te behalen. Van de 42 projecten die inmiddels zijn afgesloten is de helft door de projectuitvoerders met eigen middelen gecontinueerd. Meer dan een kwart van de afgeronde projecten heeft andere partijen tot actie bewogen. Bij nieuwe organisaties (< 3 jaar) ligt dit aantal hoger dan bij gevestigde organisaties.

Van de geënquêteerde projectuitvoerders geeft 80% aan graag meer begeleiding te ontvangen bij de projectuitvoering. Nieuwe organisaties zoeken marketingexpertise en investeerders, gevestigde organisaties willen in contact komen met samenwerkingspartners en advies van een coach. Technische aspecten vormen de belangrijkste reden voor vertraging en hogere kosten, maar projectuitvoerders wensen geen ondersteuning op dit vlak van het fonds.

Belangrijke lessen zijn dat projecten te weinig denken vanuit de gebruiker en te vaak proberen het wiel opnieuw uit te vinden. Het belang van marketing wordt onderschat, evenals de tijd die nodig is om veranderingen binnen de organisatie te bereiken.

Het rapport bespreekt mogelijkheden ter verbetering van de regeling op het vlak van begeleiding en monitoring.

Inhoud

1. Inleiding	3
2. Achtergrond Persinnovatieregeling	4
3. Methode	9
Dataverzameling.....	9
Analyse	10
4. Trends	12
Voor welke onderwerpen kiest het SvdJ?	12
Welke stakeholders profiteren van de persinnovatiesubsidie?	14
Welke journalistieke thema's komen terug in de projecten?	15
Wat is het aandeel regionale projecten?.....	16
Welke typen innovatie worden gestimuleerd?.....	17
Hoe vernieuwend zijn de projecten?	19
In hoeverre leiden de projecten tot nieuwe journalistieke content?	20
5. Prestaties	21
Hoeveel projecten zijn na de subsidie gecontinueerd?	21
In welke mate behalen projecten hun doelstellingen?	22
Wat is de impact van afgesloten projecten?.....	25
6. Begeleidingsbehoefte	30
7. Lessons learned	32
8. Vertraging afgesloten projecten	34
9. Hoe presteren andere organisaties?	37
10. Conclusie	40
11. Overwegingen bij het aanpassen van de persinnovatieregeling	42
Appendix A. Lijst met geïnterviewde personen	45

1. Inleiding

Met de persinnovatieregeling wil het Stimuleringsfonds voor de Journalistiek (SvdJ) de journalistiek versterken door innovatieve projecten te subsidiëren. De journalistieke sector worstelt met de ontleding onder jongeren, teruglopende advertentie-inkomsten en digitalisering. Door middel van het verstrekken van subsidies aan innovatieve projecten wil het fonds de maatschappelijke functie van de journalistiek, het informeren van de burger ten behoeve van de politieke meningsvorming, bewaren en versterken.

In 2013 verrichte onderzoeksbureau Dialogic in opdracht van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap een evaluatie van de eerste twee jaar van de regeling en voerde ze een *quick scan*¹ uit naar de achtergronden van aanvragers. De belangrijkste conclusies daaruit waren dat de regeling erin slaagt om innovatie op de agenda te zetten in de journalistieke sector en dat dankzij de persinnovatieregeling veel projecten gestart zijn die anders nooit van de grond waren gekomen.

De persinnovatieregeling bestaat nu vier jaar. Het bestuur van het Stimuleringsfonds voor de Journalistiek verzocht daarom om een nieuwe evaluatie van de regeling, om vast te kunnen stellen hoe de regeling presteert en waar verbeterpunten kunnen worden aangebracht. Het huidige onderzoek bouwt voort op de bevindingen van Dialogic door inzicht te bieden in factoren die het succes van een project beïnvloeden en een beeld te vormen van wat er gebeurt met projecten nadat de subsidie vergeven is. Dit kan het fonds aanwijzingen geven over hoe de huidige regeling verder verbeterd en aangescherpt kan worden, om zo de slagingskans en het (lange termijn) effect van projecten te vergroten.

Als onderdeel van het onderzoek is een evaluatie-tool ontworpen die na afloop van toekomstige projecten ingevuld kan worden zodat het eenvoudiger wordt voor het fonds om resultaten ook in de toekomst te blijven volgen en vergelijken.

Het rapport is als volgt opgebouwd: hoofdstuk 2 biedt een korte toelichting op de persinnovatieregeling en de veranderingen die de afgelopen jaren in de regeling zijn aangebracht. Vervolgens wordt de gehanteerde methode uitgelegd. Hoofdstuk 4 bespreekt welke trends er zichtbaar zijn in de regeling, zoals de onderwerpkeuze en de typen innovatie die het fonds stimuleert. Hoofdstuk 5 bespreekt de prestaties van de projecten op het gebied van continuering, het behalen van doelstellingen en impact op andere organisaties. Daarna wordt besproken welke behoeften ter verbetering er leven onder projectuitvoerders zelf. Vervolgens worden de *lessons learned* voor de journalistieke sector opgesomd en geanalyseerd wat de consequenties zijn van projectvertraging. In hoofdstuk 9 wordt besproken hoe de prestaties van de persinnovatieregeling zich verhouden tot andere innovatie-portfolio's. Het rapport eindigt met een conclusie en een aantal overwegingen ter verbetering van de regeling gebaseerd op de gepresenteerde analyses.

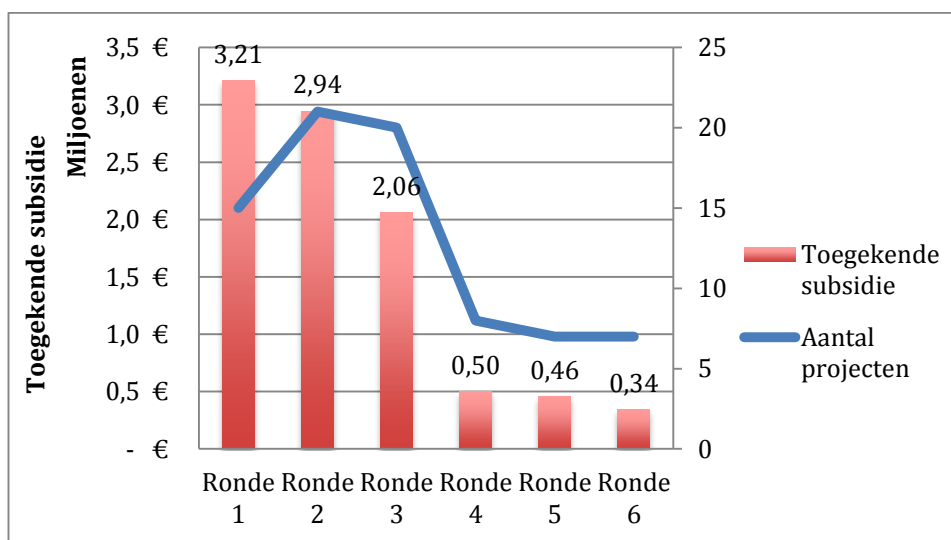
¹ Het rapport is te vinden op <http://www.persinnovatie.nl/10219/nl/vier-jaar-persinnovatie-sector-nog-op-zoek>

2. Achtergrond Persinnovatieregeling

De persinnovatieregeling is een subsidieregeling opgezet naar aanleiding van de aanbevelingen van de Tijdelijke Commissie Innovatie en Toekomst Pers, ook bekend als de ‘Commissie Brinkman’. Doel van de regeling is om de innovatie in de pers en journalistiek te versterken. Projecten komen in aanmerking wanneer ze betrekking hebben op “nieuwe of nieuwe combinaties van of met bestaande journalistieke producten, diensten, platforms of modellen om journalistieke informatie te produceren, te filteren, te distribueren, te verkopen of te presenteren².” Ook voor onderzoek naar deze activiteiten kan een aanvraag ingediend worden. Aanvragen worden beoordeeld op het journalistieke en innovatieve karakter en haalbaarheid.

Toenmalig OCW-minister Plasterk stelde in 2010 eenmalig acht miljoen euro beschikbaar voor de persinnovatieregeling, uit te voeren door het Stimuleringsfonds voor de Journalistiek (destijds nog het Stimuleringsfonds voor de Pers). Na verdeling van deze acht miljoen heeft het fonds de regeling vanaf de vierde ronde voortgezet vanuit zijn eigen middelen. De omvang hiervan is kleiner, wat terug te zien is in het aantal projecten dat een subsidie toegewezen krijgt (figuur 1), maar daarbij moet worden aangemerkt dat er sinds 2013 weer twee rondes per jaar plaats vinden in plaats van één.

Sinds de start in 2010 zijn er zes subsidierondes geweest waarin organisaties en individuen van binnen en buiten de perssector een subsidieaanvraag konden indienen. In totaal heeft het fonds 78 aanvragen gehonoreerd voor een totaalbedrag van €9.511.030,-. Subsidies kunnen lager uitvallen wanneer projecten minder kosten maken of voortijdig stoppen. Tot op heden is €7,893,550,- uitgekeerd. In de loop van de regeling heeft het fonds, op basis van de ervaringen, de regeling bijgestuurd en aangescherpt. Bij het evalueren van de regeling is het belangrijk om deze verschillen in acht te nemen. Daarom volgt eerst een kort overzicht met de belangrijkste wijzigingen.



Figuur 1 Aantal projecten en subsidie per ronde

² “Regeling van het Stimuleringsfonds voor de Pers van 10 maart 2014, nr. 23952, tot vaststelling van een tijdelijke subsidieregeling persinnovatie 2014”
<https://zoek.officielebekendmakingen.nl/stcrt-2014-7350.html>

Eerste en tweede ronde (2010)

Voor aanvragen geldt geen maximum subsidiebedrag of maximale looptijd. In eerste instantie wordt met een variabele matchingseis gewerkt. Dat blijkt niet operationaliseerbaar en de matchingseis wordt voor alle projecten op 50% gesteld. Dat betekent dat voor elke aanvraag maximaal 50% van het benodigde bedrag wordt gefinancierd. Het overige deel moet *gematcht* worden in middelen of arbeidsuren. De helft van de beschikbare subsidie voor deze ronden is gereserveerd voor projecten die de regionale journalistiek versterken. Dit criterium is in latere ronden vervallen, omdat er een aparte regeling is ingesteld voor regionale projecten³. Een commissie van experts uit de wetenschap en de journalistieke sector beoordeelt het innovatieve gehalte van alle plannen en brengt daar advies over uit aan het bestuur van het Stimuleringsfonds voor de Journalistiek. Uiteindelijk besluit het bestuur welke projecten subsidie toegewezen krijgen en hoeveel, op basis van journalistiek karakter, haalbaarheid en mate van vernieuwing van de aanvragen. Een projectaanvrager kan een bezwaarschrift indienen bij afwijzing of wanneer het bestuur een lager bedrag toewijst dan gevraagd.

Derde ronde (2011)

Er wordt een limiet ingesteld voor de subsidie: projecten mogen nu maximaal 200.000 euro aanvragen. De looptijd in het projectplan mag maximaal twee jaar zijn. Projecten uit eerdere ronden worden te omvangrijk gevonden door het fonds. Het subsidieplafond en de maximale looptijd moet projectaanvragen gericht maken en zo de slagingskans verhogen.

Vierde ronde (2012)

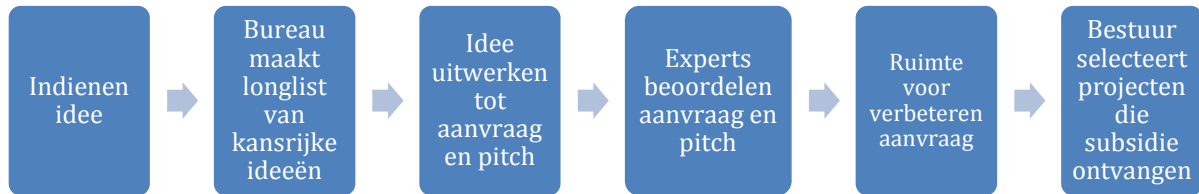
Het subsidieplafond wordt verlaagd naar 100.000 euro en de maximale looptijd wordt verkort naar een jaar. Potentiële aanvragers krijgen de mogelijkheid om vóór het indienen van een aanvraag eerst een idee in te dienen en daar feedback op te krijgen van het bureau van het stimuleringsfonds, de zogenaamde 'idee-fase'. Slechts een deel van de aanvragers maakt hier gebruik van. De rol van de expertcommissie wordt uitgebreid: aanvragers dienen hun voorstel te presenteren in een korte pitch voor de experts. Tegelijkertijd met de vierde ronde persinnovatie start het fonds met een subsidieregeling voor regionale samenwerking tussen journalistieke organisaties. Hierdoor daalt het aantal regionale aanvragen in de persinnovatieregeling.

Vijfde en zesde ronde (2013)

De idee-fase wordt verplicht gesteld: elke potentiële aanvrager moet eerst een idee voorleggen aan het bureau. Het bureau maakt op basis van de ideeën een *longlist* van aanvragers die uitgenodigd worden te komen presenteren voor het expertpanel en een officiële subsidieaanvraag te schrijven. Door in de idee-fase al een ruwe selectie te maken hoopt het bureau de werklast voor de aanvragers, experts en het bestuur te verlichten en tegelijkertijd de projecten in een vroegtijdig stadium van feedback te voorzien. De longlist wordt voor het eerst ook openbaar gemaakt op de website van het fonds.

³ Officieel de 'Tijdelijke Subsidieregeling Regionale Journalistieke Samenwerking'

Aanvragers krijgen na de pitch voor de expertcommissie de gelegenheid hun aanvraag nog aan te passen. Het fonds stelt aanvragers geld beschikbaar voor het inhuren van advies ter verbetering van de aanvraag. Hier wordt door een deel van de projecten gebruik van gemaakt.

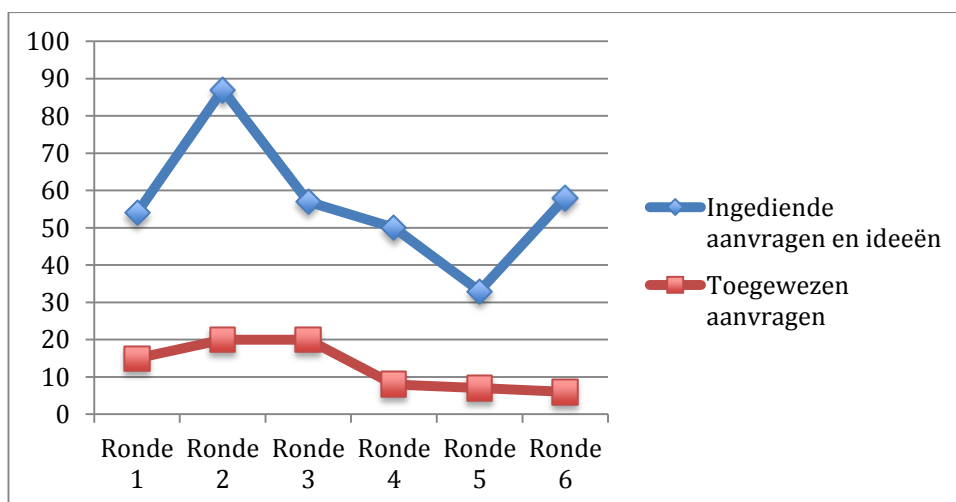


Afbeelding 1 Aanvraagproces in vijfde en zesde ronde

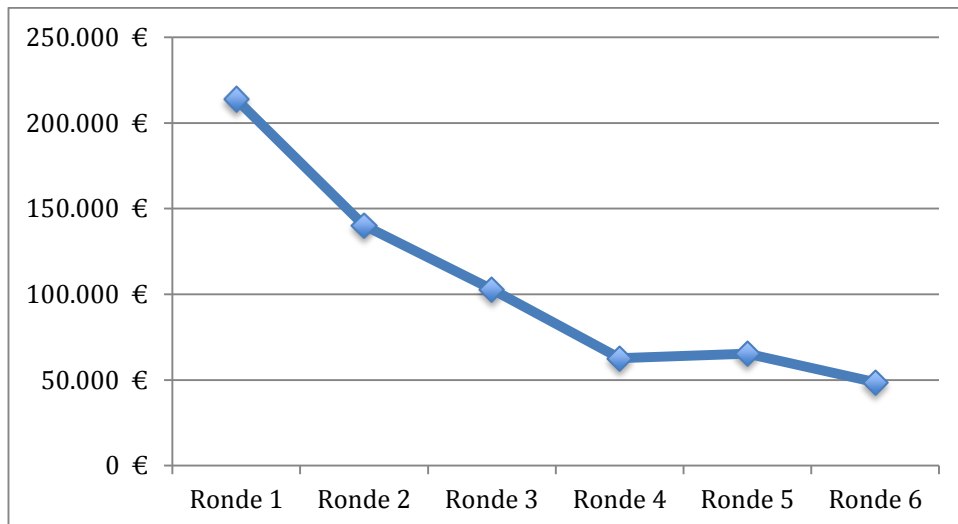
Of de veranderingen in de selectieprocedure invloed hebben gehad op het aantal inzendingen voor het aanvraagproces is onduidelijk. Figuur 2 toont het aantal inzendingen (aanvragen inclusief de ideeën in de idee-fase in de vijfde en zesde ronde) per ronde. Te zien is dat de tweede ronde een stuk meer inzendingen kent. Na instellen van het subsidieplafond in de derde ronde daalt het aantal inzendingen weer. De vijfde ronde waarin de idee-fase verplicht werd, kent een daling maar bij de zesde ronde is het aantal inzendingen weer terug op het niveau van de derde ronde.

Het invoeren van de idee-fase heeft wel geleid tot een lagere werkdruk voor het bureau, de experts en het bestuur: in de vijfde ronde zijn uit 33 ideeën uiteindelijk 12 officiële subsidieaanvragen voortgekomen. Ronde zes kende 58 ideeën waarvan er 14 mochten worden uitgewerkt tot officiële subsidieaanvraag.

Gemiddeld over de zes ronden wordt 22% van de aanvragen gehonoreerd. Het laatste deel van de oorspronkelijke acht miljoen subsidie werd in de vierde ronde verdeeld, waarna het fonds de volgende ronden uit eigen middelen financierde. Het kleinere budget is duidelijk terug te zien in het kleinere aantal toegewezen aanvragen vergeleken met de eerste drie ronden. Daarnaast is het effect van het subsidieplafond dat is ingevoerd in ronde drie terug te zien in de gemiddelde subsidie per project.



Figuur 2 Subsidieaanvragen en -toewijzingen



Figuur 3 Gemiddelde subsidie per project

Verloop projectuitvoering

De subsidie wordt uitgekeerd in tranches. Bij aanvang van het project keert het fonds een deel van de subsidie als voorschot uit. Halverwege het project dient de projectuitvoerder een tussenrapportage op te stellen. Na goedkeuring van deze rapportage door het bureau wordt een tweede tranche uitgekeerd. Twee maanden na afronding van het project dient de projectuitvoerder een eindrapportage op te leveren. Projecten met een subsidie van meer dan 50.000 euro dienen tevens een accountantsverklaring te overleggen. Na goedkeuring van de eindrapportage en de accountantsverklaring door het bestuur van het stimuleringsfonds wordt de laatste tranche uitgekeerd en de subsidie definitief vastgesteld. De subsidievaststelling kan lager uitvallen dan de uitgekeerde tranches, waarna het fonds over gaat tot terugvordering van het te veel uitgekeerde bedrag. Naast het aanleveren van het eindverslag dienen afgesloten projecten sinds 2012 ook mee te werken aan een interview voor de site persinnovatie.nl om zo hun ervaringen te delen met de sector.



Afbeelding 2. Verloop projectuitvoering in de vierde, vijfde en zesde ronde

Projecten met een looptijd van slechts enkele maanden hoeven geen tussenrapportage op te stellen. Voor hen wordt de subsidie in twee tranches uitgekeerd: bij aanvang en na de eindrapportage.

De verdeling van de tranches is gewijzigd in de loop van de jaren. In de eerdere ronden kregen projectuitvoerders 50% van de subsidie uitgekeerd bij aanvang, 40% bij de tussenrapportage en 10% na subsidievaststelling. In de latere ronden is de eerste tranche verlaagd en de laatste tranche verhoogd. Hiermee heeft het fonds een sterkere 'stok achter de deur' om projecten er toe te zetten tijdig aan alle verplichtingen te voldoen.

Tabel 1 Verdeling subsidietranches

	Langdurige projecten	Korte projecten
Ronde 1	50% / 40% / 10%	80% / 20%
Ronde 2	50% / 40% / 10%	70% / 30%
Ronde 3	50% / 40% / 10%	50% / 50%
Ronden 4, 5 & 6	25% / 50% / 25%	50% / 50%

Met deze manier van subsidie uitkeren zijn er dus, in de meeste gevallen, twee momenten waarop het fonds inzicht krijgt in de voortgang van het project: halverwege, tijdens de tussenrapportage, en na afloop, bij indiening van de eindrapportage.

3. Methode

Dataverzameling

De data voor het onderzoek is verzameld op basis van deskresearch, interviews en enquêtes. Tijdens de deskresearch zijn de dossiers van alle persinnovatieprojecten geraadpleegd. Bij projecten die vertraging opgelopen hebben is ook de correspondentie tussen de projectuitvoerder en het bureau geraadpleegd om oorzaken voor vertraging te identificeren. Op persinnovatie.nl zijn door de jaren heen diverse interviews met projecten gepubliceerd. Die interviews zijn ook gebruikt in de analyse.

Op basis van de resultaten van de deskresearch zijn 18 interviews gehouden met projectuitvoerders, medewerkers van het bureau van het stimuleringsfonds, leden van de expertcommissie en deskundigen uit de sector. Doel van de interviews was om te reflecteren op de conclusies uit het dossieronderzoek en om op bepaalde kwesties dieper in te gaan.

De resultaten van de interviews werden meegenomen in het ontwerpen van de vragenlijst van de enquête. De enquête is gebruikt om input van de projecten te verzamelen over veelvoorkomende valkuilen, de behoefte aan extra begeleiding en punten waarop projectuitvoerders de regeling graag verbeterd zien worden. Bij de enquête is onderscheid gemaakt tussen lopende projecten en afgesloten projecten: de laatste groep kreeg een uitgebreidere vragenlijst waarin ook werd gevraagd naar de mate waarin projecten zijn gecontinueerd en impact hebben gecreëerd.

Projecten waarvan personen al zijn geïnterviewd voor het onderzoek zijn niet opnieuw benaderd voor de enquête. Projecten die vroegtijdig zijn gestopt of stopgezet zijn ook buiten beschouwing gelaten. Van de 28 lopende persinnovatieprojecten (peildatum 1 mei 2014) zijn er 22 uitgenodigd om de enquête in te vullen. Van een aantal projecten is officieel de subsidie nog niet vastgesteld maar zijn wel alle onderdelen afgerond en het eindverslag opgeleverd. Zij zijn daarom gevraagd de enquête voor afgesloten projecten in te vullen, niet deze enquête voor lopende projecten. Van de 22 respondenten hebben er 21 gereageerd en 20 de enquête volledig ingevuld.

Daarnaast zijn 34 projecten, die al minstens een half jaar zijn afgesloten, uitgenodigd om de evaluatie-enquête in te vullen. Van de 34 projecten hebben er 25 gereageerd op de uitnodiging wat tot 24 bruikbare reacties leidde.

Tabel 2 Respons op de enquêtes

	Aantal aangeschreven projecten	Aantal bruikbare reacties	Responspercentage
Lopende projecten	26	21	81%
Afgesloten projecten	35	24	71%

Met responspercentages van 91% en 71% is de steekproefomvang groot genoeg om uitspraken te doen over alle projecten. Toch kunnen de antwoorden van afgesloten projecten mogelijk vertekend worden door de te verwachte non-respons-bias van slecht presterende projecten.

Het relatief kleine aantal projecten en de vele subgroepen die onderzocht worden (nationaal versus regionaal, nieuwe organisatie versus gevestigde organisatie, projecten met en zonder partners etc.) maken het niet mogelijk om een betrouwbare statistische analyse uit te voeren. De analyse is dus beschrijvend van aard en is daarom maar in beperkte mate te generaliseren.

Analyse

Voor de analyse wordt de verzamelde data op verschillende manieren gebruikt. Een korte toelichting per hoofdstuk.

• Trends

Met het beschrijven van het type projecten dat het stimuleringsfonds subsidieert ontstaat een beeld van de prioriteiten en voorkeuren van het fonds. Op basis van het dossieronderzoek worden alle 78 toegewezen subsidieaanvragen geanalyseerd. De onderwerpen van de projecten worden gecodeerd (bijvoorbeeld 'datajournalistiek' of 'verdienmodel'). Sommige projecten kunnen onder meerdere onderwerpen vallen. Op basis van het dossier worden ook de relevante stakeholders geïdentificeerd, de manier van waardecreatie, of een project gericht is op regionale journalistiek en het type innovatie. Ook projecten die tussentijds gestopt zijn worden hier in meegenomen, omdat de analyse een beeld moet schetsen van de *keuzes* van het stimuleringsfonds, niet van de gerealiseerde projecten.

• Prestaties

Succes is een moeilijk te definiëren begrip. Om uitspraken te kunnen doen over hoe succesvol de gesubsidieerde projecten zijn, zijn er drie indicatoren geformuleerd: continuering, mate van behalen van doelstellingen en impact op andere organisaties.

• Continuering

Wat gebeurt er met een project nadat de subsidie besteed is? Onsuccesvolle projecten zullen worden stopgezet, terwijl projecten waar de uitvoerende organisatie tevreden over is zullen worden doorgezet of zelfs uitgebreid. De continuering van projecten zegt dus iets over het succes. Al moet daar bij in acht genomen worden dat projecten ook gestopt kunnen worden door bijvoorbeeld externe factoren (zoals een reorganisatie of een koerswijziging) of doordat ze een eenmalig karakter hebben.

Voor deze analyse worden alle projecten bekeken die op de peildatum 1 mei 2014 of eerder zijn afgerond. De status van deze 42 projecten wordt vastgesteld op drie maanden na afloop van de subsidie op basis van dossieronderzoek, interviews, enquête-data en secundaire bronnen. De input van respondenten wordt gecheckt met andere bronnen.

• Mate van behalen van doelstellingen

In de subsidieaanvraag stelt de aanvrager zichzelf verschillende doelstellingen die hij of zij in het project wil behalen. Door deze doelstellingen te vergelijken met de uiteindelijke realisatie van het project ontstaat een beeld van de prestatie. Omdat innovatie een grillig, experimenteel proces is, komt het vaak voor dat doelstellingen tussentijds wijzigen. Projectuitvoerders stellen het fonds op de hoogte van gewijzigde doelstellingen door een projectwijziging aan te vragen. Indien er sprake is van een projectwijziging wordt de hierin genoemde doelstellingen aangehouden in de analyse.

Op basis van het dossieronderzoek, interviews, secundaire bronnen en antwoorden uit de enquêtes wordt onderzocht in welke mate de doelstellingen gerealiseerd zijn en wordt hier een score aan toegekend. Statements van respondenten worden altijd gecheckt met andere bronnen.

Het beoordelen van de mate waarin een project zijn doelstellingen behaald heeft gaat gepaard met een zekere mate van subjectiviteit. Om toch een zo objectief-mogelijke analyse te maken is een vijfpuntschaal ontwikkeld met een operationalisatie zoals te zien in tabel 3.

Tabel 3 Vijfpuntschaal voor mate waarin projecten hun doelstellingen behalen

Successcore	Mate waarin is voldaan aan vooraf gestelde doelstellingen
1	De doelstellingen zijn niet behaald.
2	Er is maar een beperkt deel van de doelstellingen behaald.
3	Een deel van de doelstellingen is gehaald, een deel niet of de doelstellingen zijn gedeeltelijk behaald.
4	Het merendeel van de doelstellingen is gehaald of de doelstellingen zijn grotendeels behaald.
5	Alle doelstellingen zijn volledig behaald

Op de peildatum 1 mei 2014 zijn er 26 lopende projecten. De overige 52 zijn afgerond, gestopt of stopgezet en worden allemaal meegenomen in de analyse.

• Impact op andere organisaties

Een project kan ook succesvol zijn wanneer het impact heeft op de journalistieke sector. Uit een mislukt project kunnen bijvoorbeeld lessen worden getrokken die waardevol zijn voor verschillende organisaties. Er wordt een indeling gemaakt in projecten die geen impact hebben, projecten die alleen binnen de eigen organisatie impact hebben, projecten die aandacht van andere partijen ontvingen en projecten die andere partijen aanzetten tot actie. Het is te verwachten dat projecten enige tijd nodig hebben om impact te genereren, daarom worden voor de analyse projecten geselecteerd die al minimaal zes maanden zijn afgesloten. Dat zijn 40 projecten. Voor de categorisatie wordt gebruik gemaakt van het dossieronderzoek, de interviews en enquêtes. Statements van respondenten zijn nooit leidend (vanwege te verwachte bias door sociaal wenselijke beantwoording) en worden vergeleken met andere bronnen.

• Begeleidingsbehoefte

De resultaten van de enquêtes worden gebruikt om te identificeren of projectuitvoerders behoefte hebben aan meer begeleiding en zo ja, aan wat voor soort begeleiding. Voor de interpretatie van de antwoorden wordt ook gebruik gemaakt van de interviewdata.

• Lessons learned

De belangrijkste lessen uit de projecten worden geformuleerd op basis van de dossiers, veel voorkomende antwoorden uit de enquêtes en de kwalitatieve data uit de interviews.

• Vertraging afgesloten projecten

De hoeveelheid vertraging van projecten wordt vastgesteld met behulp van de gegevens uit de dossiers en vergeleken met de andere indicatoren.

4. Trends

Voor welke onderwerpen kiest het SvdJ?

Zoals eerder aangegeven heeft de persinnovatieregeling zich ontwikkeld door de jaren heen. Dat maakt het interessant om te analyseren of er ook verschuivingen te zien zijn in het type aanvragen dat het bestuur honoreert. Zijn er trends te ontdekken? Zijn er onderwerpen die veelvuldig terugkeren? Om daar uitspraken over te kunnen doen zijn alle gehonoreerde aanvragen gecodeerd op basis van de projectomschrijving. Projecten zijn voorzien van labels als 'datajournalistiek' of 'verdienmodel'.

Er zijn diverse gevallen waarbij projecten in meerdere categorieën in te delen zijn. Daarbij is voor de analyse uitgegaan van de primaire focus van het project. Een voorbeeld: *NewsGenius* is een project dat gepersonaliseerde video's wil aanbieden. Daarbij passen de labels 'ontbundeling & personalisering' en 'video'. Omdat de personalisering hier het vernieuwende element is, wordt dit project onder de categorie 'ontbundeling & personalisering' geschaard.

Onder inhoudelijke verdieping worden projecten verstaan die zich primair richten op achtergronden, context en onderzoeksjournalistiek. Voorbeelden zijn de longreads van het project '*longform journalistiek*' van Fosfor of de achtergronden uit het project '*Isgeschiedenis.nl*' van Virtumedia. Onder journalistieke tools worden projecten verstaan die instrumenten bieden ter verbetering van het journalistieke proces. Het twitter-analyse-instrument '*RTreporter*' is hier een voorbeeld van, evenals de automatische nieuwsagenda '*Zapaday Flow*'. Projecten ter bevordering van nieuwsconsumptie onder kinderen en jongeren worden geschaard onder de categorie mediawijsheid. Projecten als '*Blendle*', '*eLinea*' en '*De Nieuwe Pers*' vallen onder 'ontbundeling & personalisering'. Projecten die primair gericht zijn op het starten van een samenwerking, bijvoorbeeld tussen een regionale publieke omroep en een regionale krant, zijn gevoegd onder de categorie 'opzetten samenwerking'. Bij het *Noord-Hollands Nieuwsnetwerk* van RTV-NH, de *Public Research App* van VPRO/NTR en *Altijd Wat Monitor* van de NCRV vormt de participatie van lezers en kijkers aan het journalistieke proces het belangrijkste vernieuwende aspect van het project. Deze projecten worden daarom geschaard onder de categorie 'participerende journalistiek'. 'Training van journalisten' bestaat uit projecten die zich richten op het geven van workshops of voorlichting over nieuwe vaardigheden voor journalisten. Een voorbeeld is '*The Hyperlocal Academy*' van de Hogeschool Utrecht waar redactieleden van hyperlokale nieuwssites nieuwe vaardigheden wordt bijgebracht. De categorie 'Versterking regionale journalistiek' omvat projecten die in de eerste plaats gericht zijn op het uitbreiden en versterken van journalistieke berichtgeving in de regio. Voorbeelden zijn de hyperlokale platforms '*Dichtbij*' en '*Vandaag*', die de regionale berichtgeving uitbreiden, maar ook '*Regionale journalistiek op tablets*' van NDC Mediagroep dat zich richtte op het ontwikkelen van een vernieuwende app met bestaande regionale journalistiek. Wanneer een regionaal project een primaire focus heeft die past bij een andere categorie (zoals het experiment met nieuwe verdienmodellen van de BDU of het datajournalistieke project van Twentsche Courant Tubantia) is deze bij die desbetreffende categorie ingedeeld. Projecten die experimenteerden met een nieuw verdienmodel, zoals de crowdfundingacties van *Disputed Waters* en *Nieuwspost* kregen het label 'verdienmodel'. Vijf projecten passen niet binnen de opgestelde categorieën en vallen onder 'overig'. Tabel 4 toont de resultaten van de analyse.

Tabel 4 Subsidieverdeling per onderwerp

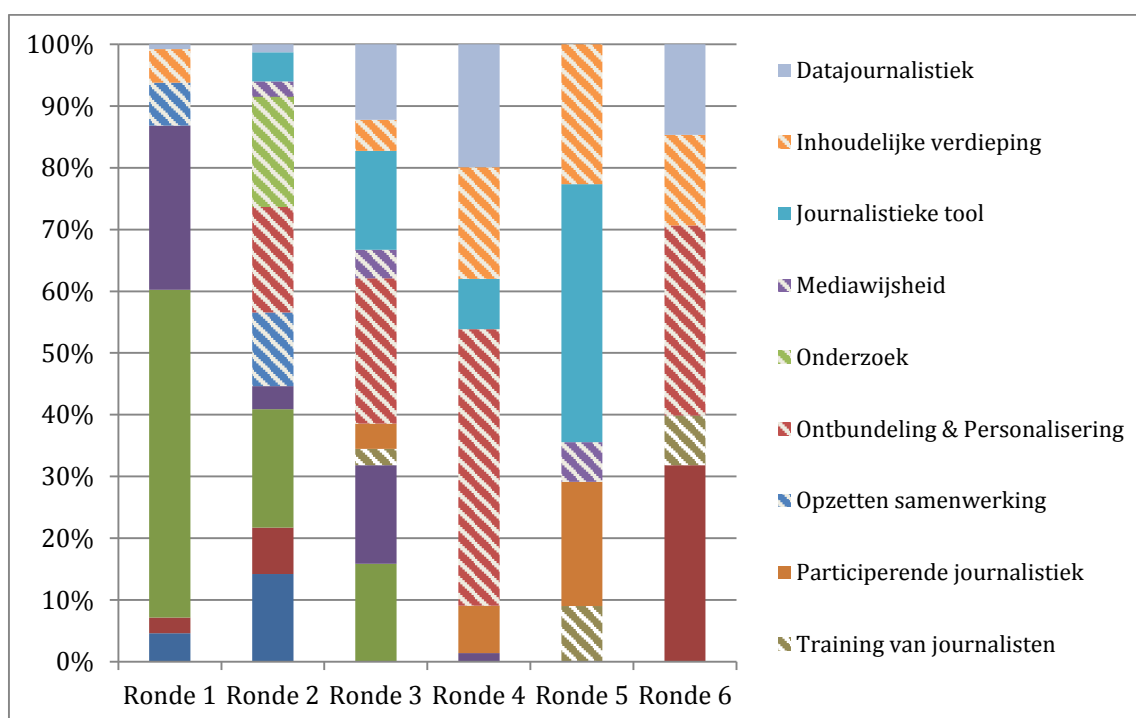
Onderwerp	Aantal projecten	Toegekende subsidie ⁴	Percentage van totale subsidie
Datajournalistiek	7	€ 464.771,00	5%
Inhoudelijke verdieping	6	€ 522.471,00	5%
Journalistieke tool	7	€ 700.717,00	7%
Mediawijsheid	4	€ 197.580,00	2%
Onderzoek	3	€ 524.518,00	6%
Ontbundeling & Personalisering	12	€ 1.318.923,00	14%
Opzetten samenwerking	4	€ 572.771,00	6%
Participerende journalistiek	3	€ 215.225,00	2%
Training van journalisten	3	€ 122.390,00	1%
Versterking regionale journalistiek	9	€ 2.592.954,00	27%
Verdienmodel	10	€ 1.301.116,00	14%
Video	5	€ 412.200,00	4%
<i>Overig</i>	5	€ 565.394,00	6%
Totaal	78	€ 9.511.030,00	100%

De categorie ‘Ontbundeling & Personalisering’ kent de meeste projecten terwijl ‘Versterking regionale journalistiek’ de meeste subsidie kreeg toegewezen. Ook projecten die met nieuwe verdienmodellen experimenteren vormen een substantieel onderdeel, in zowel het aantal projecten als de hoeveelheid toegewezen subsidie. Deze drie categorieën vormen duidelijk de belangrijkste onderwerpen binnen de regeling. Samen zijn deze drie categorieën goed voor 54% van de toegewezen subsidie.

In figuur 4 wordt de toegekende subsidie per onderwerp uitgezet over de verschillende rondes. Er valt een aantal trends te ontdekken. Zo neemt het aandeel van ‘Versterking regionale journalistiek’ sterk af in de latere rondes. Eén van de verklaringen hiervoor is dat in de eerste twee rondes minimaal 50% van de subsidie aan regionale projecten besteed moest worden, maar deze eis in de latere rondes is vervallen. Daarnaast werd in de eerste ronde een aantal grote projecten gehonoreerd dat zich richt op versterking van de regionale journalistiek. De projecten *Dichtbij*, *Vandaag* en *ANP Gemeentewerken* waren samen al goed voor 1,4 miljoen euro aan gehonoreerde subsidie.

Wat verder opvalt is dat de journalistieke tools sterker aanwezig zijn in de latere rondes en ook de aandacht voor ontbundeling & personalisering lijkt te groeien. De subsidie voor experimenten met verdienmodellen neemt af. Er is duidelijk te zien dat sinds de Plasterk-gelden van acht miljoen euro zijn opgemaakt in de derde ronde de diversiteit van de projecten terugloopt als gevolg van het lagere aantal projecten.

⁴ Het gaat hierbij om toekenning ten tijde van de subsidieaanvraag. De werkelijk uitgekeerde subsidie is lager, omdat projecten goedkoper uitvielen of vroegtijdig stopten. Tot op heden is 7,9 miljoen euro uitgekeerd.



Figuur 4 Onderwerpen per ronde

Welke stakeholders profiteren van de persinnovatiesubsidie?

Media-innovatie-onderzoeker Robert Picard beschrijft in zijn essay⁵ over *value creation* in de journalistiek vijf stakeholders voor wie een journalistieke organisatie waarde kan toevoegen: De samenleving als geheel, de doelgroep van de organisatie, adverteerders, investeerders, en journalisten. Picard betoogt dat mediaorganisaties hun inspanning in de loop der tijd hebben verschoven van de stakeholders 'samenleving' en 'doelgroepen' naar 'investeerders' en 'adverteerders'. Voor de evaluatie van de persinnovatieregeling is het interessant om te inventariseren op welke stakeholders de projecten zich richten en of dit ook verschoven is over de diverse ronden. Richten projecten zich voornamelijk op het aanspreken van de al bestaande doelgroep van de organisatie? Maken bepaalde projecten de organisatie aantrekkelijker voor investeerders? Zijn er projecten die journalisten in staat stellen hun werk beter of met meer voldoening uit te voeren?

Tabel 5 Definitie van Picard's vijf journalistieke stakeholders

Waardecreatie voor de samenleving	De samenleving als geheel profiteert van het project, bijvoorbeeld doordat de waakhondfunctie van een media-organisatie versterkt wordt.
Waardecreatie voor de eigen doelgroep	De bestaande lezers/kijkers/klanten gaan er door het project op vooruit. Bijvoorbeeld door meer of betere artikelen aan te bieden.
Waardecreatie voor adverteerders	Adverteerders profiteren door bijvoorbeeld meer kanalen waarop advertenties geplaatst kunnen worden of een groter bereik.
Waardecreatie voor investeerders	De investeerders achter de mediaorganisatie profiteren van een project, bijvoorbeeld doordat

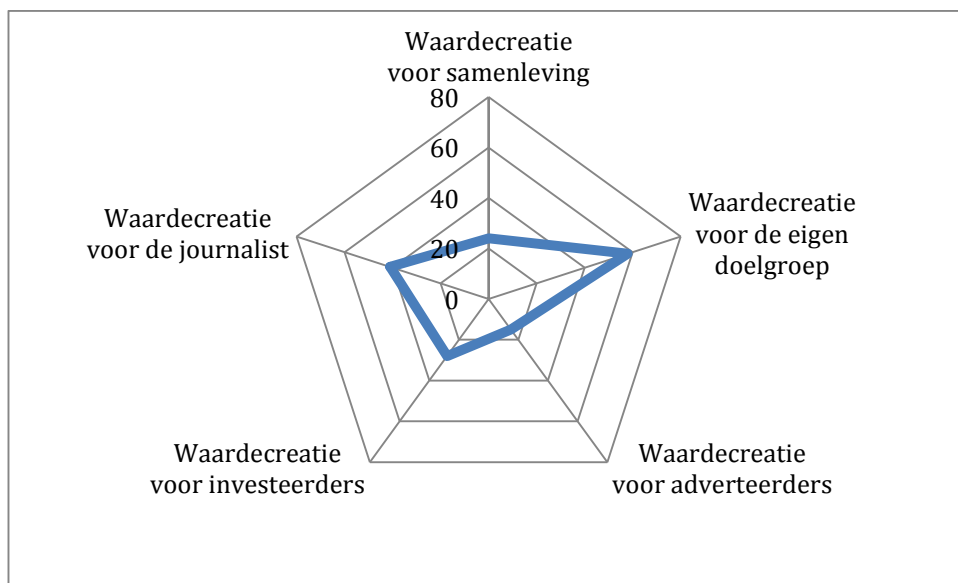
⁵ Picard, R. G. (2006), 'Journalism, value creation and the future of news organizations', Joan Shorenstein Center on the Press, Politics and Public Policy, Harvard University

een nieuw businessmodel of product de omzet doet stijgen.

Waardecreatie voor de journalist

Door het project gaat de journalist erop vooruit, doordat zijn of haar werk interessanter, rijker of bevredigender wordt.

Voor de 78 toegewezen subsidieaanvragen is geanalyseerd in welke categorieën ze vallen. Een project als *Anders verdienen met kennis*, waarbij de Barneveldse Krant workshops over haar vakgebied ging aanbieden aan lezers, is bijvoorbeeld aangemerkt als een project dat waarde creëert voor de journalist, de investeerder en de doelgroep. Journalisten kregen de kans hun expertise op een nieuwe manier in te zetten, de aandeelhouders van de moederorganisatie profiteren van (mogelijke) extra omzet en de lezer profiteert van het aanbod van de workshops. Op deze manier zijn alle projecten ingedeeld. Het resultaat van de analyse is te zien in figuur 5.



Figuur 5 Welke stakeholders profiteren van de persinnovatieprojecten? (n=78)

Het zwaartepunt van de regeling ligt bij waardecreatie voor de eigen doelgroepen van de aanvragers. 58 projecten vallen in deze categorie. Meer dan de helft van de projecten, 41 stuks, bieden meerwaarde voor journalisten. Aanzienlijk minder projecten richten zich op het creëren van waarde voor de samenleving (24x), adverteerders (15x) en investeerders (28x). Omdat de persinnovatieregeling zich richt op het versterken van de politieke meningsvorming en niet per definitie op het benutten van commerciële kansen is het logisch dat investeerders en adverteerders weinig profiteren van de projecten. De analyse toont geen grote verschillen tussen projecten van verschillende rondes.

Welke journalistieke thema's komen terug in de projecten?

Picard identificeert in zijn essay naast de eerder genoemde vijf stakeholders die kunnen profiteren van media-innovatie ook tien trends in de manier waarop media proberen waarde toe te voegen aan hun producten en diensten. Deze trends kunnen ook als indeling gebruikt worden voor de projecten uit de persinnovatieregeling en op die manier een indruk geven over overlap tussen projecten of juist onontgonnen terrein binnen de regeling.

Tabel 6 Trends in waardecreatie zoals gedefinieerd door Picard. Projecten kunnen in meerdere categorieën vallen.

Picard's ways of value creation	Definitie	Percentage van aantal projecten ⁶
Become the preferred provider across platforms	Focus op het bouwen van reputatie/merk op meerdere platformen	24%
Become the trusted advisor	De journalist als leider, adviseur en gids	3%
Change the emphasis of coverage	Waarde toevoegen door 'commoditized' nieuws uit te breiden met context, achtergronden of interpretatie	8%
Create compelling experiences	Meer investeren in de vorm van content en de beleving die het creëert bij de gebruiker.	18%
Emphasize ease of use and convenience	Toegankelijkheid van content vergroten.	14%
Emphasize Journalism and news processing	Focus op effectief en efficiënt journalistiek bedrijven	12%
Provide participation in journalism processes	Deelname van de lezer/gebruiker aan het journalistieke proces, bijvoorbeeld in de vorm van burgerjournalistiek of crowdsourcing	24%
Provide salvation from the flood	Focus op selectie en de poortwachters-functie van de journalist	13%
Specialize or localize	Richten op een niche.	12%
Use news organization's certification abilities	Focus van de journalist op controle van feiten en het aangeven van wat belangrijk is en wat niet	18%
Overig	Projecten die buiten de classificering vallen	6%

Omdat de categorieën elkaar niet uitsluiten kunnen projecten onder meerdere trends vallen. De meeste trends zijn ongeveer even sterk vertegenwoordigd. De gidsfunctie, *become the trusted advisor*, is ondervertegenwoordigd. Slechts 3% van de projecten valt onder deze trend. *Change the emphasis of coverage*, het verrijken van nieuws met achtergronden, is met 8% ook maar beperkt aanwezig. Het uitbouwen van het merk van de organisatie (Become the preferred provider across platforms) en participatie in het journalistieke proces (Provide participation in journalism processes) vormen de belangrijkste trends.

Wat is het aandeel regionale projecten?

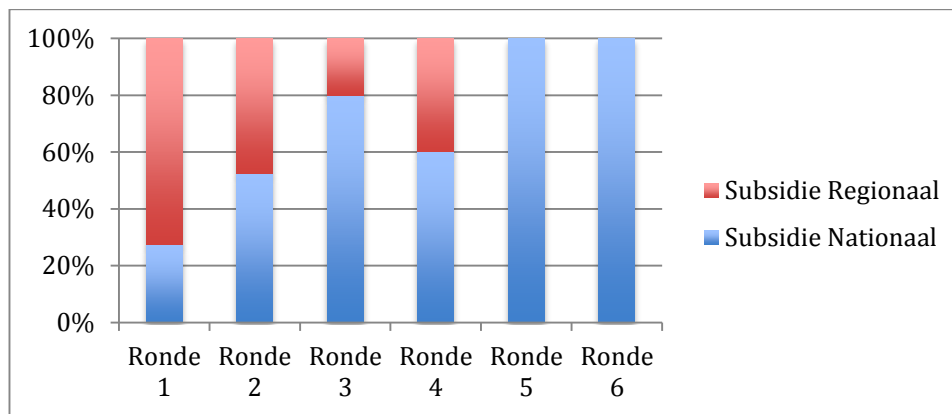
De projecten vallen ook in te delen op regionale journalistiek enerzijds (waar in dit geval lokale en hyperlokale projecten ook onder worden geschaard) en projecten voor een nationaal publiek anderzijds.

⁶ Projecten kunnen onder meerdere categorieën vallen. Het totaal telt dus niet op tot 100%

Tabel 7 Verdeling regionale en nationale projecten

	Aantal projecten	%	Toegekende subsidie ⁷	%
Regionaal	21	27%	€ 4.345.875,00	46%
Nationaal	57	73%	€ 5.165.155,00	54%
Totaal	78		€ 9.511.030,00	

Tabel 7 toont dat iets meer dan een kwart van de projecten op regionaal niveau is, maar dat deze groep bijna de helft van alle subsidie binnensleept. Regionale projecten krijgen dus een relatief hogere subsidie toegewezen. Journalistiek in de regio kreeg voornamelijk in de eerdere rondes meer subsidie. Het aandeel van regionale projecten is in de loop van de regeling gedaald. In rondes vijf en zes zijn geen regionale projecten meer gesubsidieerd. Dat kan voor een deel verklaard worden doordat er sinds de vierde ronde ook een aparte subsidieregeling is voor regionale samenwerking tussen journalistieke organisaties.



Figuur 6 Subsidieverdeling nationaal/regionaal per ronde

Welke typen innovatie worden gestimuleerd?

De projecten zijn ook in te delen op type innovatie. Het 6D-model voor diensteninnovatie van Den Hertog et al.⁸ vormt een goede basis voor het indelen van projecten in verschillende innovatiecategorïen en is al eerder toegepast in de *quick-scan* van Dialogic naar de persinnovatieregeling. Echter, niet alle projecten uit de persinnovatieregeling kunnen worden gezien als dienst of service. Daarom is het model aangepast en uitgebreid met de bevindingen van het onderzoek van Christensen et al.⁹ naar innovatie in de journalistiek. Dit leidt tot de volgende classificaties:

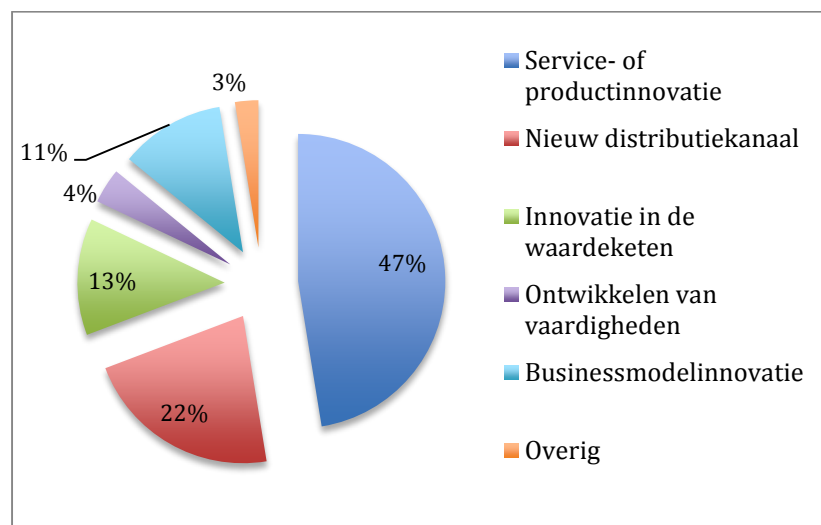
⁷ Het gaat hierbij om toekenning ten tijde van de subsidieaanvraag. De werkelijk uitgekeerde subsidie is lager, omdat projecten goedkoper uitvielen of vroegtijdig stopten. Tot op heden is 7,9 miljoen euro uitgekeerd.

⁸ Den Hertog, P.; Van der Aa, W.; De Jong, M.W (2010), 'Capabilities for managing service innovation: towards a conceptual framework' Journal of Service Management, Vol. 21, No. 4, pp. 490-514

⁹ Christensen, C. M., Skok, D., & Allworth, J. (2012). 'Breaking news; mastering the art of disruptive innovation in journalism'. Nieman Reports, Vol. 66, No. 3.

Tabel 8 Innovatie-classificaties op basis van Den Hertog et al. (2010)² en Christensen et al. (2012)³

Categorie	Definitie
Service- of productinnovatie	Een nieuw concept of idee dat een specifiek onopgelost probleem of onvervulde consumentenbehoefte adresseert
Innovatie in de waardeketen	Een nieuwe samenstelling van de waardeketen of samenwerking met nieuwe partners
Businessmodelinnovatie	Een nieuwe manier van geld verdienen met een bestaand(e) product of service
Nieuw distributiekanaal	Het gebruiken van nieuwe kanalen voor het aanbieden van een bestaand(e) product of service
Ontwikkelen van vaardigheden	Het verbeteren of ontwikkelen van nieuwe vaardigheden binnen het bedrijf ter verbetering van de kwaliteit van producten of processen

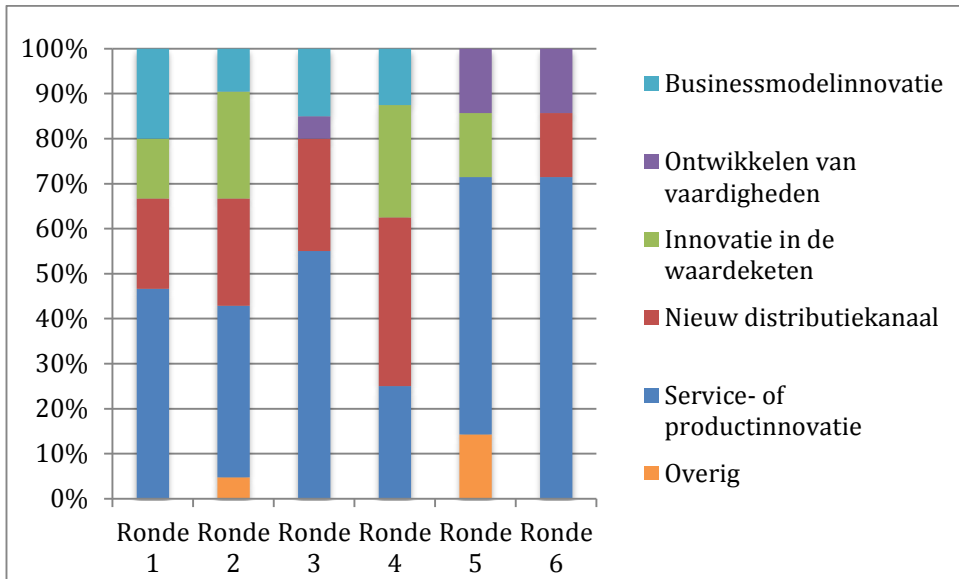


Figuur 7 Projecten naar type innovatie (n=78)

Verschillende geïnterviewde en geënquêteerde respondenten gaven aan het gevoel te hebben dat de persinnovatieregeling zich te sterk richt op technische producten. Een concreet product is immers makkelijker te plannen en ontwikkelen dan een inhoudelijke, meer abstractere vernieuwing en daarom misschien eenvoudiger te onderbouwen in een aanvraagprocedure.

De resultaten laten zien dat de concretere typen innovatie inderdaad de overhand hebben in de subsidieregeling. De meest abstracte vorm, het ontwikkelen van vaardigheden, is ook tevens de kleinste categorie.

Wanneer de innovatiecategorieën worden uitgezet tegenover de tijd, dan blijkt dat service- en productinnovatie in vrijwel elke ronde de dominante categorie is. Businessmodelinnovatie neemt af, terwijl het ontwikkelen van vaardigheden toeneemt.



Figuur 8 Aandeel type innovatie per ronde (n=78)

Hoe vernieuwend zijn de projecten?



Figuur 9 Type vernieuwing (n=74, 4 projecten vallen buiten de classificatie)

Er zit een verschil tussen projecten die enkel nieuw zijn voor de organisatie en projecten die een vernieuwing vormen voor de gehele sector. Zo kan het ontwikkelen van een videojournaal voor de sector niet nieuw zijn maar voor een mediaorganisatie wel. Het project ‘Puppynews’ werkt aan een kindvriendelijke zoekmachine voor nieuws. De achterliggende organisatie, Spinqe, is gespecialiseerd in het maken van zoekmachines, maar in de journalistieke sector bestaat nog geen soortgelijk systeem. Dit is dus een project dat voor de organisatie zelf niet vernieuwend is maar voor de sector wel. In figuur 9 zijn de innovatieprojecten ingedeeld in projecten die vernieuwend of niet vernieuwend zijn voor de sector en projecten die wel of niet vernieuwend zijn voor de organisatie. Er zijn vier projecten zoals die van Spinqe: bedrijven van buiten de sector die iets introduceren op hun expertisegebied dat nieuw is voor de sector. 35 projecten zijn zowel nieuw voor de organisatie als voor de sector en een even groot aantal is enkel vernieuwend binnen de eigen organisatie. Er zijn geen vernieuwingen die al bestaan binnen zowel de eigen organisatie als de journalistieke sector. Zulke projecten zouden ook buiten de voorwaarden van de subsidieregeling vallen.

In hoeverre leiden de projecten tot nieuwe journalistieke content?

Om iets te kunnen zeggen over de mate waarin inhoudelijke journalistiek gestimuleerd wordt, moet verder ingezoomd worden op de projecten. Een product-innovatie, zoals een nieuwe app, kan bijvoorbeeld tegelijkertijd een platform zijn voor nieuwe content. Of het kan bestaande content gebruiken om nieuwe doelgroepen aan te spreken. Tabel 9 maakt een verdeling tussen projecten die zich richten op bestaande doelgroepen en projecten die nieuwe doelgroepen proberen aan te spreken. Daarnaast wordt er een verdeling gemaakt tussen projecten die werken met bestaande content, projecten die een platform of tool vormen waar nieuwe content uit voort vloeit en projecten die nieuwe content produceren. *Blendle* is een voorbeeld van een project dat met bestaande content (krantenartikelen) een nieuwe doelgroep probeert aan te spreken (jongeren die geen krant lezen). *Nieuwspost* is een crowdfundingwebsite voor onderzoeksjournalistiek. Het produceert zelf geen content maar biedt wel een platform voor nieuwe journalistieke producties, voornamelijk voor bestaande doelgroepen. De jongerennieuwssite *MijnZ*, van De Stentor, maakt eigen artikelen om jonge Zwollenaren aan te spreken en valt dus onder ‘nieuwe content’ en ‘nieuwe doelgroepen’.

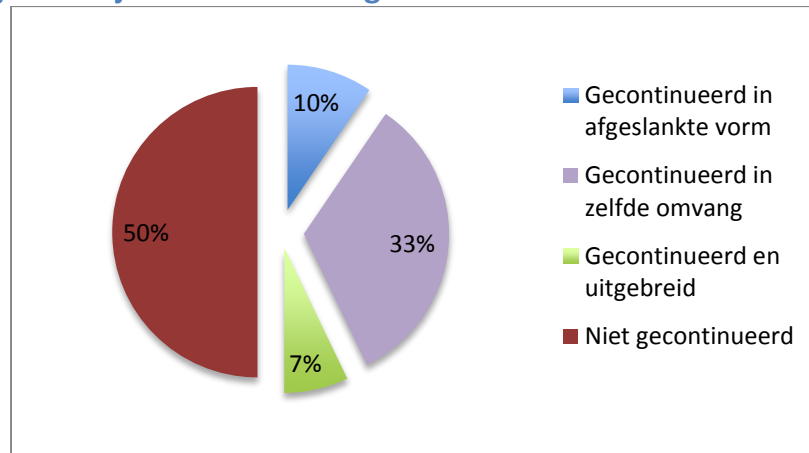
Tabel 9 Hoeveelheid nieuwe content (n=78, 13 projecten vallen buiten de categorisering)

	Bestaande content	Platform of tool voor nieuwe content	Nieuwe content
Nieuwe doelgroepen	21	11	24
Bestaande doelgroepen	5	1	3
Totaal	26	12	27

Dertien projecten vallen buiten de categorisering. Dit zijn bijvoorbeeld onderzoeken en projecten ter bevordering van mediawijsheid. 27 projecten leiden direct tot nieuwe content, waarvan het overgrote deel gericht is op nieuwe doelgroepen. Die 27 projecten vormen 35% van het totale aantal projecten. Twaalf projecten stimuleren de productie van nieuwe content doormiddel van een platform of redactionele tool.

5. Prestaties

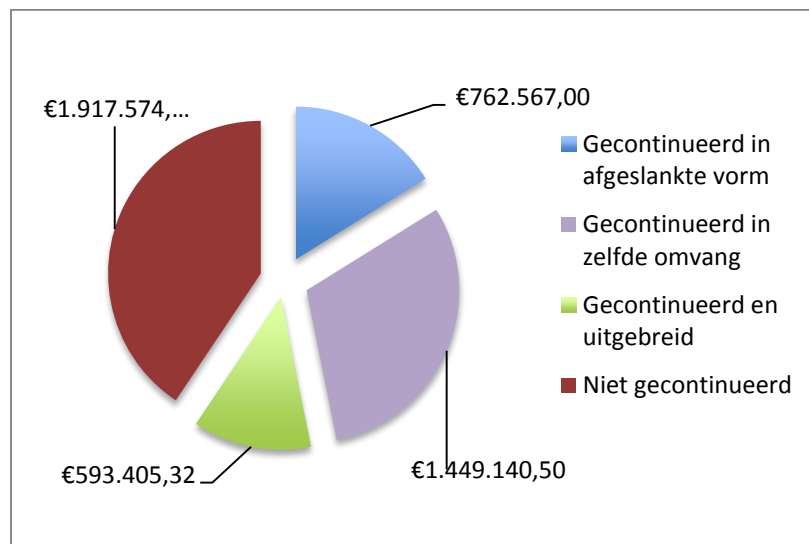
Hoeveel projecten zijn na de subsidie gecontinueerd?



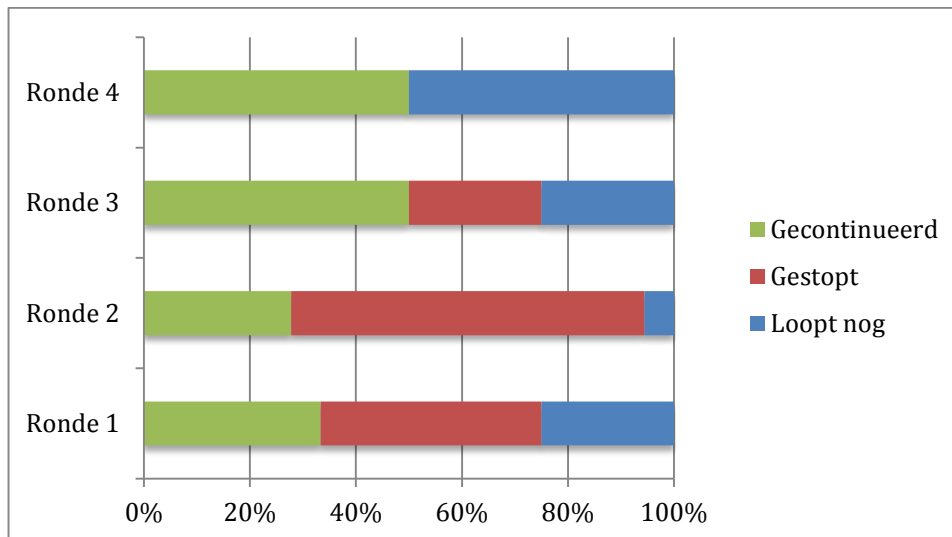
Figuur 10 Continuering van afgesloten projecten (n=42)

Van de 42 afgesloten projecten uit de persinnovatieregeling is de helft in meer of mindere mate voortgezet. Figuur 10 toont dat 33% van de projecten in gelijke omvang is doorgezet, 10% in kleinere omvang is gecontinueerd en 7% is uitgebreid.

Figuur 11 toont hoe deze indeling zich verhoudt tot de hoeveelheid uitgekeerde subsidie. Aan de niet gecontinueerde projecten is in totaal 1,9 miljoen euro uitgegeven door het stimuleringsfonds. De projecten die in meer of mindere mate zijn voortgezet ontvingen samen 2,8 miljoen euro.



Figuur 11 Uitgekeerde subsidie aan afgeronde projecten (totaal €4,7 miljoen)

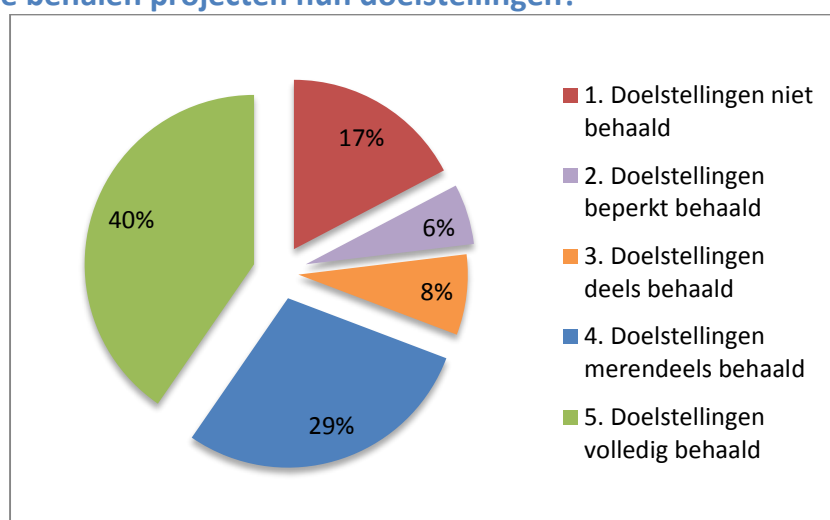


Figuur 12 Status van projecten per ronde

Wanneer deze resultaten worden uitgezet per ronde, valt op dat naar verhouding de eerste twee ronden de meeste projecten kennen die niet zijn voortgezet. Hierbij zijn alle projecten die in meer of mindere mate zijn gecontinueerd samengenomen in dezelfde categorie. Ronde vijf en zes kennen op de peildatum (1 mei 2014) nog geen afgesloten projecten.

Zelfs wanneer alle lopende projecten uit de derde ronde niet gecontinueerd zouden worden, ligt het percentage gecontinueerde projecten hoger dan in de tweede ronde. De resultaten suggereren dat de veranderingen in de regeling ertoe geleid hebben dat projecten nu een grotere kans hebben om na afsluiting te worden gecontinueerd. Een andere verklaring is dat door minder projecten te selecteren alleen de meest kansrijke aanvragen subsidie krijgen en daarom het percentage gecontinueerde projecten gestegen is.

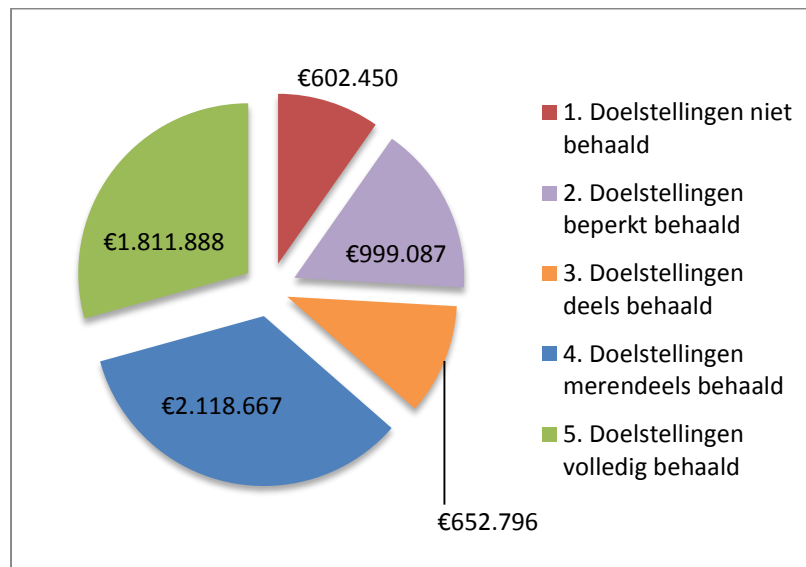
In welke mate behalen projecten hun doelstellingen?



Figuur 13 Mate waarin afgesloten projecten hun doelstellingen behaalden (n=52)

Over het algemeen worden de eigen doelstellingen volledig (40%) of grotendeels (29%) behaald. 17% behaalt geen van de doelstellingen. Dit zijn gehonoreerde

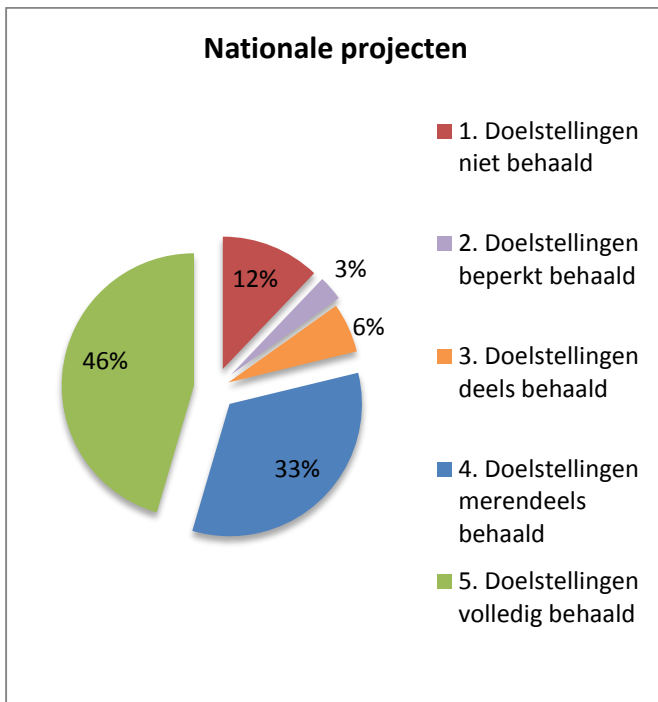
subsidieaanvragen die nooit gestart zijn (5x), het project halverwege gestaakt hebben (1x) of door het stimuleringsfonds zijn stopgezet (3x).



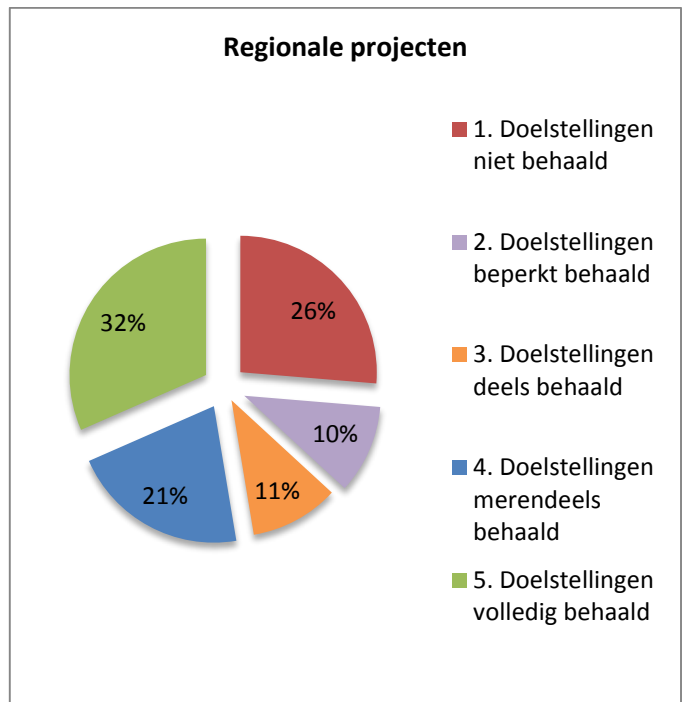
Figuur 14 Uitgekeerde subsidie ten opzichte van behalen van doelstellingen (totaal €5,5 miljoen)

Aan deze 52 projecten is in totaal 5,5 miljoen euro subsidie uitgekeerd. Figuur 14 laat zien hoe dit geld zich verhoudt tot de verschillende categorieën. Projecten die nooit zijn gestart komen hier niet meer in terug, omdat ze ook geen subsidie uitgekeerd hebben gekregen. Stopgezette en gestaakte projecten hebben in de meeste gevallen slechts een deel uitgekeerd gekregen. De verschillen tussen figuur 13 en figuur 14 zijn niet heel groot. Naar projecten die alle doelstellingen volledig gehaald hebben is naar verhouding iets minder subsidie gegaan. In totaal is 71% van de subsidie (3,9 miljoen euro) aan projecten uitgekeerd die hun doelstellingen merendeels of volledig gehaald hebben. Drie projecten die gestaakt of gestopt zijn en dus geen van hun doelstellingen gehaald hebben, hebben gezamenlijk €602.000 ontvangen.

Wanneer het aantal projecten wordt uitgesplitst naar regionale projecten en projecten met een nationaal bereik dan blijkt dat in die eerste categorie het behalen van de doelstellingen een stuk lastiger is.



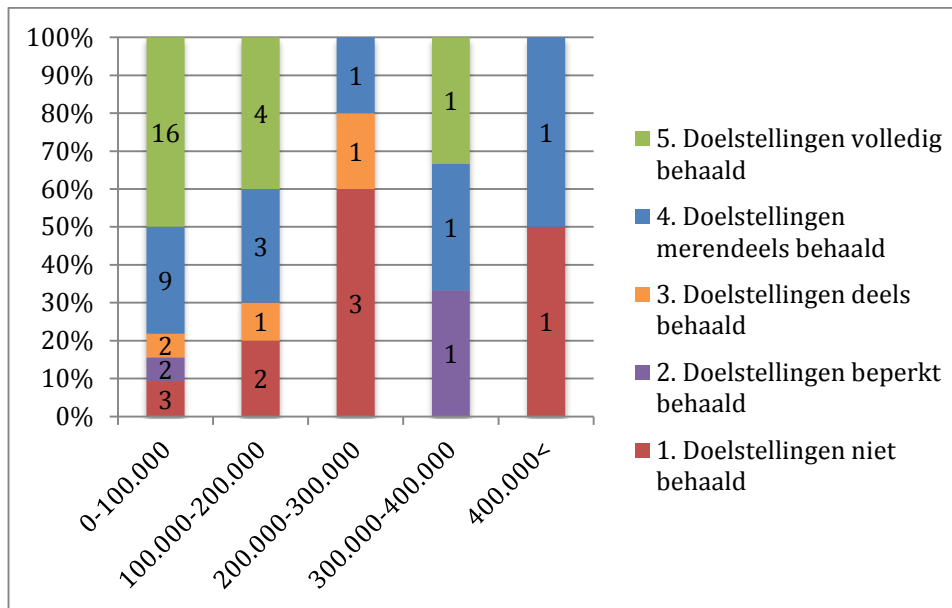
Figuur 15 Mate van behalen van doelstellingen van nationale projecten (n=33)



Figuur 16 Mate van behalen van doelstellingen van regionale projecten (n=19)

53% van de regionale projecten heeft de doelstellingen merendeels of volledig gehaald (categorie 4 en 5) tegenover 79% van de nationale projecten. Er is dus een aanzienlijk verschil tussen de prestaties van lokale projecten en nationale projecten.

Daarnaast zijn projecten met minder dan 100.000 euro subsidie een stuk beter in het behalen van de projectdoelstellingen, zo blijkt uit figuur 17. In deze categorie behaald 80% de doelstellingen volledig (16x) of merendeels (9x). Bij de hogere bedragen in figuur 17 ligt dat percentage lager. Eerder werd al vastgesteld dat de regionale projecten relatief meer subsidie ontvangen. Aangezien grotere projecten minder goed presteren en regionale projecten vaak grotere projecten zijn is het niet vreemd dat de regionale projecten lager scoren dan nationale projecten. De verklaring kan dus liggen in de omvang van projecten. Het fonds voerde vanaf de derde ronde een subsidieplafond in vanuit de gedachte dat kleinere projecten beter presteren. Deze resultaten bevestigen dat: projecten met minder subsidie halen relatief vaker hun doelstellingen.



Figuur 17 Mate van behalen van doelstellingen versus hoogte subsidie

Er zijn geen noemenswaardige verschillen gevonden tussen projecten die een subsidieaanvraag doen met meerdere partners en partijen die alleen optrekken. Dat suggereert dat samenwerkingen geen invloed hebben op het behalen van doelstellingen. Ook tussen nieuwe en gevestigde organisaties zijn weinig verschillen gevonden op het gebied van het behalen van doelstellingen.

Wat is de impact van afgesloten projecten?

Eén van de intenties van de persinnovatieregeling is dat gesubsidieerde projecten niet alleen de gesubsidieerde organisatie vooruit helpen, maar ook ten goede komen aan de journalistieke sector in het algemeen¹⁰. Een impact-analyse kan aangeven in hoeverre de regeling hierin slaagt. Voor de analyse zijn vier categorieën gedefinieerd, die stapsgewijs een grotere impact representeren. De categorisering van de projecten is uitgevoerd op basis van enquête- en interviewdata, dossieronderzoek en het controleren van beweringen met behulp van secundaire bronnen.

Tabel 10 Verschillende categorieën voor de grootte van omvang

1. Geen impact	Het project heeft na de subsidieperiode geen blijvende verandering opgeleverd.
2. Impact blijft beperkt tot eigen organisatie	Het project veroorzaakt veranderingen binnen de eigen organisatie. Bijvoorbeeld een cultuurverandering op de redactie, vernieuwde inzichten en belangrijke lessen voor de organisatie. Er is geen (aantoonbare) impact buiten de organisatie

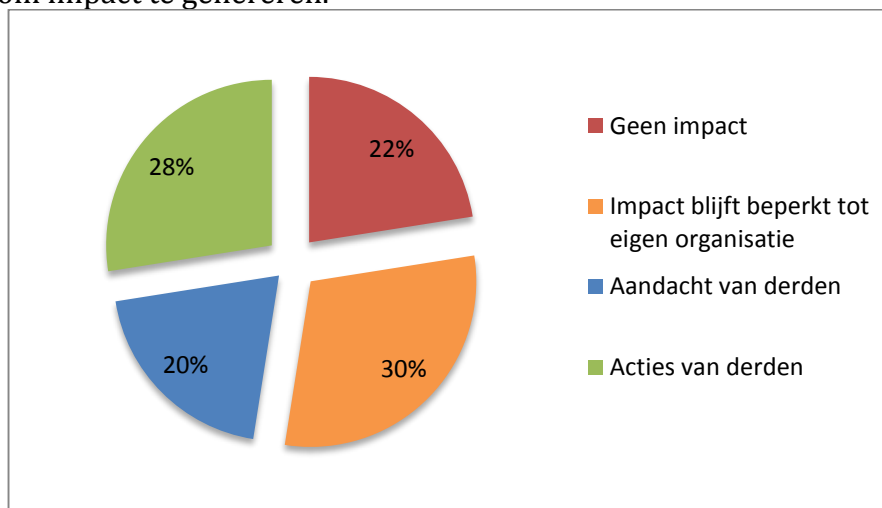
¹⁰ Zie o.a. artikel 8 uit Regeling van het Stimuleringsfonds voor de Pers 2014, Nr. 23952 tot vaststelling van een tijdelijke subsidieregeling persinnovatie 2014 uit de Staatscourant

3. Aandacht van derden	Andere partijen hebben interesse getoond voor het project (bijvoorbeeld door een bedrijfsbezoek af te leggen, projectleider uit te nodigen voor een congres te spreken, etc.) en/of het project heeft geleid tot media-aandacht in minimaal 3 bronnen.
4. Acties van derden	Het project heeft na afloop van de subsidieperiode andere partijen aangezet tot actie. Dit kan bijvoorbeeld zijn in de vorm van het aantrekken van nieuwe afnemers, het overnemen van (delen van) het project door anderen.

De categorieën representeren opeenvolgend een grotere impact. Een project dat bijvoorbeeld impact heeft in de eigen organisatie én media-aandacht kreeg, valt daarom in categorie 3. Een project dat de eigen organisatie veranderde en tot acties van derden leidde valt in categorie 4, et cetera.

Een voorbeeld van de tweede categorie is Zeelandin2Minuten van de PZC: een project dat nieuwe ervaringen en lessen heeft opgeleverd voor redactieleden maar geen effect uitoefent buiten de eigen organisatie. Het project iPers leverde kennis en software op die de (nieuwe) organisatie nog steeds gebruikt (categorie 2) maar kreeg ook aandacht van anderen uit de sector en uit de media (categorie 3) en valt daarom in categorie 3. Een voorbeeld van de vierde categorie is RTreporter dat een contract afsloot met ANP, maar bijvoorbeeld ook het project VolgMijnStem (ook bekend onder de naam NuPubliek) van de Open State Foundation. VolgMijnStem droeg eraan bij dat de Tweede Kamer een API gaat ontwikkelen voor het digitaal ontsluiten van kamerstukken en heeft zo dus ook een externe partij in beweging gezet.

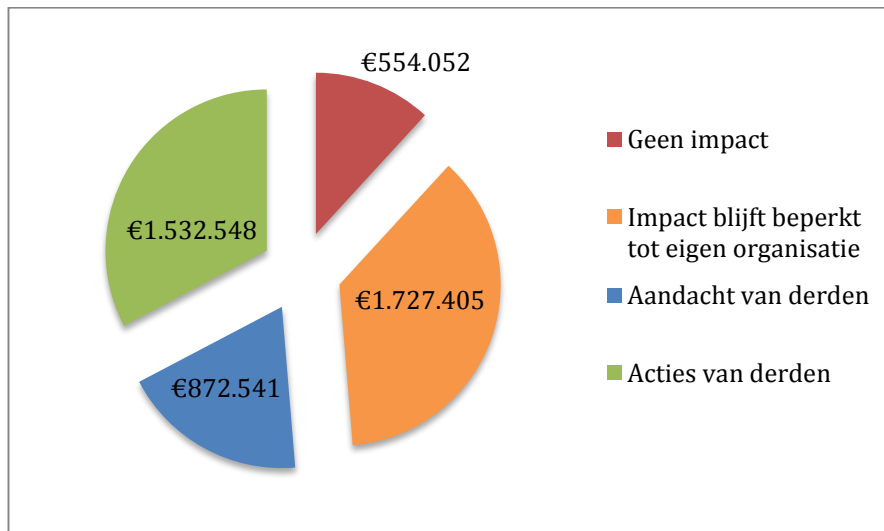
Zoals beschreven in de methode worden hier alleen projecten meegenomen die al minstens zes maanden zijn afgesloten. Dit omdat projecten logischerwijs enige tijd nodig hebben om impact te genereren.



Figuur 18 Impact van afgesloten projecten (n=40)

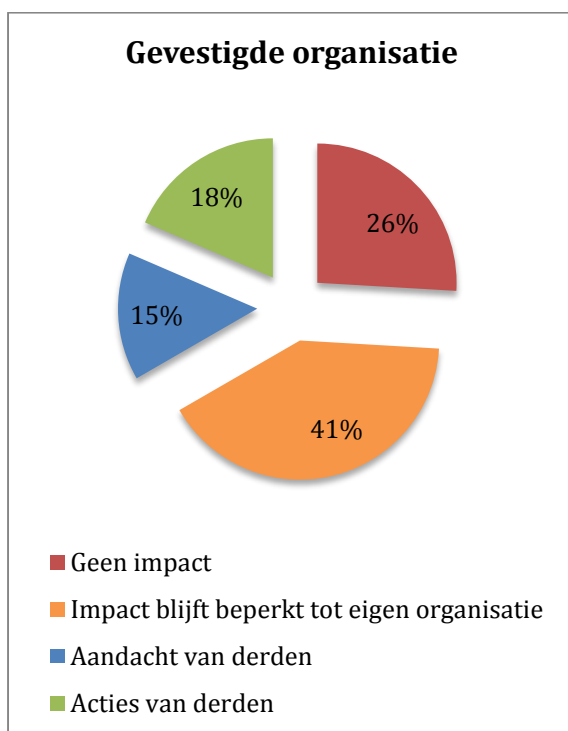
Het resultaat van deze classificering is zichtbaar in figuur 18. Een aanzienlijk deel van de projecten (30%) oefent alleen invloed uit op de eigen organisatie. 48% van de projecten heeft aantoonbaar effect buiten de organisatie, waarbij 28% ook daadwerkelijk andere partijen aanzet tot actie.

Wanneer gekeken wordt naar de hoeveelheid uitgekeerde subsidie, zoals beschreven in figuur 19, blijkt dat er relatief minder geld gegaan is naar projecten zonder impact dan wat op basis van figuur 17 te verwachten is. Er zat een aantal kleine projecten tussen dat het totaalbedrag omlaag haalt. Er is €1,72 miljoen uitgegeven aan projecten die alleen binnen de organisatie tot impact hebben geleid en €2,4 miljoen naar projecten die tot aandacht of acties van derden hebben geleid.

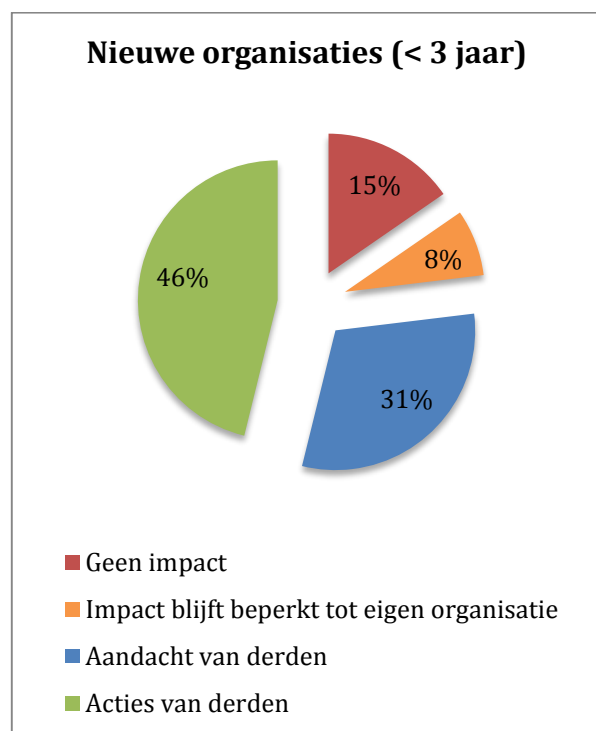


Figuur 19 Uitgekeerde subsidie naar impact (totaal 4,69 miljoen euro)

Wanneer binnen de analyse onderscheid gemaakt wordt tussen projecten van gevestigde organisaties en nieuwe organisaties (jonger dan 3 jaar op moment van subsidieaanvraag) zoals start-ups komt er een interessant verschil naar voren.



Figuur 20 Impact van projecten van gevestigde organisaties (n=27)

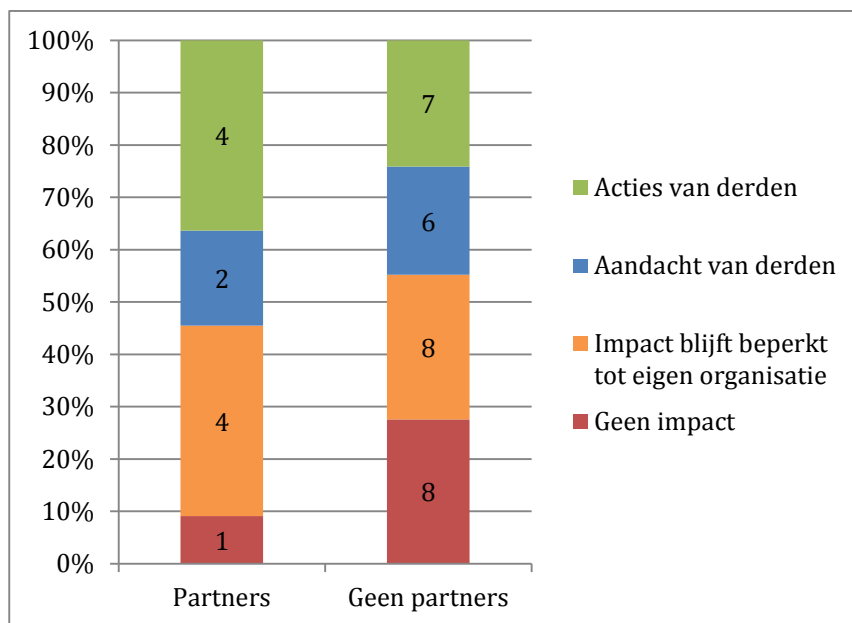


Figuur 21 Impact van projecten van nieuwe organisaties (< 3 jaar, n=13)

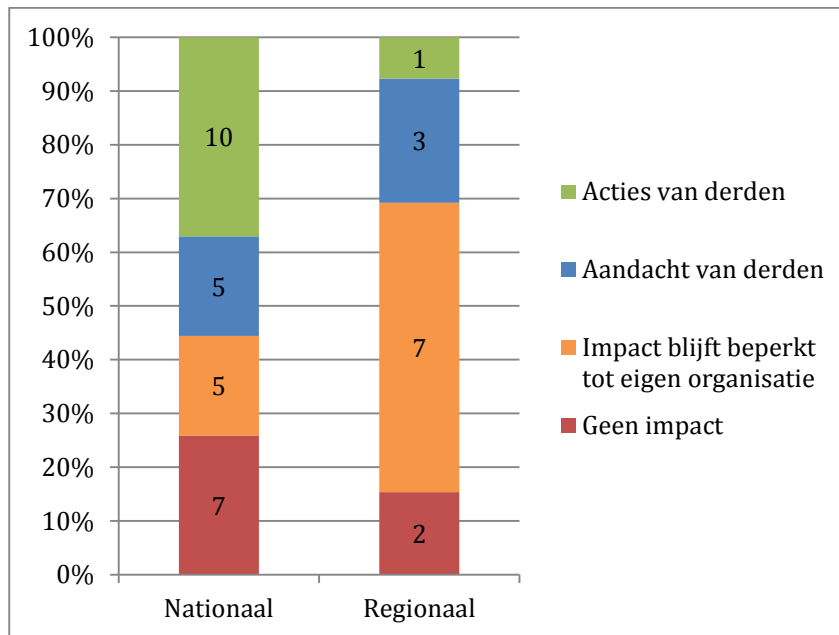
Het percentage projecten dat invloed uitoefent buiten de grenzen van de eigen organisatie ligt bij nieuwe organisaties aanzienlijk hoger dan bij gevestigde organisaties (77% tegenover 41%). Ook ligt het aantal projecten dat andere partijen in beweging zet een stuk hoger (46% tegenover 15%).

Een verklaring voor dit verschil kan liggen in het feit dat een aantal projecten bij grote organisaties zich specifiek richt op het opdoen van nieuwe vaardigheden en het veranderen van de organisatiecultuur; aspecten die per definitie bijna geen effect uitoefenen buiten de muren van de eigen organisatie.

Zoals eerder beschreven heeft het fonds een subsidieplafond ingevoerd op basis van de gedachte dat kleinere projecten relatief succesvoller zijn. Het subsidieplafond was 200.000 euro in de derde ronde en werd verlaagd naar 100.000 euro vanaf de vierde ronde. Anders dan bij het behalen van doelstellingen is er hier geen invloed zichtbaar van de hoogte van de subsidie. Zowel projecten van enkele tienduizenden euro's als een aantal projecten van enkele tonnen weten derden in beweging te zetten. Er kan dus op basis van deze data niet gesteld worden dat kleinere, specifiekere projecten meer impact veroorzaken.



Figuur 22 Impact van projecten met en zonder partners ten tijde van de aanvraag (n=40)

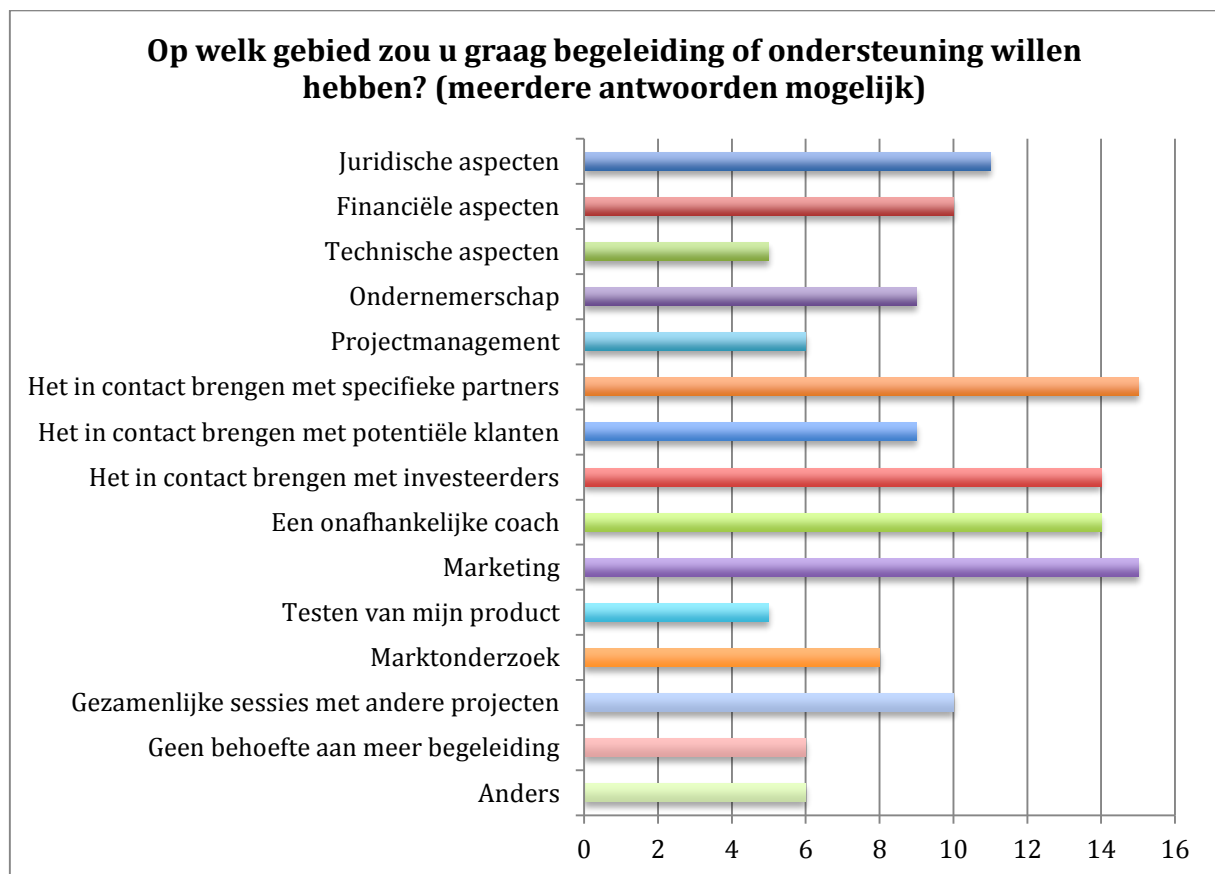


Figuur 23 Impact van nationale en regionale projecten (n=50)

Er zijn nog een aantal andere variabelen die effect kunnen hebben op de impact van een project. Figuur 22 laat zien hoe de resultaten verschillen voor projecten die in samenwerking tussen meerdere partners worden uitgevoerd en projecten die door een enkele organisatie worden uitgevoerd. De impact van projecten op basis van een samenwerking lijkt iets groter, maar het verschil is klein. In figuur 23 is onderscheid gemaakt tussen regionale en nationale projecten. Het overgrote deel van de regionale projecten heeft voornamelijk effect binnen de organisatie. Projecten op nationaal niveau oefenen meer invloed uit op andere partijen.

6. Begeleidingsbehoefte

Op dit moment is er veel vrijheid en zelfstandigheid bij de uitvoering van de persinnovatieprojecten. Projectuitvoerders dienen een tussen- en eindrapportage op te stellen, maar verder zijn er geen verplichte contactmomenten. Het contact tussen het bureau en de projectuitvoerders verloopt voornamelijk ad hoc en verschilt sterk per project. Extra contactmomenten ontstaan als het fonds of de projectuitvoerder daar initiatief voor neemt. Het fonds is benieuwd of er bij de projecten de behoefte bestaat aan actievere ondersteuning en begeleiding. De geïnterviewde respondenten gaven uiteenlopende antwoorden op deze vraag. Ervaren ondernemers zitten niet te wachten op meer bemoeienis terwijl wat onervarener partijen op sommige vlakken wat meer ondersteuning zouden kunnen gebruiken. In de enquête onder afgesloten en lopende projecten is de vraag voorgelegd in welke vorm ze graag begeleiding hadden ontvangen.



Figuur 24 Antwoorden van respondenten op de vraag aan wat voor begeleiding ze behoefte hebben (n=45)

36 van de 45 respondenten (80%) geeft aan enige vorm van begeleiding te wensen. Zoals figuur 24 toont gaat het hierbij vooral om begeleiding op het gebied van marketing, het in contact komen met partners of investeerders en coaching. Er zijn verschillen tussen de antwoorden van gevestigde organisaties en nieuwe organisaties (jonger dan 3 jaar). Onder gevestigde organisaties geeft 27% aan geen behoefte te hebben aan begeleiding tegenover 7% onder de start-ups.

Tabel 11 Begeleidingsbehoefte per type organisatie

Meest gegeven antwoorden gevestigde organisaties	Meest gegeven antwoorden nieuwe organisaties (< 3 jaar)
1. Hulp bij het in contact komen met specifieke partners	1. Hulp bij het in contact komen met potentiële investeerders
2. Een coach die mij kan voorzien van onafhankelijk advies	2. Begeleiding op het gebied van marketing
3. Begeleiding op het gebied van marketing	3. Financieel en juridisch advies

Meer contacten via het netwerk van het Stimuleringsfonds voor de Journalistiek en een coach die wat vaker contact opneemt over de voortgang van het project kan de gevestigde organisatie helpen.

Veel respondenten spreken over de moeite die het kost om een product te lanceren. De hiervoor benodigde (marketing)kennis is niet altijd bekend bij journalisten.

Start-ups hebben behoefte aan ondersteuning bij de zakelijke kant van het bedrijf. Een respondent vertelt al sterk te worden geholpen wanneer het fonds een lijst zou hebben met Nederlandse investeerders die geïnteresseerd zijn in journalistieke start-ups. Onder financieel advies verstaat een van de respondenten bijvoorbeeld een check of een voorgestelde begroting wel realistisch is.

Respondenten werd ook gevraagd wat de belangrijkste drempels zijn bij de uitvoering van het project. Hierbij kon gekozen worden uit een lijst met 16 opties, gebaseerd op de interviews en het dossieronderzoek, en was ruimte voor open antwoorden. Tabel 13 toont de vijf meest gegeven antwoorden.

Tabel 13 Top 5 belangrijkste drempels volgens respondenten (n=45)

Belangrijkste drempels bij projectuitvoering	Percentage respondenten dat dit antwoord gaf
1. Het technische aspect kost meer tijd dan gepland	57%
2. Het technische aspect kost meer geld dan gepland	36%
3. Er zijn meer investeringen nodig dan gedacht	33%
4. We hebben het plan gedurende het project gewijzigd	33%
5. Het is moeilijk om samenwerkingen van de grond te krijgen	27%

Opvallend is dat het technische aspect bij een aanzienlijk deel van de projecten leidt tot hogere kosten of vertraging. Dit terwijl er nauwelijks behoefte is aan begeleiding op dit vlak, zoals te zien is in figuur 24.

7. Lessons learned

Er vallen veel lessen te trekken uit de projecten. Een korte toelichting op de vier belangrijkste *lessons learned*.

Denk vanuit de gebruiker

Er wordt door verschillende projecten te weinig nagedacht over de gebruiker. Ideeën worden vaak ontwikkeld vanuit een eigen, persoonlijke behoefte waarbij er vanuit wordt gegaan dat die behoefte bij een grotere groep gebruikers aanwezig is. Dat is niet verkeerd, maar het is van belang om die assumptie vroeg in het ontwikkelproces te valideren. Voorziet mijn redactionele tool in een behoefte? Lost mijn platform een probleem op? Gebruiken lezers mijn app zoals ik in gedachten heb? Zo niet, wat dien ik dan te veranderen? Waar lopen gebruikers tegenaan? Deze stap wordt vaak overgeslagen. Voor organisaties is het verleidelijk om eerst het productidee volledig uit te werken voordat er contact gemaakt wordt met (test)gebruikers. Gevolg is dat bij projecten aan het eind van het subsidietraject regelmatig een kloof ontstaat tussen de producteigenschappen en gebruikerswensen. Dat leidt tot problemen bij de productlancering en het vinden van partners. Verschillende projecten zijn op technisch vlak succesvol afgerond maar hebben geen gebruikers.

Gebruikersbehoeften zijn moeilijk in kaart te brengen. Consumenten kunnen zelf slecht aangeven aan wat voor innovatie ze behoefte hebben omdat ze vanuit bestaande kaders denken. Marktonderzoek voorafgaand aan een project zal daarom weinig bruikbaar opleveren. Maar de 'hunch' van de ondernemer kan wel beargumenteerd worden: Wie is de beoogde gebruiker? Welk probleem lost de innovatie voor deze gebruiker op? Hoe verhoudt de innovatie zich tot bestaande producten en diensten? Door zo snel mogelijk een werkend prototype te ontwikkelen of een pilot te starten kunnen de assumpties vervolgens getest worden.

Probeer niet het wiel opnieuw uit te vinden

Het technische aspect vormt het grootste struikelblok voor projecten in de persinnovatieregeling. De technische ontwikkeling kost regelmatig meer tijd en geld dan gepland. Aanvragers uit de journalistieke hoek zijn lang niet altijd technisch onderlegd en kunnen het proces daarom slecht inschatten. Ook is er nogal eens onenigheid met ontwikkelaars waar projecten mee in zee gaan. Veel van die problemen kunnen worden voorkomen door niet alle techniek van de grond af aan te bouwen. Het project *iPers* heeft met veel tevredenheid gebruik gemaakt van een white-label-app en het project *Longform journalistiek* van Fosfor bouwt succesvol voort op de software van het Amerikaanse *The Atavist*. Door meer gebruik te maken van bestaande technologie waar slechts kleine wijzigingen in hoeven worden doorgevoerd kan de projectuitvoerder zich richten op andere facetten zoals het produceren van content en het opbouwen van een netwerk. Er is veel beschikbaar al is niet alles altijd even makkelijk te vinden. Mogelijk kan het fonds hier ook een netwerk-rol in vervullen.

Een andere optie om de technische ontwikkeling beheersbaar te houden is door zelf ontwikkelaars aan te nemen in plaats van het uit te besteden aan een extern bedrijf. Projecten die hier ervaring mee hebben geven aan dat de samenwerking daardoor soepeler verloopt en de opgeleverde technologie beter aansluit op de wensen.

Ook een goed product heeft marketing nodig

Je innovatie kan nog zo geniaal zijn, maar als niemand ervan op de hoogte is zal je product niet worden gebruikt. Een plek in de markt veroveren kost energie en veel tijd, maar dat wordt vaak onderschat. Marketing is een essentieel onderdeel van het innovatieproces. Voor start-ups, met beperkte middelen en een klein netwerk, is dit nog een stap lastiger. Grote mediaorganisaties kunnen hun bestaande kanalen gebruiken om nieuwe producten en diensten te promoten, al gebeurt dat ook niet altijd. Eén manier voor start-ups om de marketingkracht te vergroten is door samen te werken met grote (media)partners.

Crowdfundaties zoals die van *Nieuwspost* en *Disputed Waters* vragen zeer intensieve promotie. Voor *De Nieuwe Pers*, waar lezers zich kunnen abonneren op individuele journalisten, geldt dat de succesvolle journalisten degenen zijn die intensief reclame voor zichzelf maken op social media. Daarmee is crowdfunding dus niet voor iedereen weggelegd.

Een cultuuromslag vergt een lange adem

Het bereiken van een cultuuromslag binnen een grote mediaorganisatie met behulp van een gesubsidieerd innovatieproject is moeizaam. Op de werkvloer zijn de traditionele processen dominant. Werknemers die zowel werken voor het innovatieproject als het traditionele product, zoals de krant, geven in veel gevallen de krant de hoogste prioriteit. Daarnaast is de directie niet altijd even betrokken, met als gevolg dat innovatieprojecten bij grote, gevestigde mediaorganisaties vaak van tijdelijke aard zijn. Verschillende respondenten uit grote mediaorganisaties geven aan dat een middellange- en langetermijnvisie op innovatie ontbreekt. Terugkerende bezuinigingen en wisselingen in de directie vergroten de onzekerheid van dit soort projecten.

Er zijn verschillende factoren die volgens zowel de literatuur als een aantal respondenten positief werken op het veranderen van de organisatiecultuur. Stel voor het project een klein, toegewijd team samen dat voldoende verantwoordelijkheid krijgt om eigen beslissingen te nemen, met de steun van een hoge leidinggevende. Laat enthousiastelingen fungeren als ambassadeur op de werkvloer om draagvlak voor het project te vergroten. Het mislukken van een groot, intensief project kan de bereidheid van werknemers om te veranderen juist schaden. Benader het daarom duidelijk als een experiment: fouten maken hoort erbij. Zorg dat de verantwoordelijkheden binnen de organisatie duidelijk zijn: verschillende projecten verlopen stroef door stroperige besluitvorming. Ook een aantal start-ups uit de persinnovatieregeling had bij verschillende grote mediabedrijven geen idee wie het aanspreekpunt was. Daardoor kan je kansen mislopen.

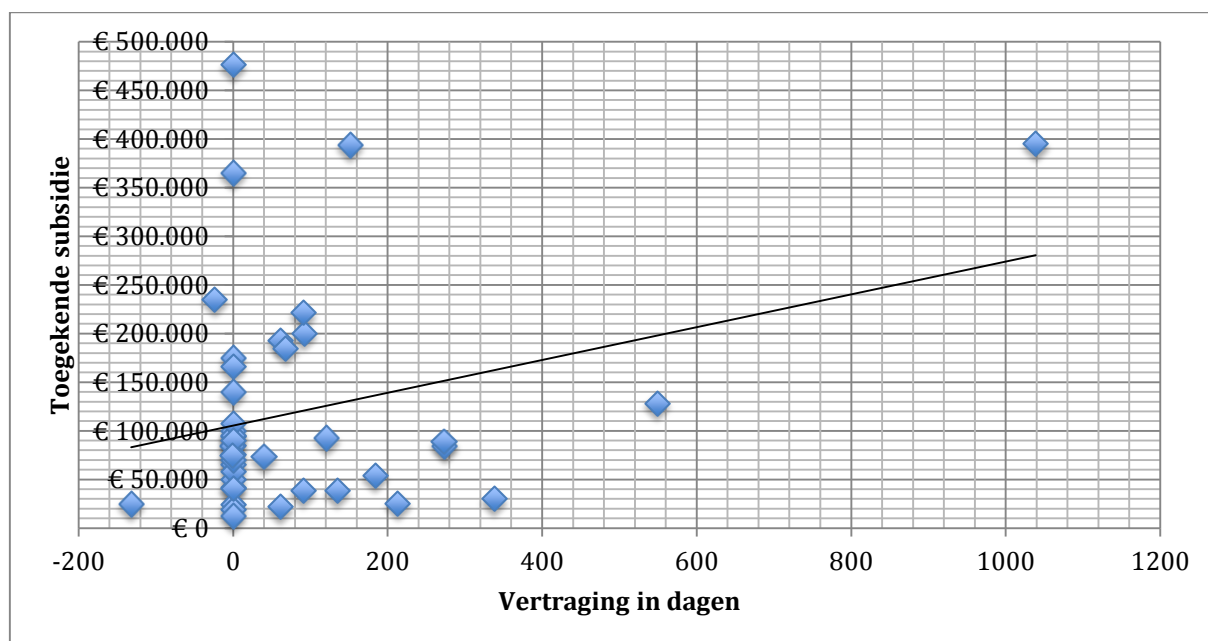
De respondenten noemen ook een mogelijkheid voor het fonds om bij te dragen aan het vergroten van draagvlak voor innovatie binnen een grote organisatie. Nu organiseert het fonds bijeenkomsten waar vooral de projectleiders heen gaan en de werknemers die al 'overtuigd' zijn van de noodzaak van innovatie. Het fonds kan meer in contact treden met de besluitvormers in de managementlaag daarboven om daar de innovatiebereidheid vergroten, bijvoorbeeld door vaker bedrijfsbezoeken af te leggen.

8. Vertraging afgesloten projecten

De valkuilen en drempels zoals eerder beschreven kunnen leiden tot vertraging van een project. Het fonds vraagt zich af hoe projectvertragingen ontstaan en of een vertraging kwalijk is. Innovatie is nou eenmaal een zeer onzeker proces, dat niet van te voren volledig te plannen valt en het is dus niet verwonderlijk dat projecten soms uitlopen. Maar zegt vertraging iets over het succes of de impact dat een project zal hebben?

Van de 46 afgesloten projecten is 50% later beëindigd dan in de subsidieaanvraag was afgesproken. 46% van de projecten was klaar binnen de afgesproken periode en 4% was geruime tijd eerder afgerond dan de afgesproken einddatum.

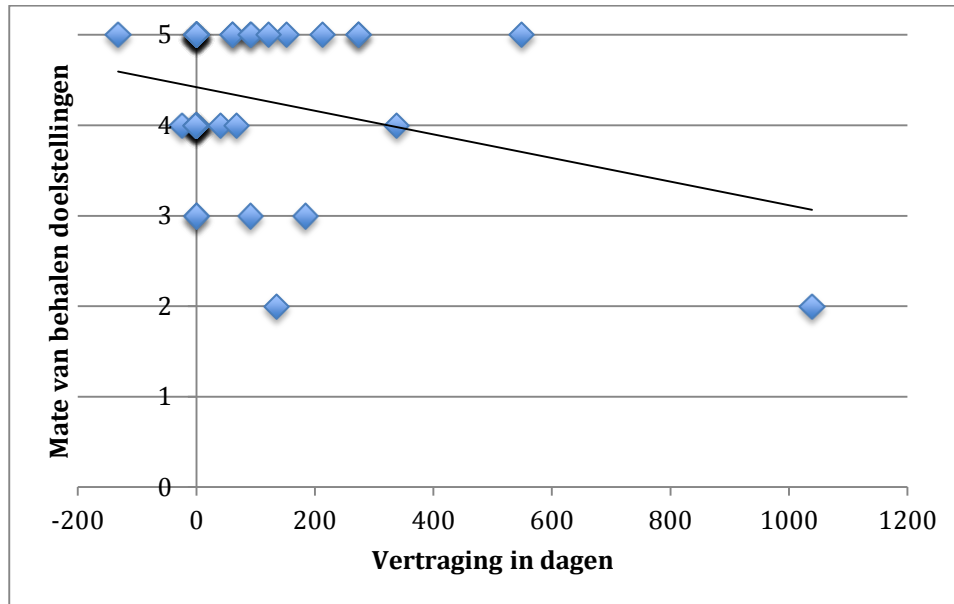
Eén mogelijkheid is dat grotere projecten meer kans lopen op vertraging. Er zijn immers meer onderdelen die uit kunnen lopen. In figuur 25 is de grootte van de projecten, uitgedrukt in de hoeveelheid subsidie, uitgezet tegenover het aantal dagen vertraging.



Figuur 25 Vertraging van projecten versus hoogte van de subsidie (n=42)

Een aantal punten bevindt zich links van de y-as. Dit zijn projecten die eerder afgerond zijn (en dus een 'negatief' aantal dagen vertraging hebben). Er is een trendlijn die suggereert dat projecten met een hogere subsidie iets meer vertraging oplopen, maar de spreiding laat geen duidelijk patroon zien: Er zijn enkele extreme gevallen die de trendlijn sterk beïnvloeden maar er valt geen patroon af te lezen. Er kan dus niet geconcludeerd worden dat grotere projecten meer vertraging oplopen. Ook bij een analyse waarbij het aantal dagen vertraging wordt uitgedrukt als percentage van de looptijd van een project is geen sterk patroon te zien. Een analyse van het aantal projectpartners en de hoeveelheid vertraging laat geen verband zien.

Wat betekent het oplopen van vertraging voor het succes van het project? Hiervoor wordt de hoeveelheid vertraging vergeleken met de indicator die gebruikt is in hoofdstuk 5. Dit is geoperationaliseerd als de mate waarin projecten hun doelstellingen hebben gerealiseerd uitgedrukt in een score van 1 (niet geslaagd) tot 5 (alle doelstellingen gerealiseerd), zoals toegelicht in hoofdstuk 5.



Figuur 26 Vertraging van projecten versus de mate van behalen van doelstellingen (n=42)

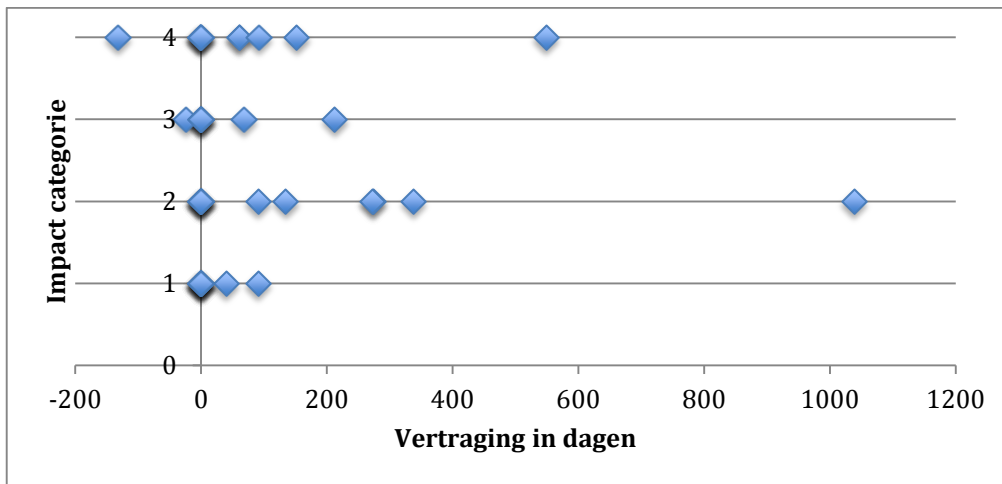
In figuur 26 is te zien dat projecten die niet alle doelstellingen halen vaker vertraging hebben. Toch bevindt het overgrote deel van de projecten zich in de linkerbovenhoek: in de meeste gevallen worden de doelstellingen grotendeels gerealiseerd, ongeacht de vertraging.

Een andere indicator is de impact, zoals beschreven in hoofdstuk 5. De categorieën representeren een oplopende impact, beginnend bij 'geen impact' en eindigend bij projecten die acties van derden ontlokken.

Tabel 14 Impactcategorieën

1	Geen impact
2	Impact blijft beperkt tot eigen organisatie
3	Aandacht van derden
4	Acties van derden

Wanneer deze categorieën uitgezet worden tegenover de hoeveelheid vertraging ontstaat figuur 27.



Figuur 27 Vertraging van projecten versus grootte van gecreëerde impact (n=42)

Ook hier is nauwelijks een patroon zichtbaar. Wat wel duidelijk wordt is dat na een uitloop van 150 dagen projecten niet meer voorkomen in de vierde categorie 'Acties van derden'. Voorbij de 200 dagen hebben projecten alleen nog maar impact binnen de eigen organisatie (categorie 2) of geen impact (categorie 1). Een vertraging van enkele maanden hoeft dus geen gevolgen te hebben voor de impact die het project creëert, maar projecten die meer dan een half jaar uitlopen creëren weinig impact meer.

9. Hoe presteren andere organisaties?

Om een oordeel te vellen over het succes van de afgesloten persinnovatieprojecten is het nuttig om de prestaties van de persinnovatieregeling te vergelijken met innovatieportfolio's van andere organisaties. Het slagingspercentage van innovatieprojecten verschilt zeer sterk tussen industrieën, type organisaties en type innovatie. De persinnovatieregeling omvat zowel start-ups als innovatieprojecten van gevestigde organisaties. De aanvragers zijn zowel private als publieke organisaties, *for profit* en *non-profit*. Daarom een korte vergelijking met drie typen organisaties die innovatie-portfolio's beheren: de venture capitalist, de private onderneming en de non-profit.

De venture capitalist

In de venture capitalist-wereld wordt vaak gesproken van een *failure rate* van 80 tot 90 procent van de start-ups, maar daarbij worden start-ups die hun winstdoelstelling niet halen ook als 'failure' beschouwd. Hier kunnen dus start-ups tussen zitten die wel quite draaien of een kleine winst maken maar niet lucratief genoeg zijn voor durfinvesteerders. Eén op de tien ondernemingen waar de 'VC' in investeert is een *rockstar* die zo succesvol is dat hij het falen van al die anderen compenseert, zo luidt de vuistregel. Een onderzoek van Harvard Business School stelt 'venture capitalist backed start-ups' in 75 procent van de gevallen te weinig groeien om de investering terug te verdienen.¹¹ De Amerikaanse branchevereniging van venture capitalists, de NVCA, stelt zelf dat een derde van de start-ups uit het portfolio van een venture capitalist faalt¹².

De start-ups uit de persinnovatieregeling kunnen niet één-op-één vergeleken worden met de prestaties van venture capitalists. Winstgevendheid is immers geen voorwaarde voor de regeling, zolang een project maar voldoende kans van slagen heeft. Start-ups kunnen financieel gezien matig presteren maar wel een belangrijke toevoeging vormen voor de journalistieke infrastructuur, wat zwaarder weegt voor het fonds. Daarnaast is de regeling experimenteler dan de meeste VC-investeringen: Waar de meeste venture capitalists pas geïnteresseerd zijn als er een *proof-of-concept* is, steunt het fonds veel projecten die in een vroegere, onzekerdere fase zitten waarbij er soms niet meer is dan een idee en een plan. Dat zijn projecten die bij banken en investeerders (nog) geen kans krijgen omdat het onzeker is of er geld mee te verdienen valt. Het is dus te verwachten dat de start-ups uit de persinnovatieregeling relatief minder presteren dan start-ups uit VC portfolio's.

De private onderneming

De prestaties van productportfolio's van grote private organisaties variëren ook sterk per sector, land en type product. Gourville (2005)¹³ stelt dat 40 tot 90 procent van de marktintroductions van nieuwe producten mislukt, waarbij geldt dat hoe vernieuwender

¹¹ "The Venture Capital Secret: 3 Out of 4 Start-Ups Fail", Deborah Gage, Wall Street Journal, 20-09-2012, <http://on.wsj.com/S6kEXC>

¹² VC Industry Overview, NVCA, http://www.nvca.org/index.php?option=com_content&view=article&id=141&Itemid=589

¹³ "The Curse of Innovation: Why Innovative New Products Fail", Gourville, T., MSI Reports, 2005, <http://www.cob.unt.edu/slides/paswan../MKTG4320/freepdfgrab.pdf>

het product, hoe hoger de kans op mislukking is. Dat is een zeer ruime marge, wat het moeilijk maakt om te vergelijken met de prestaties van de persinnovatieregeling. Daarnaast geldt ook voor de projecten bij grote private ondernemingen dat de doelstellingen anders zijn bij een subsidieproject. Zo is er een aantal persinnovatieprojecten dat een cultuuromslag als voornaamste doelstelling hadden. Een mislukte productlancering kan in zo'n geval toch een waardevolle verandering in de organisatie teweeg hebben gebracht.

De non-profit

Het bekendste internationale voorbeeld van een non-profit die journalistieke innovatie probeert aan te wakkeren is de Amerikaanse Knight Foundation. Deze stichting heeft verschillende programma's ter bevordering van lokale betrokkenheid van burgers en het stimuleren en journalistiek, media en kunst. Met de Knight News Challenge kunnen start-ups en bestaande mediaorganisaties een subsidieaanvraag indienen voor een project dat in één van de vastgestelde categorieën valt. De regeling kent een wedstrijdelement: een groot aantal aanvragen wordt in verschillende ronden gereduceerd tot een selecte groep die een subsidie wint. Knight liet de winnende projecten uit 2007, 2008 en 2009 evalueren. De continueringspercentages zijn getoond in tabel 15.

Tabel 15 Prestaties Knight News Challenge projecten

	Gecontinueerd en uitgebreid	Gecontinueerd in zelfde omvang	Gecontinueerd in afgeslankte vorm	Gestopt	Totaal aantal projecten
Projecten '07/'08¹⁴	45%	13%	13%	29%	31
Projecten '09¹⁵	33%	11%	33%	22%	9

Van de projecten uit de persinnovatieregeling is 50% van de 42 afgeronde projecten niet gecontinueerd. De Knight News Challenge presteert op dat vlak dus beter. Belangrijk om daar bij mee te wegen is dat de Knight News Challenge in de eerste drie jaar zo'n 8000 aanvragen ontving waarvan er 51 subsidie ontvingen¹⁶. Het Stimuleringsfonds voor de Journalistiek ontving in de eerste drie jaar van de persinnovatieregeling 248 aanvragen. Dat is een factor 32 lager. Bij een dergelijke grote aanwas aan aanvragen is de kans ook groter dat er meer succesvolle projecten tussen zitten. Van de Knight News Challenge aanvragen wordt 0,006% gehonoreerd. Bij de persinnovatieregeling is dat 22%.

¹⁴ Bron: 'An Interim Review of the Knight News Challenge: Assessing the early winners, 2007-2008', LFA Group, 2011.

http://www.knightfoundation.org/media/uploads/publication_pdfs/13650_KF_Report_NC_InterimReview_final_1.pdf

¹⁵ Bron: 'Experiments in Media Innovation: A Look at the 2009 Knight News Challenge Winners'. Arabella Advisors, 2012.

<http://www.knightfoundation.org/publications/knight-news-challenge-year-3-evaluation-report>

¹⁶Bron: 'Journalism Innovation and the Ethic of Participaption: A Case Study of the Knight Foundation and its News Challenge', Lewis, S.C., 2010.

<http://repositories.lib.utexas.edu/handle/2152/ETD-UT-2010-08-1640>

Een eerlijke vergelijking van de prestaties van de persinnovatieregeling met andere innovatie portfolio's is dus moeilijk te maken. Vergeleken met de hoge *failure rates* van VC en private R&D investeringen presteert het fonds aardig, maar er zijn geen eenduidige cijfers beschikbaar. Vergeleken met de Knight Foundation presteert het fonds minder goed, maar het aantal ingediende aanvragen bij deze Amerikaanse non-profit organisatie is van een heel andere orde.

10. Conclusie

De persinnovatieregeling heeft een duidelijke groei doorgemaakt sinds de oprichting in 2010. Dat is in de eerste plaats te zien in de type onderwerpen die gesubsidieerd worden. Waar regionale projecten in de eerste ronden de belangrijkste plaats innamen, speelt deze categorie in de latere ronden nog nauwelijks een rol van betekenis. Ook het experimenteren met nieuwe verdienmodellen loopt terug. Het ontwikkelen van journalistieke tools maakt daarentegen juist een groei door. Datajournalistiek en inhoudelijke verdieping zijn onderwerpen die in elke ronde terugkeren. Qua typen innovatie vormt service- en productinnovatie in elke ronde de dominante categorie. Het ontwikkelen van vaardigheden wordt nauwelijks gesubsidieerd maar maakt wel een groei door in de latere ronden.

Een ander vlak waarop de regeling zichzelf heeft ontwikkeld is de aanvraagprocedure. De selectieprocedure is uitgebreid met een 'idee-fase', een pitch tegenover een expertpanel en de mogelijkheid na de pitch het voorstel nog te verbeteren. Daarnaast is een subsidieplafond ingesteld, is de verhouding tussen de subsidie-tranches veranderd en is het aantal gehonoreerde aanvragen verminderd vanaf het moment dat de Plasterkgelden uitgegeven waren. Dit heeft zijn uitwerking op de prestaties van projecten. Projecten uit de latere ronden worden na afronding vaker gecontinueerd dan projecten uit de eerste twee ronden. Van alle afgesloten projecten wordt 33% in gelijke omvang voortgezet en 7% in uitgebreidere vorm.

De prestaties van projecten is gemeten door te kijken naar de mate waarin doelstellingen behaald worden en de impact die projecten uitoefenen op andere partijen. Over het algemeen lukt het de projectuitvoerders goed om hun eigen doelstellingen te behalen. 69% behaalt de gestelde doelstellingen grotendeels of volledig. Aangezien de subsidievaststelling aan het eind van een project door het bestuur van het stimuleringsfonds voor een deel gebaseerd wordt op deze doelstellingen is het logisch dat projecten zich zoveel mogelijk inzetten deze doelen te halen. Nationale projecten blijken hier iets beter in te slagen dan regionale projecten. Ook projecten met een lagere subsidie zijn succesvoller in het halen van de gestelde doelen.

De impact-analyse laat een ander beeld zien. 28% van de projecten zetten andere partijen aan tot actie. Dit percentage is bij nieuwe organisaties hoger dan bij gevestigde organisaties. Bij regionale projecten blijft de impact meestal beperkt tot de eigen organisatie. Er lijkt geen verband te zijn tussen de hoogte van de subsidie en de impact die een project kan veroorzaken. Samenwerkingsverbanden genereren een iets hogere impact dan partijen die zelfstandig subsidie aanvragen.

Bij de uitvoering van projecten vormt het technische aspect de grootste valkuil: de hoeveelheid tijd en geld die dit kost wordt vaak onderschat. Projecten ontvangen graag ondersteuning op juridisch, financieel en marketing gebied. Daarnaast kunnen veel projecten geholpen worden met het in contact komen met partners en investeerders. Nieuwe organisaties hebben aanzienlijk meer behoefte aan begeleiding dan gevestigde organisaties en het type begeleiding dat ze zouden willen ontvangen is anders dan bij gevestigde organisaties.

Projecten die vertraging oplopen presteren niet per definitie slechter dan projecten die volgens planning verlopen, maar projecten met een vertraging van meer dan zes maanden genereren nauwelijks impact.

Afhankelijk van hoe je deze cijfers vergelijkt met andere innovatietrajecten presteert het fonds relatief goed (venture capitalists rapporteren hogere *failure rates*) of minder goed (de Knight Foundation heeft betere continueringspercentages). Maar omdat er geen andere subsidieregeling bestaat die op vergelijkbare schaal journalistieke innovatie subsidieert blijven vergelijkingen arbitrair. De persinnovatieregeling stimuleert een breed palet aan projecten, waarvan sommigen een sterk experimenteel karakter hebben of zich nog vroeg in het ontwikkelproces bevinden. In dat opzicht is het bemoedigend dat de helft van alle 78 projecten in enigerlei vorm is gecontinueerd en dat ruim een kwart van de projecten andere partijen tot actie heeft aangezet.

11. Overwegingen bij het aanpassen van de persinnovatieregeling

Op basis van de analyse zijn er verschillende stappen die het fonds kan overwegen om de persinnovatieregeling aan te passen en de prestaties te verbeteren.

Twee trajecten

Onderzoek de mogelijkheid om in de persinnovatieregeling aparte trajecten te ontwerpen voor start-ups en gevestigde organisaties. Start-ups hebben meer behoefte aan begeleiding en zijn daarom gebaat bij een andere behandeling. Ook dienen startende ondernemers over andere kwaliteiten te beschikken dan projectuitvoerders die bij een groot bedrijf werken. Overweeg daarom ook met een aparte expertcommissie te werken voor start-ups, waarin meer experts zitting nemen die de ondernemerskwaliteiten van aanvragers mee kunnen wegen in de beoordeling.

Stage-gate model

Overweeg het invoeren van een *stage-gate* model voor start-ups. Geïnterviewde respondenten gaven aan dat start-ups het risico lopen zichzelf te verliezen in specifieke onderdelen van hun bedrijfsidee. Zo kan een start-up zich bijvoorbeeld blind staren op de technische ontwikkeling, zonder na te denken over gebruikerstesten of het vinden van partners. Verschillende respondenten gaven aan meer feedback van het fonds te verwachten. Contact met het fonds blijft in de meeste gevallen beperkt tot de officiële momenten van de tussenrapportage en de eindrapportage.

Een *stage-gate* model zoals dat gebruikt wordt bij verschillende venture capitalists en start-up incubators verbindt investeringen aan tussentijdse doelen en knipt het innovatieproces op in '*stages*'. Zo kan bijvoorbeeld met een eerste subsidietranche de conceptontwikkeling uitgevoerd worden. Na overleg met het bureau of het bestuur kan vervolgens met een tweede tranche aan een prototype gewerkt worden en met een derde tranche aan het testen van het product. De voorwaarden voor het starten van de volgende stage kunnen per project verschillen. Bij aanvragers die voor hun product afhankelijk zijn van een samenwerking kan dan de volgende stage aangehouden worden totdat er intentieverklaringen met een partner zijn getekend.

Belangrijkste voordeel van een dergelijk model is dat projecten gedwongen worden in een vroeg stadium hun assumpties te onderbouwen en uit de eigen comfort-zone te stappen, in lijn met het '*fail early*' principe dat stelt dat het beter is om zo snel mogelijk te falen dan om pas na lange tijd erachter te komen dat je bedrijfsidee niet werkt. De '*stages*' zorgen voor meer natuurlijke contactmomenten met het bureau, waardoor makkelijker feedback of extra begeleiding aangeboden kan worden en projecten beter gebruik kunnen maken van het netwerk van het fonds.

Verschillende start-ups tegen het subsidieplafond van 100.000 euro aan. Het fonds heeft dat opgelost door een tweede persinnovatie-subsidieaanvraag van *RTreporter* goed te keuren en de ontwikkeling van *Blendle* naast de persinnovatiesubsidie te ondersteunen vanuit de exploitatieregeling. Ook *Fosfor* diende in de zevende ronde een tweede subsidieaanvraag in. Zowel het stimuleringsfonds als de projecten zelf lijken dus op zoek naar manieren om na het bereiken van het subsidieplafond nog steun te kunnen verlenen. Een *stage-gate*-model dat over een langere periode uitgespreid is, met een hoger subsidieplafond, kan hier mogelijk uitkomst bieden. Waar het fonds bijvoorbeeld

in eerste instantie het maken van een prototype subsidieert, kan na gebleken succes worden besloten om ook de daaropvolgende 'stage' te subsidiëren. Alleen de succesvolste projecten komen zo in aanmerking voor verhoging van het subsidieplafond.

Belangrijk is dat bij een dergelijk nieuw model de werklast van de regeling voor projectuitvoerders niet omhoog gaat. Het schrijven van meer verslagen en verantwoordingen komt de projecten niet ten goede. Daarnaast moet het mogelijk blijven om doelstellingen en de koers van een project tussentijds te wijzigen, in overleg met het fonds. Anders gaat het experimentele karakter van de regeling verloren.

Het is belangrijk om te benadrukken dat er diverse ondernemers zijn die zonder problemen en zonder begeleiding succesvol hun project uit voeren. Een nieuw model moet hen niet onnodig tot last zijn. Maar bij een goed ontworpen stage-gate model staan voor succesvol lopende projecten alle seinen op groen en verplaatst de projectuitvoerder zich zonder veel belemmering van de ene naar de andere stage.

Projecten met beperkte impact

In de persinnovatieregeling staat genoemd dat resultaten 'in principe' ten goede moeten komen aan de hele sector, maar onder gevestigde bedrijven blijft bij 41% van de projecten de impact beperkt tot de eigen organisatie. Dit is een hoog percentage, maar dat hoeft niet verkeerd te zijn: de journalistiek kan immers ook versterkt worden door interne projecten zoals opleiding van journalisten of het werken aan een cultuurverandering. In die hoedanigheid kan het een bewuste keuze vormen om zulke projecten te stimuleren. Als het fonds hier ontevreden over is dan zijn er verschillende mogelijkheden om dat percentage te verminderen. Zo kan de selectieprocedure aangepast worden om minder van zulke projecten te selecteren of kan er meer aandacht uitgaan naar het verspreiden van bevindingen. Zo is door respondenten het idee aangedragen om dit soort projecten vaker gepaard te laten gaan van onderzoek door een externe partij.

Meer begeleiding

Marketingvaardigheden en het 'van de grond krijgen' van projecten vormen een duidelijk knelpunt. Overweeg projecten hierbij te begeleiden, bijvoorbeeld met het geven van workshops voor een grote groep projecten of het aanbieden van (externe) marketing-expertise om op individuele situaties in te spelen. Er was ook vraag naar juridisch en financieel advies. Het fonds zou hier in kunnen begeleiden of door kunnen verwijzen naar bestaande loketten over ondernemersvragen.

Het fonds kan actiever gebruik maken van haar netwerk en kennis om projecten in contact te brengen met partners, potentiële klanten en investeerders. Dit kan met evenementen (naar het voorbeeld van *Meet The Innovators*) maar ook met het aanbieden van simpele handvatten. Zo kan het opstellen van een lijst met Nederlandse investeerders die geïnteresseerd zijn in journalistiek al zeer bruikbaar zijn voor start-ups uit de persinnovatieregeling.

Overweeg het aanbieden van een aparte nieuwsbrief voor persinnovatie-deelnemers. Dit was een specifiek verzoek van één van de respondenten en kan een effectieve manier zijn om de netwerkfunctie van het fonds te versterken. Een andere mogelijkheid is het faciliteren van een digitaal platform waar persinnovatieprojecten makkelijk met elkaar

in contact kunnen komen. Hierdoor biedt het fonds in haar communicatie niet alleen een informatiefunctie maar ook een netwerkfunctie.

Inhoudelijke innovatie

Verschillen respondenten stellen dat het fonds merendeels technische innovaties lijkt te stimuleren, zoals tools en platforms, ten koste van inhoudelijke innovatie. De analyse toont dat 35% van de projecten nieuwe content produceert en lijkt daarmee het vermoeden van de respondenten te bevestigen. Wanneer het stimuleringsfonds inhoudelijke journalistieke innovatie, zoals nieuwe vertelvormen en productiemethoden, sterker vertegenwoordigd zou willen zien, dient te worden onderzocht waarom dit type innovatie nu maar 35% van de projecten omvat. Mogelijk komen technische innovaties beter uit de bus door de eisen van de huidige selectieprocedure of mogelijk worden er simpelweg minder aanvragen ingediend voor inhoudelijke innovatie.

Een mogelijkheid is om in de aanvraagprocedure voorrang te geven aan dit type projecten of een apart percentage van de subsidie hiervoor beschikbaar te stellen. De ervaring met het minimum-percentage aan subsidie voor regionale projecten in de eerste en tweede ronde suggereert echter dat dit kan leiden tot kwalitatief mindere projecten. Een andere aanpak is om partijen explicieter aan te moedigen om inhoudelijke innovaties in te dienen.

Monitoring

Eerdere wijzigingen in de persinnovatieregelingen zijn veelal gedaan op basis van indrukken van wat wel en niet werkt. Nu er duidelijkheid is over continuerings- en impactpercentages van de projecten, kan het fonds voor zichzelf bepalen of ze met deze percentages tevreden is of dat er gestreefd wordt naar betere cijfers. Door deze indicatoren te blijven monitoren kan het fonds met meer inzicht en een betere onderbouwing besluiten om wijzigingen door te voeren of de regeling juist intact te laten. Daarnaast is het belangrijk om ook naar de buitenwereld toe duidelijk te maken dat innovatie van nature onzeker is en het fonds niet streeft naar een 100% slagingspercentage. Nu wordt door sommigen elk gefaald project als een fout van het fonds gezien, maar door een beoogd continuerings- of impactpercentage te communiceren kan het fonds dit vertekende beeld tegengaan en zichzelf beter laten afrekenen op haar prestaties.

Appendix A. Lijst met geïnterviewde personen

Mike Ackermans

Caroline Badoux

Sebastiaan Bareman

Marten Blanckesteijn

Rick van Dijk

Loek Essers

Jan-Jaap Heij

Quint Kik

Arie Leen Kroon

Kees van Mourik

Bart Nooteboom

Maarten Pennewaard

Alexander Pleijter

Rinder Sekeris

Jolien Scholte

Moniek Verstegen

Dorien Vrieling

René van Zanten