Eindrapport

Evaluatie Stimuleringsfonds voor de Journalistiek

2017-2023

KWINK GROEP

KWINK GROEP

Evaluatie Stimuleringsfonds voor de Journalistiek

2017-2023

Pauline Modderman
Michelle Ploum
Ruben Pilon
Bob de Baaij
Janine Mulder

DATUM 19-12-2024
VERSIE Eindrapport

Inhoudsopgave

Managementsamenvatting 4

1. Inleiding 11

1.1 Achtergrond 11
1.2 Onderzoeksvragen 11
1.3 Aanpak 11
1.4 Leeswijzer 12

2. SVDJ in vogelvlucht 15

2.1 Wettelijke taken 15
2.2 Missie, visie en strategie 16
2.3 Activiteiten 17
2.4 Organisatie 18
2.5 Financiën 19
2.6 Externe ontwikkelingen 20

3. Governance 23

3.1 Aanbevelingen vorige evaluatie 23
3.2 Interne governance 23
3.3 Externe governance 25
3.4 Conclusies en aanbevelingen 26

4. Doeltreffendheid 30

4.1 Aanbevelingen vorige evaluatie 30
4.2 Vertaling wettelijke taken in missie, visie en strategie 31
4.3 Doeltreffendheid uitvoering activiteiten 33
4.3.1 Keuze in activiteiten 33
4.3.2 Functioneren van SVDJ op toetsingscriteria 36
4.3.3 Subsidieregelingen en -programma's 40
4.3.4 Onderzoeken 52
4.3.5 Kennisdeling 57
4.4 Conclusies en aanbevelingen doeltreffendheid 60

5. Doelmatigheid 66

5.1 Aanbevelingen vorige evaluatie 66
5.2 Sturen op doelmatigheid 66

5.3 Financiën 67
5.4 Personeel 74
5.5 Conclusie 75

Bijlage 1 – Overzicht gesprekspartners 78

Bijlage 2 – Enquête 80

Bijlage 3 – Overzicht aanbevelingen evaluatie SVDJ 2011-2016 85

Bijlage 4 – Overzicht subsidieregelingen en -programma's 91

Managementsamenvatting

Dit rapport bevat de uitkomsten van de evaluatie van het Stimuleringsfonds voor de Journalistiek (SVDJ). Deze evaluatie is uitgevoerd in de periode van juli tot en met december 2024 door onderzoeks- en adviesbureau KWINK groep.

Achtergrond

In Nederland is het SVDJ volgens de Mediawet belast met het handhaven en bevorderen van de pluriformiteit van de pers. Het SVDJ beoogt dit te doen door onder meer:

- het begeleiden en subsidiëren van projecten op verschillende terreinen binnen de journalistiek;
- het uitvoeren van eigen onderzoeken;
- het organiseren van evenementen om onder andere kennis te delen of te inspireren.

Het SVDJ ontvangt als zelfstandig bestuursorgaan (zbo) een jaarlijkse bijdrage van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (ministerie van OCW). Artikel 39 van de Kaderwet zelfstandige bestuursorganen schrijft voor om iedere vijf jaar de doelmatigheid en doeltreffendheid van het SVDJ te evalueren. Deze evaluatie ziet toe op de periode 2017-2023.

Onderzoeksvragen en -aanpak

Het doel van de evaluatie is het onderzoeken van het functioneren van het SVDJ in de periode van 2017 tot en met 2023. We hebben onder andere naar de doeltreffendheid, doelmatigheid en governance van het SVDJ gekeken, waarbij we de volgende hoofdvragen hebben beantwoord:

- In hoeverre heeft het SVDJ in de evaluatieperiode *doeltreffend* gefunctioneerd?
- In hoeverre heeft het SVDJ in de evaluatieperiode *doelmatig* gefunctioneerd?
- In hoeverre dragen de interne en externe *governance* van het SVDJ bij aan doeltreffend en doelmatig functioneren?
- Is er opvolging gegeven aan de *aanbevelingen uit de vorige evaluatie*?

Ten behoeve van de evaluatie zijn verschillende onderzoeksmethoden ingezet, namelijk: 1) documentanalyse, 2) stakeholderanalyse, 3) interviews met medewerkers van het SVDJ, het ministerie van OCW en externe stakeholders, 4) een enquête onder alle aanvragers van de subsidieregelingen en -programma's in de periode 2017 – 2023, en 5) een online postbus. Op basis van (een analyse van) de verzamelde informatie is dit rapport opgesteld.

Conclusies en aanbevelingen

Hieronder presenteren we onze conclusies over het functioneren van het SVDJ in de periode van 2017 tot en met 2023 en doen we aanbevelingen voor de toekomst. We geven deze conclusies en aanbevelingen weer per deelonderwerp: governance, doeltreffendheid en doelmatigheid.

Governance

We concluderen dat de groei die de organisatie de afgelopen jaren heeft doorgemaakt en de plannen voor de toekomst maken dat het nodig is om de interne governance op een aantal punten te heroverwegen.

Momenteel ligt er zeer veel verantwoordelijkheid bij de directeur. Er zijn stappen gezet in het leggen van verantwoordelijkheden bij andere medewerkers, maar hiervoor was in de evaluatieperiode nog niet een volledig heldere structuur met uitgedachte rollen ingericht (bijvoorbeeld een managementteam). Het bestuur is actief en betrokken, maar heeft een ontwikkeling ingezet naar een bestuur dat meer op afstand staat van de dagelijkse gang van zaken en besluitvorming. Dit is op zich logisch, onder meer gelet op efficiëntie. Een dagelijks/fulltime bestuur met vier tot zes leden zou te zwaar zijn voor de

grootte en de taken van de organisatie. Tegelijkertijd zorgt dit er wel voor dat er momenteel veel verantwoordelijkheid bij één persoon ligt, wat kwetsbaar is.

We concluderen dat de externe governance in de evaluatieperiode over het algemeen goed heeft gefunctioneerd, passend bij de rol van het SVDJ.

Het SVDJ opereert als zbo in grote mate onafhankelijk van het departement. In die zin heeft de werking van de driehoek beperkt invloed gehad (in positieve of negatieve zin) op het doeltreffend en doelmatig functioneren van het SVDJ. Voor de toekomst is het voor het SVDJ wel van belang dat het ministerie van OCW voldoende capaciteit heeft om tijdig documenten zoals beschikkingen goed te keuren. In de laatste jaren van de evaluatieperiode is hier al verbetering in aangebracht, en worden subsidieregelingen binnen zes weken goedgekeurd.

We concluderen verder dat een aantal punten uit de *Circulaire governance ten aanzien van zbo's* niet zijn uitgewerkt, die wel relevant zijn voor de governance-driehoek.

Juist ook als het SVDJ verder gaat groeien én voor situaties waarbij er wel onenigheid ontstaat in de driehoek, is het belangrijk dat de governance goed is ingericht en de rollen en verantwoordelijkheden duidelijk zijn.

Op grond van bovenstaande conclusies doen we de volgende aanbevelingen:

1. *(Voor het SVDJ)* Herzie de inrichting van de interne governance, en houd daarbij rekening met voldoende checks and balances, effectiviteit en efficiëntie. Alles in overweging nemende lijkt een besturingsmodel met een Raad van Toezicht en een directeur-bestuurder het meest passend voor het SVDJ. Voor deze variant is voorwaardelijk dat een stevig managementteam wordt gevormd, om daarmee de kwetsbaarheid dat te veel verantwoordelijkheid bij één persoon ligt weg te nemen.
2. *(Voor het SVDJ)* Richt de interne organisatie zo in, dat de taken en verantwoordelijkheden verdeeld zijn over meerdere personen.
3. *(Voor het SVDJ en het ministerie van OCW)* Versterk het samenspel in de driehoek, zodat het SVDJ ook in de toekomst doeltreffend en doelmatig kan functioneren. Zo is het goed als het ministerie van OCW betrokken is bij onderwerpen die van strategisch of politiek belang zijn of kunnen worden. Dat draagt bij aan de legitimiteit van en het draagvlak voor keuzes. Omgekeerd kan betrokkenheid van het SVDJ bijdragen aan de kwaliteit van beleid.
4. *(Voor het SVDJ en het ministerie van OCW)* Breng meer structuur aan in de externe governance door:
   a. Te bepalen wanneer het SVDJ het 'goed' doet, zowel waar het gaat over doeltreffend functioneren als doelmatig functioneren. Hiervoor kunnen (kwantitatieve én kwalitatieve) prestatie-indicatoren en beleidstheorieën voor verschillende activiteiten behulpzaam zijn.
   b. Door werkafspraken vast te leggen, zoals: wanneer hebben de partijen in de driehoek overleg, op welke niveaus en welke onderwerpen liggen op die momenten op tafel?

Doeltreffendheid

We concluderen overkoepelend dat het SVDJ in de evaluatieperiode doeltreffend heeft gefunctioneerd.

De impact van de activiteiten van het SVDJ op de journalistieke sector is op basis van de huidige beschikbare data zeer beperkt inzichtelijk te maken. Om toch een beeld te krijgen van de impact, hebben we gekeken naar indicaties over de bijdrage van de activiteiten van het SVDJ aan de

verschillende onderdelen uit de missies[1] van het SVDJ in de evaluatieperiode: de kwaliteit, onafhankelijkheid, diversiteit en toekomstbestendigheid van de journalistiek in Nederland. We zien dat het SVDJ met zijn activiteiten heeft bijgedragen aan deze vier onderdelen. Er zijn echter een aantal knelpunten die ertoe leiden dat de doeltreffendheid kleiner is dan mogelijk zou zijn.

We concluderen dat het wettelijke doel van het SVDJ (“*het handhaven en bevorderen van de pluriformiteit van de pers”)* aansluit aan bij een actuele behoefte in de journalistieke sector.

Als gevolg van ontwikkelingen in het journalistieke (media)landschap, staat de pluriformiteit binnen de sector (nog steeds) onder druk. Het borgen van de pluriformiteit in de sector is van belang om te borgen dat de journalistiek in Nederland adequaat de rol van de vierde ‘controlerende’ macht kan uitoefenen. In de journalistieke sector is dus behoefte aan een organisatie die dit *handhaaft en bevordert*.

We concluderen dat de missie en visie van het SVDJ goed aansluiten bij dit wettelijke doel.

In de missie is onder andere terug te lezen dat het SVDJ een diverse journalistieke infrastructuur stimuleert. Daarnaast stimuleert het SVDJ een onafhankelijke en toekomstbestendige journalistieke infrastructuur. Al deze elementen hangen met elkaar samen. Door bijvoorbeeld te stimuleren dat een variëteit aan journalistieke organisaties toekomstbestendig is, zijn deze organisaties eerder in staat om onafhankelijk te opereren én om simpelweg te blijven bestaan. Dit draagt weer bij aan de diversiteit in de journalistieke sector. In de visie van het SVDJ is alleen een indirecte verwijzing naar het bevorderen van een pluriforme pers opgenomen.

We concluderen dat het aannemelijk is dat de strategie bijdraagt aan de doeltreffendheid van het SVDJ.

De strategie van het SVDJ is bewust gekozen om op basis van de missie het doelbereik van de activiteiten te vergroten. We zien dat de strategie ruimte biedt aan de verschillende behoeften van journalistieke organisaties, doordat wordt gestuurd op het ontwikkelen van activiteiten met verschillende doelen: organisatieontwikkeling, vernieuwing óf verdieping. In de praktijk worden ook binnen alle onderdelen van de strategie activiteiten georganiseerd door het SVDJ. Het is aannemelijk dat (een combinatie van) de activiteiten binnen deze strategie kan bijdragen aan de toekomstbestendigheid van de verschillende journalistieke organisaties, en daarmee ook voor de onafhankelijkheid van de organisaties en de diversiteit in de journalistieke sector.

We concluderen dat het SVDJ in de evaluatieperiode stappen heeft gezet om de deskundigheid, transparantie, toegankelijkheid en responsiviteit te vergroten, maar dat hier nog winst te behalen valt.

Het SVDJ heeft in de evaluatieperiode een transitie doorgemaakt, niet alleen in strategie, maar ook in omvang en professionaliteit van de uitvoering van de activiteiten. Het SVDJ heeft laten zien een lerende organisatie te zijn, die constant bezig is met het (verder) ontwikkelen en professionaliseren van de organisatie en de activiteiten. Zo zien we dat het SVDJ gedurende de evaluatieperiode steeds beter aansluit bij de behoeften van de sector. We zien echter ook dat er nog kansen liggen om de deskundigheid, toegankelijkheid, transparantie en responsiviteit van het SVDJ te vergroten. Zo vragen we ons af of de inhoudelijke (en in de praktijk opgedane) journalistieke kennis van de medewerkers van

[1] In 2023 vond een herformulering van de missie van het SVDJ plaats. Vóór 2023 was de missie van het SVDJ als volgt geformuleerd: *“het Stimuleringsfonds voor de Journalistiek stimuleert de kwaliteit, diversiteit en onafhankelijkheid van de journalistiek door met financiële middelen, kennis en onderzoek de vernieuwing van de journalistieke infrastructuur te bevorderen”*. De nieuwe missie van het SVDJ luidt als volgt: *“wij stimuleren een onafhankelijke, diverse en toekomstbestendige journalistieke infrastructuur in Nederland”*.

het SVDJ voldoende is. Om in programma's aan te sluiten bij de beleefwereld van deelnemers, onderwerpen voor kennisdeling te kiezen die aansluiten bij de behoeftes van de sector en te herkennen op welke gebieden de sector behoefte heeft aan begeleiding is aansluiting met de praktijk behulpzaam. Een ander ontwikkelpunt is de mate waarin het SVDJ het netwerk en de kennis en expertise van bestaande organisaties in de sector benut.

We concluderen dat de activiteiten van het SVDJ elk in bepaalde mate hebben bijgedragen aan de missie van het SVDJ. De uitvoering van de activiteiten kent echter ook knelpunten die ertoe leiden dat de doeltreffendheid van de activiteiten kleiner blijft dan mogelijk is.

Het precieze doelbereik van de activiteiten van het SVDJ is niet inzichtelijk te maken, omdat er niet op structurele wijze aan impactmeting wordt gedaan. Desondanks zien we dat er indicaties zijn dat de activiteiten hebben bijgedragen de missie van het SVDJ:

1. Een groot deel van de sector geeft aan dat het SVDJ bijdraagt aan de kwaliteit, diversiteit, onafhankelijkheid en toekomstbestendigheid van de journalistieke sector. Sectorpartijen geven aan dat zij door het SVDJ kennis en kunde hebben vergaard, organisaties zijn vernieuwd, omzet is gestegen, arbeidscapaciteit is verhoogd, organisaties lastige periodes hebben overleefd en samenwerkingen zijn ontstaan.
2. Het SVDJ heeft evaluaties uitgevoerd over de opzet en het doelbereik van de uitgevoerde regelingen. Veel evaluaties zeggen weinig over doelbereik, met uitzondering van de evaluatie van de regeling 'Pilot journalistieke professionalisering lokale publieke omroepen'. Deze tussentijdse evaluatie laat zien dat deze regeling doeltreffendheid was.

Hieronder geven we weer op welke wijze elke activiteit heeft bijgedragen aan de missie van het SVDJ, en wat belangrijke knelpunten in de uitvoering van de activiteit zijn.

Activiteit	Bijdrage aan missie SVDJ	Knelpunten
Subsidieregelingen	Een meerderheid van de sector geeft aan dat het SVDJ bijdraagt aan de kwaliteit, onafhankelijkheid, diversiteit en toekomstbestendigheid van de journalistiek door subsidies te verstrekken. De bijdrage aan de *kwaliteit* van de journalistiek en de *toekomstbestendigheid* van journalistieke organisaties is het meest evident. Hieruit volgt dat ook een bijdrage wordt geleverd aan de onafhankelijkheid en de diversiteit in de sector.	• Er is sprake van vertraging in het toekennen van subsidies via (nieuwe) regelingen. Vooral op het gebied van onderzoeksjournalistiek lukte het (in 2023) niet om op tijd nieuwe regelingen in te richten. • Het blijkt nog lastig om voldoende kwalitatief goede aanvragen binnen te krijgen voor de subsidieregelingen en -programma's.
Begeleidingsprogramma's	Journalistieke organisaties krijgen begeleiding om te investeren in de toekomstbestendigheid. Deze begeleiding kan leiden tot effecten die structureler zijn dan het geval is wanneer organisaties alleen incidenteel gefinancierd worden. We zien dat vooral de begeleiding van organisaties waarbij nog kansen liggen op het gebied van professionalisering, leidt tot positieve resultaten.	• De grotere nadruk op begeleiding wordt wisselend ontvangen door partijen uit de sector. We zien dat minder resultaten bij meer ervaren, grotere organisaties. • Een belangrijk knelpunt is de kwaliteit van de begeleiders/coaches. De kwaliteit van de begeleiding kan per coach sterk verschillen.
Onderzoeken	Journalistieke organisaties kunnen inzichten opdoen ten aanzien van het versterken van de toekomstbestendigheid van de eigen organisaties, en de sector in brede zin. Circa de helft van de journalistieke sector ziet een meerwaarde van deze onderzoeken voor de journalistieke sector.	• Het bereik van de rapporten is beperkt. • De onderscheidende waarde van de onderzoeken is niet altijd duidelijk. • De impact van de resultaten is beperkt, omdat de resultaten niet altijd op juiste

		wijze worden opgepakt en/of verwerkt door de journalistieke sector.[2]
Kennisdeling	De evenementen bieden organisaties de kans om inzichten op te doen over het versterken van de toekomstbestendigheid, en om te netwerken met andere organisaties. Circa de helft van de sector ziet meerwaarde in de activiteiten gericht op kennisdeling. Het SVDJ richt zich overwegend op de juiste thema's.	• Het bereiken van de hele doelgroep is een knelpunt dat de doeltreffendheid doet verminderen.

Op grond van bovenstaande conclusies doen we de volgende aanbevelingen:

1. *(Voor het SVDJ)* Breng in kaart of de kennis en expertise van de medewerkers van het SVDJ toekomstbestendig is. Onderzoek of het wenselijk (of zelfs nodig) is om de inhoudelijke journalistieke kennis van de medewerkers te vergroten. Maak daarnaast de risico's ten aanzien van de (duurzaamheid van de) huidige manier waarop de kennis over de sector en de doelgroep is geborgd binnen het SVDJ inzichtelijk, en onderzoek hoe deze kunnen worden ondervangen.
2. *(Voor het SVDJ)* Inventariseer of de inspanningen, de kennis en het netwerk van bestaande organisaties in de sector beter benut kunnen worden. Door deze organisaties in kaart te brengen en hier op gestructureerde wijze mee af te stemmen, kan kennis en expertise uit verschillende hoeken van de sector met elkaar worden verbonden. Dit kan ook bijdragen aan het vergroten van het bereik van de activiteiten van het SVDJ, het ophalen van behoeften in de sector en het verspreiden van kennis.
3. *(Voor het SVDJ)* Breng de impact van de activiteiten adequater en structureler in kaart door beleidstheorieën op te stellen. Denk voor de impactmeting zelf niet alleen aan het inzichtelijk maken van feiten en cijfers, maar juist ook aan kwalitatieve methoden.
4. *(Voor het SVDJ)* Blijf de onderuitputting van de subsidieregelingen en -programma's in de gaten houden. Onderuitputting kan verschillende oorzaken hebben, zoals een gebrek aan voldoende tijd om regelingen op te zetten of het ontvangen van onvoldoende kwalitatief goede aanvragen. Door de (oorzaken van de) onderuitputting goed in de gaten te houden, is er op tijd ruimte om de juiste vervolgstappen te nemen.
5. *(Voor het SVDJ)* Kijk (opnieuw) kritisch naar het protocol om de kennis en expertise van de coaches te borgen. We raden aan om meer structuur aan te brengen in het beleid rond de selectie en toewijzing van coaches. Beschrijf op welke verschillende competenties het SVDJ begeleiding wil bieden en selecteer daar de juiste coaches bij. Maak voor de start van nieuwe subsidieregelingen en -programma's concreet op welke gebieden het SVDJ de verschillende soorten deelnemers kan begeleiden, en communiceer dit aan inschrijvende partijen.
6. *(Voor het SVDJ)* Vergroot het bereik van de onderzoeksrapporten en de evenementen. Bijvoorbeeld door aanvullende media/kanalen te gebruiken, door de regionale spreiding van de evenementen die het SVDJ organiseert te vergroten, door evenementen op te zetten die minder tijdsintensief zijn voor de deelnemers of door meer samenwerkingen aan te gaan.

Doelmatigheid

We concluderen dat de doelmatigheid van het SVDJ alleen via indirecte indicatoren vast te stellen is, aangezien door het SVDJ en door het ministerie van OCW geen kaders of indicatoren voor doelmatigheid zijn opgesteld.

Ondanks het ontbreken van kaders en/of prestatie-indicatoren rondom doelmatigheid, zijn we tijdens de evaluatie indicaties tegengekomen van doelmatig functioneren:

1. Allereerst hebben het bestuur en de directeur van het SVDJ oog voor doelmatigheid. Zo heeft het SVDJ middels een nieuwe strategie getracht om te sturen op de doelmatigheid van zijn

[2] Dit is niet alleen een aandachtspunt voor het SVDJ, maar ook voor de sector zelf.

activiteiten. Daarnaast is het middels de nieuwe werkwijze van het SVDJ (als matrixorganisatie) mogelijk om de expertise van medewerkers in te zetten waar dat nodig is. Ook huurt het SVDJ freelancers in voor tijdgebonden activiteiten waar specifieke kennis voor nodig is.

2. Ten tweede is het aandeel personeelskosten (zowel vóór als ná doorbelasting) van de totale lasten vergelijkbaar met Rijkscultuurfondsen in Nederland. Dit ondanks de relatief forse stijging in personeelskosten gedurende de evaluatieperiode. Ook zijn in de gehele evaluatieperiode de lasten per fte bij het SVDJ in vergelijking met de Rijksdienst lager. Tot slot zijn in de evaluatieperiode geen budgetoverschrijdingen geconstateerd, met uitzondering van de jaren 2017 en 2018 (waarbij het bedrijfsresultaat ook negatief is begroot).

Anderzijds zien we ook indicaties die wijzen op ondoelmatigheid:

1. Ten eerste ontbreekt naast kaders en/of prestatie-indicatoren, ook de onderbouwing en/of beredenering van het doelmatig inzetten van middelen. Om strategische keuzen te kunnen beargumenteren, eerder bij te sturen en verantwoording af te leggen rondom doelmatigheid is allereerst meer inzicht in doelmatigheid nodig. Bij de totstandkoming van meer inzicht in de doelmatigheid is het van belang dat het SVDJ en het ministerie van OCW samen een beeld vormen van 'wat' het doelmatig uitvoeren van activiteiten precies inhoudt, en 'hoe' dat verwezenlijkt kan worden.
2. Ten tweede is de solvabiliteit en liquiditeit van het SVDJ in de periode van 2018 tot en met 2021 laag.
3. Ten derde kent het SVDJ in 2022 en 2023 een hoog aandeel tijdelijk personeel, met respectievelijk 29,3% en 21,1%.De norm binnen de Rijksoverheid is 10%. Deze stijging in personeelskosten komt voort uit het aannemen van een controller en administrateur. Dit heeft bijgedragen aan de professionalisering van de organisatie. Het is echter verstandig om deze functies op termijn te borgen binnen de organisatie.
4. Tot slot is in de evaluatieperiode een groot verschil te zien tussen de begroting en realisatie van de baten en lasten, met uitzondering van het jaar 2017.

Op grond van bovenstaande conclusies doen we de volgende aanbevelingen:

1. *(Voor het SVDJ)* Bied meer inzicht in de doelmatigheid, door zowel kwantitatieve als kwalitatieve indicatoren op te stellen en deze te koppelen aan de activiteiten van het SVDJ.
2. *(Voor het SVDJ)* Stuur aan op een realistische begroting. Voornamelijk op het punt van activiteitenlasten kan de begroting realistischer: welke activiteiten blijven bestaan? En, welke activiteiten gaat het SVDJ de aankomende jaren erbij krijgen?

Inleiding

1. Inleiding

We trappen dit rapport af met een korte beschrijving van de achtergrond, de onderzoeksvragen en de gehanteerde aanpak in deze evaluatie. We sluiten het hoofdstuk af met een leeswijzer.

1.1 Achtergrond

Een pluriforme pers is belangrijk voor een goed functionerende democratie. Zij draagt bij aan het publiek debat, met goed geïnformeerde burgers en een vrije uitwisseling van ideeën. In Nederland is het Stimuleringsfonds voor de Journalistiek (hierna: SVDJ) volgens de Mediawet belast met het handhaven en bevorderen van de pluriformiteit van de pers. Het SVDJ beoogt dit te doen door onder meer:

- het begeleiden en subsidiëren van projecten op verschillende terreinen binnen de journalistiek;
- het uitvoeren van eigen onderzoeken;
- het organiseren van evenementen om onder andere kennis te delen of te inspireren.

Het SVDJ ontvangt als zelfstandig bestuursorgaan (hierna: zbo) een jaarlijkse bijdrage van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (hierna: ministerie van OCW). Artikel 39 van de Kaderwet zelfstandige bestuursorganen schrijft voor om iedere vijf jaar de doelmatigheid en doeltreffendheid van het SVDJ te evalueren. Deze evaluatie ziet toe op de periode 2017-2023.

1.2 Onderzoeksvragen

We hebben het functioneren van het SVDJ in de periode van 2017 tot en met 2023 geëvalueerd. We hebben onder andere naar de doeltreffendheid, doelmatigheid en governance van het SVDJ gekeken, waarbij we de volgende hoofdvragen hebben beantwoord:

- In hoeverre heeft het SVDJ in de evaluatieperiode doeltreffend gefunctioneerd?
- In hoeverre heeft het SVDJ in de evaluatieperiode doelmatig gefunctioneerd?
- In hoeverre dragen de interne en externe governance van het SVDJ bij aan doeltreffend en doelmatig functioneren?
- Is er opvolging gegeven aan de aanbevelingen uit de vorige evaluatie?

1.3 Aanpak

De evaluatie is uitgevoerd van juli tot en met december 2024. We hebben verschillende onderzoeksmethoden ingezet:

1. We hebben een **documentanalyse** uitgevoerd om een eerste beeld te verkrijgen van hoe het SVDJ invulling heeft gegeven aan zijn wettelijke taken en missie. Het doel van de documentenanalyse was tweeledig: een eerste beantwoording van de onderzoeksvragen en de identificatie van eventuele witte vlekken en aandachtspunten voor het vervolg van de evaluatie.
2. We hebben een **stakeholderanalyse** gemaakt door alle stakeholders van het SVDJ in kaart te brengen. Dit is gebruikt als instrument om te borgen dat alle relevante stakeholders bij de evaluatie werden betrokken, en zij hun percepties konden geven over het functioneren van het SVDJ. Daarnaast gaf het inzicht in de relatie van de stakeholders met het SVDJ, wat hielp bij het wegen van percepties in de evaluatie.

3. We hebben **interviews** gevoerd om feiten en cijfers uit de documentanalyse te kunnen duiden, te verdiepen en kwalitatieve beelden te inventariseren. We zijn de evaluatie gestart met vier verkennende interviews over de evaluatie op hoofdlijnen, namelijk: twee gesprekken met de algemeen directeur en de voorzitter van het SVDJ, en twee gesprekken met de opdrachtgever en eigenaar vanuit het ministerie van OCW (respectievelijk de directie Media en Creatieve Industrie en de directeur-generaal Cultuur en Media). Vervolgens hebben we 24 verdiepende interviews gevoerd. We hebben in 18 (groep)gesprekken met 33 externe stakeholders gesproken en in 6 interne (groep)gesprekken hebben we 16 vertegenwoordigers van het SVDJ gesproken (het bestuur, medewerkers en freelancers). Een volledig overzicht van gesprekspartners is te vinden in bijlage 1.
4. We hebben een **enquête** ingezet om ervaringen, percepties en opvattingen bij de aanvragers van de subsidieregelingen en -programma's op te halen. We hebben de enquête uitgezet naar alle aanvragers (zowel gehonoreerd als afgewezen) van de subsidieregelingen en -programma's van het SVDJ in de periode 2017 – 2023. De enquête is ingevuld door 107 organisaties die in de periode 2017 tot en met 2023 een aanvraag hebben ingediend bij het SVDJ. Deze groep respondenten vormt daarmee geen representatieve steekproef voor de totale groep van 996 aanvragers in deze periode. We zien de opgehaalde percepties wel als indicatief voor beelden en opvattingen die leven onder de aanvragers. De respondenten vormen gezamenlijk een diverse groep. Een overzicht van de vragen in de enquête is te vinden in bijlage 3.
5. We hebben een **online postbus** beschikbaar gesteld om zoveel mogelijk stakeholders de kans te geven om hun input te geven over het SVDJ. Deze postbus was circa acht weken beschikbaar, en is op verschillende plekken gedeeld, zoals de website van KWINK groep en het SVDJ. De postbus bestond uit de volgende open vraag: *"Welke resultaten, knelpunten of ontwikkelingen mogen de onderzoekers volgens u niet over het hoofd zien in de evaluatie van het SVDJ?"*.

Op basis van (een analyse van) de verzamelde informatie is dit rapport opgesteld.

1.4 Leeswijzer

In **hoofdstuk 2** geven we een kort overzicht van het SVDJ. Dit doen we door achtereenvolgens de wettelijke taken, de eigen missie en visie van het SVDJ, de verschillende activiteiten, de organisatie en de financiën in kaart te brengen. We sluiten het hoofdstuk af met een beschrijving van de contextuele ontwikkelingen die van invloed zijn op het SVDJ.

In **hoofdstuk 3** gaan we in op de externe en de interne governance van het SVDJ. De onderzoeksvraag die centraal staat in dit hoofdstuk is: *in hoeverre dragen de interne en externe governance van het SVDJ bij aan doeltreffend en doelmatig functioneren?*

In **hoofdstuk 4** gaan we in op de doeltreffendheid van het SVDJ. We analyseren de doeltreffendheid van het SVDJ aan de hand van vijf onderdelen: doel, activiteiten, output (van de activiteiten), outcome en impact. De onderzoeksvraag die centraal staat in dit hoofdstuk is: *in hoeverre heeft het SVDJ in de evaluatieperiode doeltreffend gefunctioneerd?*

In **hoofdstuk 5** gaan we in op de doelmatigheid van het SVDJ. We analyseren de doelmatigheid van het SVDJ aan de hand van de verschillende doelmatigheidsbrillen.[3] De onderzoeksvraag die centraal staat in dit hoofdstuk is: *in hoeverre heeft het SVDJ in de evaluatieperiode doelmatig gefunctioneerd?*

[3] KWINK groep (2021). *Lessen uit bijna 15 jaar doelmatigheid evalueren*. Zie: https://www.kwinkgroep.nl/wp-content/uploads/2021/05/Lessen-uit-bijna-15-jaar-doelmatigheid-evalueren.pdf.

In de **bijlagen** zijn de volgende overzichten opgenomen: 1) de gesprekspartners, 2) de enquête, 3) de opvolging van de aanbevelingen uit de evaluatie van het SVDJ over de periode 2011-2016, en 4) de subsidieregelingen en -programma's van het SVDJ in de periode 2017-2023.

SVDJ in vogelvlucht

2. SVDJ in vogelvlucht

In dit hoofdstuk geven we een kort overzicht van het Stimuleringsfonds voor de Journalistiek (SVDJ). In paragraaf 2.1 lichten we de wettelijke taken van het SVDJ toe. Vervolgens gaan we in paragraaf 2.2. in op de missie, visie en strategie van het SVDJ. De verschillende activiteiten van het SVDJ worden toegelicht in paragraaf 2.3, gevolgd door een schets van de organisatie en de financiën in paragraaf 2.4 en 2.5. We sluiten het hoofdstuk af met een beschrijving van de contextuele ontwikkelingen die van invloed zijn op het SVDJ in paragraaf 2.6.

2.1 Wettelijke taken

Kaderwet zelfstandige bestuursorganen

Het SVDJ werd op 16 september 1974 opgericht, destijds onder de naam 'Bedrijfsfonds voor de Pers'. Dit Bedrijfsfonds voor de Pers richtte zich op het bieden van (tijdelijke) financiële ondersteuning van noodlijdende persorganen. Het functioneerde als stichting, op basis van statuten, tot eind 1987.

Bij de inwerkingtreding van de Mediawet 1987 is het SVDJ ingesteld als een zbo met rechtspersoonlijkheid. Op het SVDJ is daarom de Kaderwet zelfstandige bestuursorganen van toepassing, met uitzondering van artikel 22[4]. In deze Kaderwet zijn de bevoegdheden en de verantwoordelijkheden van het zbo en van de verantwoordelijke minister vastgelegd.

Zbo's hebben zelfstandige taken en bevoegdheden die toebedeeld zijn door de wetgever. Volgens de Kaderwet zelfstandige bestuursorganen neemt het SVDJ zijn besluiten (onder andere over financiële steunverlening) onafhankelijk van het ministerie van OCW. [5] Het SVDJ valt echter wel onder de politieke verantwoordelijkheid van het ministerie van OCW. Dat betekent dat de minister van OCW verantwoordelijk is voor een adequate sturing en toezicht op het SVDJ.[6] Daarnaast moet de minister verantwoording afleggen over het functioneren van het SVDJ aan de Eerste Kamer en de Tweede Kamer.[7]

Mediawet

De Mediawet 2008 (hierna: Mediawet) biedt onder andere een omschrijving van het doel en de taken waarmee het SVDJ is belast. Zo heeft het SVDJ volgens de Mediawet tot doel: *"het handhaven en bevorderen van de pluriformiteit van de pers, voor zover die van belang is voor de informatie en opinievorming".*'[8]

Om dat doel te bereiken is het SVDJ volgens de Mediawet belast met de volgende taken:[9]

- het verstrekken van subsidies;
- het verrichten of doen van onderzoek met betrekking tot het functioneren van de pers;

---

[4] Artikel 22 van de Kaderwet zelfstandige bestuursorganen betreft besluiten die betrekking hebben op de taakuitoefening van het SVDJ: 1) Onze minister kan een besluit van een zelfstandig bestuursorgaan vernietigen. 2) Van het vernietigingsbesluit wordt mededeling gedaan in de Staatscourant. Volgens de Mediawet is dit artikel niet van toepassing op het SVDJ.
[5] Kaderwet zelfstandige bestuursorganen. Zie: https://wetten.overheid.nl/BWBR0020495/2022-07-01.
[6] In de Kaderwet zbo's wordt een aantal belangrijke elementen daarvan omschreven. Denk aan goedkeuring van bestuursreglementen van publiekrechtelijke zbo's, goedkeuring van door het zbo voorstelde tarieven, het treffen van voorzieningen bij taakverwaarlozing en goedkeuring van de begroting en de jaarrekening.
[7] Zie: https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/rijksoverheid/zelfstandige-bestuursorganen.
[8] Mediawet 2008. Zie: https://wetten.overheid.nl/BWBR0025028/2024-01-01#Hoofdstuk8.
[9] Mediawet 2008. Zie: https://wetten.overheid.nl/BWBR0025028/2024-01-01#Hoofdstuk8.

- de uitvoering van overige taken die hem zijn opgedragen bij of krachtens deze wet en andere wetten.

Eén van de bij wet opgelegde taken van het SVDJ is dus het verstrekken van subsidies, binnen bedragen die beschikbaar zijn gesteld door de minister van OCW. Het SVDJ kan subsidies verstrekken in de vorm van kredieten of uitkeringen, ten behoeve van persorganen. Deze persorganen moeten voldoen aan een aantal voorwaarden, waaronder: "*zij bevatten in belangrijke mate nieuws, analyse, commentaar en achtergrondinformatie over een gevarieerd deel van de maatschappelijke actualiteit, mede in het belang van politieke meningsvorming", "zij zijn voor iedereen verkrijgbaar"* en *"zij worden niet uitgegeven door of vanwege de overheid".* [10]

In de Mediawet is in separate bepalingen opgenomen dat het SVDJ subsidie kan verstrekken aan persorganen voor: [11]

- de uitvoering van een project dat gericht is op een rendabele exploitatie van een persorgaan;
- het starten van de exploitatie van een persorgaan;
- de uitvoering van een project gericht op het verbeteren van de exploitatiepositie van twee of meer persorganen;
- het verrichten van organisatieonderzoek dat gericht is op structurele verbetering van de exploitatiepositie van een persorgaan;
- het verrichten van onderzoek ten behoeve van de persbedrijfstak als geheel;
- andere activiteiten die passen in de doelstellingen van het SVDJ.

De Mediawet bevat bepalingen die betrekking hebben op het aanvraag- en beoordelingsproces rondom deze subsidieverstrekkingen. Daarnaast zijn in de wet bepalingen opgenomen over onder andere de inrichting van het bestuur, de besluitvorming en de inkomsten van het SVDJ.

2.2 Missie, visie en strategie

In het grootste gedeelte van de evaluatieperiode was de **missie** van het SVDJ als volgt geformuleerd: "*het Stimuleringsfonds voor de Journalistiek stimuleert de kwaliteit, diversiteit en onafhankelijkheid van de journalistiek door met financiële middelen, kennis en onderzoek de vernieuwing van de journalistieke infrastructuur te bevorderen*".[12]

In 2023 vond een herformulering van de missie van het SVDJ plaats. De nieuwe missie van het SVDJ luidt als volgt: *"wij stimuleren een onafhankelijke, diverse en toekomstbestendige journalistieke infrastructuur in Nederland".*[13]

Uit interne documentatie blijkt dat de **visie** van het SVDJ er als volgt uit ziet:

1. *"Elke burger heeft toegang tot de journalistiek die aansluit bij diens gebruiksbehoefte en een onmisbare bijdrage levert aan diens democratische informatiepositie en opinievorming".*
2. *"Deze journalistiek wordt verzorgd door een toekomstbestendige infrastructuur, bestaande uit professionele journalistieke organisaties en gedeelde voorzieningen die deze organisaties faciliteren".*

De **strategie** van het SVDJ heeft in 2022 een wijziging doorgemaakt. Voorafgaand aan 2022 lag de focus in de activiteiten van het SVDJ op het uitvoeren van subsidieregelingen. Hierin stonden innovatie,

[10] Mediawet 2008. Zie: https://wetten.overheid.nl/BWBR0025028/2024-01-01#Hoofdstuk8.
[11] Mediawet 2008. Zie: https://wetten.overheid.nl/BWBR0025028/2024-01-01#Hoofdstuk8.
[12] SVDJ (2018-2023). *SVDJ Jaarverslagen 2017-2022.*
[13] SVDJ (2024). *SVDJ Jaarverslag 2023.*

lokale journalistiek en onderzoeksjournalistiek centraal. Deze hoofdthema's werden door het SVDJ gezien als losse takken van sport.

Het SVDJ geeft aan dat het werkterrein van het SVDJ sindsdien steeds meer is verschoven naar kennisdeling en begeleiding.[14] Volgens de nieuwe strategie ondersteunt het SVDJ individuele journalistieke organisaties op drie verschillende niveaus:[15]

- Allereerst hebben journalistieke organisaties een professionele basis nodig (organisatieontwikkeling). Hiermee wordt bedoeld een journalistieke nieuwsvoorziening, die het publiek bedient en voorzien is van een duurzaam verdienmodel. De professionele basis bestaat daarmee uit drie onderdelen, namelijk: het ontdekken van de behoefte van het publiek, het technisch kunnen voldoen aan die behoefte en het realiseren van een verdienmodel om dit te ondersteunen.
- Vervolgens kunnen organisaties aan de slag gaan met vernieuwing. Dit is van belang om ervoor te zorgen dat de professionele basis ook toekomstbestendig is. Volgens het SVDJ kan dat alleen als *"een organisatie weet om te gaan met nieuwe vertelvormen, technologieën en maatschappelijke ontwikkelingen".*
- Ten slotte kan de (toekomstbestendige) journalistieke organisatie werken aan verdieping. Dit betekent dat de inmiddels bewezen band met de gebruiker verder wordt versterkt, door extra lagen toe te voegen aan de organisatie (denk aan gebruik van data, onderzoeksjournalistiek of crowdsourcing).

2.3 Activiteiten

Het SVDJ beschreef zijn activiteiten in de periode van 2017 tot en met 2021 op consistente manier. Het SVDJ had in deze periode drie 'hoofd'-activiteiten, namelijk:

1. Innovatie: het subsidiëren en begeleiden met als doel innovatie binnen de journalistiek.
2. Onderzoek: het uitvoeren van eigen onderzoeken.
3. Kennisdeling: het organiseren van evenementen om kennis te delen en te inspireren.

In deze periode lag het zwaartepunt sterk bij de subsidieregelingen Innovatie en Onderzoeksjournalistiek. Daarnaast voerde het SVDJ op verzoek van het ministerie van OCW pilots uit. Zo voerde het SVDJ in 2021 pilots uit op het gebied van onderzoeksjournalistiek, de professionalisering van lokale omroepen, talentontwikkeling en weerbaarheid van journalisten.[16] De subsidieregelingen, -programma's en pilots werden in deze periode hoofdzakelijk opgezet naar aanleiding van opdrachten vanuit het ministerie van OCW. De politieke aandacht voor de journalistiek nam gaandeweg toe, en daarmee ook het aantal opdrachten.

Sinds 2022 hanteert het SVDJ een andere strategie, en daarmee ook een andere beschrijving van de activiteiten. In het jaarverslag uit 2022 worden de activiteiten van het SVDJ als volgt omschreven: *"activiteiten bestaan uit een* ***wisselwerking tussen kennisdeling, begeleiding en subsidie****. SVDJ kenmerkt zich als een overheidsorganisatie, een onafhankelijke en neutrale verbinder in de sector, gestoeld op ondernemerschap en met een blik op de lange termijn".*[17] In het jaarverslag wordt omschreven dat het SVDJ projecten op verschillende terreinen binnen de journalistiek subsidieert én begeleidt. Subsidie kan onder andere worden aangevraagd voor journalistieke innovatie,

[14] SVDJ (2023). *SVDJ Jaarverslag 2022.*
[15] SVDJ (2023). *SVDJ Jaarverslag 2022.*
[16] SVDJ (2020). *SVDJ Begroting 2021.*
[17] SVDJ (2023). *SVDJ Jaarverslag 2022.*

professionalisering van lokale publieke omroepen of voor het opzetten of uitbreiden van onderzoeksredacties.[18]

De focus in het pallet aan activiteiten verschuift volgens het jaarverslag dus van (voornamelijk) subsidieverlening naar (ook) begeleiding en kennisdeling. Waar het SVDJ in het begin van de evaluatieperiode eerst voornamelijk subsidieregelingen inzette voor het stimuleren van innovatie, zijn het aan het einde van de periode meer innovatieprogramma's waarin het SVDJ (onder andere) begeleiding biedt aan journalistieke organisaties.

Deze verschuiving past bij de nieuwe strategie van het SVDJ, waarbinnen maatwerk kan worden geboden aan organisaties. Sommige organisaties hebben behoefte aan begeleiding om een professionele basis neer te zetten, andere organisaties hebben behoefte aan financiële ondersteuning om zelf met verdieping aan de slag te gaan. De verschillende activiteiten voor individuele journalistieke organisaties zijn elk op te hangen aan één van de onderdelen uit de strategie:

- Organisatieontwikkeling: onder andere de subsidieregeling Professionalisering Lokale Media-instellingen/-diensten of het coachingstraject Lokale Private Media.
- Vernieuwing: onder andere het evenement Media van Morgen of de subsidieprogramma's Accelerator, Incubator en Vernieuwing Onderzoeks- en lokale journalistiek.
- Verdieping: onder andere de subsidieregelingen Samenwerking en Talentontwikkeling of de subsidieprogramma's Ruimte voor Onderzoeksjournalistiek en Verduurzaming organisaties.

Het SVDJ voert niet alleen activiteiten uit voor individuele journalistieke organisaties, maar ook voor de gedeelde journalistieke infrastructuur. Denk aan kortlopend onderzoek om aan kennisbehoeften in de journalistieke sector te kunnen voldoen, aan een regeling waarbij onderzoekers zelf onderzoeksvoorstellen kunnen indienen of aan het uitvoeren van grote onderzoeken in samenwerking met andere partijen.

De activiteiten van het SVDJ zijn in de evaluatieperiode niet alleen veranderd in aard, maar ook in omvang. De totale activiteitenlasten[19] van het SVDJ zijn in deze periode toegenomen van €2.100.000 in 2017 naar €15.400.000 in 2023. In 2023 gaat een significant gedeelte (89%) van de totale activiteitenlasten van het SVDJ naar de twee grootste subsidieprogramma's, namelijk Onderzoeksjournalistiek en Lokale Journalistiek. Onderzoeksjournalistiek was reeds bij het introduceren van het programma in 2018 een groot programma. Voor Lokale Journalistiek (ofwel 'Professionalisering Lokale Media-instellingen/-diensten') geldt dat het programma in de loop der tijd enorm is gegroeid. Sinds 2022 gaat een groot deel van de totale activiteitenlasten naar dit programma.

Daarnaast heeft het SVDJ een incidentele activiteit uitgevoerd in de evaluatieperiode. Het SVDJ heeft in totaal ca. €23 mln. uitgekeerd van het Tijdelijk Steunfonds voor Lokale Informatievoorziening, dat door het ministerie van OCW is ingesteld na het uitbreken van Covid-19.

2.4 Organisatie

De werkzaamheden van het SVDJ worden uitgevoerd door het bureau, bestuur, redactie en freelance journalisten. De medewerkers van het bureau werken voor de begeleiding van verschillende subsidieprogramma's samen met experts, mentoren en overige externen die op freelancebasis aan het SVDJ verbonden zijn.

[18] SVDJ (2023). *SVDJ Jaarverslag 2022.*
[19] Alle lasten die direct samenhangen met de activiteiten van het SVDJ, ofwel de verleende subsidies en overige gemaakte (uitvoerings-)kosten voor de activiteiten van het SVDJ.

Bestuur

Het SVDJ bestaat uit een bestuur van vier leden, waaronder de voorzitter. Bestuursleden zijn voor een periode van vijf jaar benoemd. Hierbij is herbenoeming mogelijk voor één aansluitende periode van nogmaals vijf jaar. Het bestuur bestaat uit één voorzitter en maximaal zes andere leden. De Minister van OCW benoemt de leden van het bestuur op voordracht van het bestuur.[20]

Het bestuur van het SVDJ krijgt ondersteuning door de directeur van het SVDJ.

Personeel

Het bestuur krijgt ondersteuning van de medewerkers van het bureau. Tabel 1 bevat een overzicht van het gemiddeld aantal fte's van het SVDJ.

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Gemiddelde fte	6,99	7,80	9,53	11,68	10,56	10,82	13,4

Tabel 1. Overzicht van fte van het SVDJ.

Sinds 2022 kent het SVDJ een nieuwe organisatiestructuur. Voorheen werd de uitvoering van regelingen als uitgangspunt genomen. De afgelopen jaren is het werkterrein van het SVDJ daarentegen steeds meer gericht op kennisdeling en begeleiding. In 2022 is om deze reden gekozen voor een nieuwe werkwijze, namelijk: een matrixorganisatie. Hiermee zijn er verantwoordelijken op de lijnactiviteiten (kennisdeling, begeleiding en onderzoek), aangevuld met inhoudelijke coördinatoren voor overkoepelende beleidsterreinen.[21]

2.5 Financiën

Het SVDJ krijgt bijdrage en subsidie vanuit het ministerie van OCW. In tabel 2 zijn de bijdrage, subsidie en overige opbrengsten van het SVDJ opgenomen voor de jaren 2017 tot en met 2023.[22] De beschikbare middelen voor het SVDJ zijn significant toegenomen. De totale bijdrage en subsidieverlening vanuit OCW stijgt van circa €2,2 mln. naar €18,9 mln. in 2023.

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Totaal bijdrage/subsidies	€2.119.000	€4.792.427	€8.950.499	€7.235.002	20.880.202	€20.700.916	€18.987.646

Tabel 2. Overzicht van het jaarlijkse financiën van het SVDJ.

We zien dat het SVDJ voor een langere periode aandrong op verruiming van de middelen bij het ministerie. De begrotingen van 2018, 2019 en 2020 werden afgesloten met een sterke oproep tot het verschaffen van meer financiële middelen. Ter illustratie, in 2019 werd het volgende geformuleerd:

"Dat alles is aanleiding tot een herhaalde dringende oproep: Sinds 2015 heeft het Fonds aangegeven dat er zwaarwegende redenen zijn om meer geld uit te geven dan we jaarlijks van het ministerie ontvangen. De uitdagingen van deze tijd vragen om een actief beleid op een breed terrein. De meerjarenraming laat zien, dat het Fonds inderdaad in snel tempo op het eigen vermogen inteert. Het Stimuleringsfonds voor de

[20] Mediawet 2008. Zie: https://wetten.overheid.nl/BWBR0025028/2024-01-01#Hoofdstuk8.
[21] SVDJ. 2023. *SVDJ Jaarverslag 2022,* p. 4. Zie: https://www.svdj.nl/wp-content/uploads/2024/05/Jaarverslag-2022_SVDJ_Def.pdf.
[22] SVDJ. 2018 t/m 2024. *Jaarverslagen 2017 t/m 2018.*

Journalistiek voelt zich ernstig beperkt door de geringe middelen die ter beschikking worden gesteld voor het uitoefenen van zijn taak."

Sinds 2021 is een significante verhoging van de bijdrage te zien. Sindsdien dringt het SVDJ niet langer aan op een hogere bijdrage.

Baten en lasten

De jaarlijkse lasten zijn in de evaluatieperiode toegenomen met circa €13.400.000. Tabel 3 geeft een overzicht van de baten, lasten en het bedrijfsresultaat van het SVDJ in de evaluatieperiode.[23]

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Baten realisatie	€2.119.000	€4.792.427	€9.261.211	€7.235.002	€20.880.202	€21.268.994	€19.254.591
Lasten realisatie	€3.401.538	€5.282.662	€8.595.122	€7.000.438	€19.761.658	€20.064.096	€16.860.772
Bedrijfs-resultaat realisatie	€-1.282.538	€-489.765	€355.377	€235.377	€1.118.543	€1.167.164	€2.397.736

Tabel 3. Overzicht van baten, lasten en bedrijfsresultaat van het SVDJ.

2.6 Externe ontwikkelingen

Verschillende externe ontwikkelingen hebben grote invloed gehad op het functioneren van het SVDJ. De belangrijkste zijn:

- **Politieke besluitvorming**. In de evaluatieperiode heeft de Tweede Kamer besloten tot verdere (financiële) ondersteuning van de onderzoeksjournalistiek en regionale/lokale media. Dit heeft voor het SVDJ tot gevolg gehad dat de beschikbare middelen significant zijn gestegen.
- **Ontwikkelingen in het medialandschap**. De verandering in politieke houding tegenover de media komt mede voort uit veranderingen in het medialandschap en de samenleving in het algemeen. Zo reageerde de politiek onder meer op zorgen over de staat van de onderzoeksjournalistiek, nadat een rapport concludeerde dat belangrijke onderwerpen blijven liggen door onvoldoende onderzoeksjournalistieke capaciteit bij mediabedrijven en dat onderzoeksjournalistiek op lokaal niveau nagenoeg niet bestaat.[24] Ook een rapport van het Commissariaat voor de Media waarin wordt gesteld dat onafhankelijke en pluriforme lokale informatievoorziening onder druk staat[25] en toegenomen geweld/dreiging tegen journalisten waren aanleiding voor politiek debat.
- **COVID-19 pandemie**. Hierop is door het ministerie van OCW het Tijdelijk Steunfonds voor Lokale Informatievoorziening ingesteld. Dit steunfonds had het op peil houden van de continuïteit van de lokale nieuwsvoorziening als doel. Het SVDJ heeft namens het ministerie van OCW de uitkering van dit steunfonds op zich genomen. Er is in totaal ca. €23 mln. door het SVDJ uitgekeerd. In interviews geeft het SVDJ aan dat zij door middel van succesvolle uitkering van de steunfondsgelden zich hebben kunnen presenteren als professionele en betrouwbare partij aan de sector en het ministerie van OCW. Volgens het SVDJ is dit goed geweest voor het onderlinge vertrouwen.
- **Stelselwijziging naar streekomroepen**. Momenteel heeft elke gemeente in Nederland een eigen lokale publieke omroep. Gemeenten zijn verantwoordelijk voor de bekostiging van deze lokale

[23] SVDJ (2018-2024). *Jaarverslagen SVDJ 2017-2023.*
[24] Zie onder meer: DSP. 2018. Onderzoeksjournalistiek in Nederland. Zie: https://www.tweedekamer.nl/kamerstukken/detail?id=2018D35698&did=2018D35698.
[25] Zie onder meer: Commissariaat voor de Media. 2022. De staat van de lokale informatievoorziening 2022. Zie: https://www.cvdm.nl/wp-content/uploads/2020/01/Rapport-De-staat-van-de-lokale-informatievoorziening-2022.pdf.

publieke omroepen. De voormalig staatssecretaris voor Cultuur en Media (Uslu) stelde in 2022 dat het budget voor lokale publieke media ontoereikend is en dat er onvoldoende sprake is van professionele journalistiek bij lokale publieke media.[26] Dit stelsel wordt gewijzigd. De voorgenomen stelselwijziging zet in op het vormen van maximaal 80 streekomroepen. Deze worden niet langer gefinancierd door gemeenten (via het Gemeentefonds), maar door de Rijksoverheid. De streefdatum van invoering van het nieuwe stelsel is 2028. Het kabinet heeft subsidie (€6,5 mln. in 2022,[27] €9,5 mln. in 2023[28] en €12,5 mln. in 2024[29]) beschikbaar gesteld om lokale media te ondersteunen in het vormen van een streekomroep en een professionaliseringsslag te maken. Het verstrekken van deze subsidie gebeurt door het SVDJ, in samenwerking met de NLPO.

- **Technologische ontwikkelingen in relatie tot media**. In de evaluatieperiode hebben enkele technologische ontwikkelingen zich verder doorgezet, die een grote invloed op de mediasector hebben. Voorbeelden zijn de wijze waarop voornamelijk jongeren informatie en nieuws tot zich krijgen (bijvoorbeeld sociale media) en de rol van kunstmatige intelligentie in het mediaveld. In interviews wordt benoemd dat het voor mediapartijen lastig kan zijn om hiermee om te gaan. Het SVDJ moet zich in het ondersteunen van mediapartijen verhouden tot dergelijke ontwikkelingen.
- **Concentratie op de dagbladenmarkt**. Het Commissariaat van de Media stelt dat de markt voor dagbladen “extreem geconcentreerd”[30] is. Een afname van het aantal perspectieven en standpunten in het nieuws kan een gevaar vormen voor de onafhankelijkheid en pluriformiteit van de media. Dit heeft rechtstreeks betrekking op het SVDJ aangezien zij het stimuleren van een onafhankelijke en diverse journalistieke infrastructuur in hun missie opgenomen hebben.

[26] Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. 2022. *Hoofdlijnenbrief media 2022*. Zie: https://open.overheid.nl/documenten/ronl-a34a40ea421dd737fc62b012a6b07b2626f4eff4/pdf
[27] Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. 2022. *Hoofdlijnenbrief media 2022*. Zie: https://open.overheid.nl/documenten/ronl-a34a40ea421dd737fc62b012a6b07b2626f4eff4/pdf
[28] Overheid.nl. 2023. *Regeling vaststelling subsidieregeling professionalisering Lokale Publieke Media-instellingen 2023–2024*. Zie: https://wetten.overheid.nl/BWBR0048233/2023-10-19.
[29] Stimuleringsfonds voor de Journalistiek. 2024. *Subsidieregeling Professionalisering Lokale Publieke Media-instellingen 2024 -2025*. Zie: https://www.svdj.nl/wp-content/uploads/2024/05/Subsidieregeling-Lokale-Omroepen-2024-2025_Site.pdf. & Stimuleringsfonds voor de Journalistiek. 2024. *Besluit van hetStimuleringsfonds voor de Journalistiek tot wijziging van de subsidieregeling professionalisering Lokale Publieke Media-instellingen 2024-2025, nr. LO2425.* Zie: https://www.svdj.nl/wp-content/uploads/2024/08/Besluit-van-het-Stimuleringsfonds-voor-de-Journalistiek-tot-wijziging-van-de-Subsidieregeling-Lokale-Omroepen-2024-2025.pdf
[30] Commissariaat voor de Media. 2021. *Mediamonitor 2021,* p. 6. Zie: https://www.cvdm.nl/wp-content/uploads/2020/01/Mediamonitor-2021.pdf.

Governance

3. Governance

De onderzoeksvraag die centraal staat in dit hoofdstuk is: in hoeverre dragen de interne en externe governance van het SVDJ bij aan doeltreffend en doelmatig functioneren? Bij de **interne** governance gaat het om het bestuursmodel van het SVDJ en de samenwerking/relatie tussen het bestuur en de directeur. Bij de **externe** governance gaat het over de relatie tussen het zbo en departement.

Alvorens we hier in respectievelijk paragraaf 3.2 en 3.3 op in gaan, beschrijven we in paragraaf 3.1 de opvolging van de aanbevelingen ten aanzien van de governance van het SVDJ uit de vorige evaluatie. We sluiten het hoofdstuk af met onze conclusies en aanbevelingen ten aanzien van de governance van het SVDJ (paragraaf 3.4).

3.1 Aanbevelingen vorige evaluatie

In de vorige evaluatie door Dialogic uit 2017 is één aanbeveling gedaan ten aanzien van de governance van het SVDJ, namelijk: "*Het ministerie van OCW kan in samenspraak met het Fonds de bestuursstructuur opnieuw overwegen wanneer het subsidiebudget en het bureau een grotere omvang aannemen, om het meer in overeenstemming te brengen met andere (cultuur)fondsen. Met name het aanbrengen van een scheiding tussen bestuur en toezicht zou meer aansluiten bij de huidige opvattingen over good governance. De argumentatie die het Fonds gebruikt om de huidige praktijk voort te zetten is eerder pragmatisch dan principieel.*"

Het SVDJ heeft deels invulling gegeven aan deze aanbeveling. Gedurende de evaluatieperiode hebben het SVDJ en het ministerie van OCW gesproken over het eventueel instellen van een Raad van Toezicht. Hierbij zijn haken en ogen benoemd, onder andere het standpunt van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties dat er stringente redenen moeten zijn om bij een zbo zonder Raad van Toezicht over te gaan naar een Raad van Toezicht-model.[31] Dat heeft ertoe geleid dat het SVDJ tot op heden geen Raad van Toezicht heeft.

We geven een overzicht van alle aanbevelingen uit de vorige evaluatie weer in bijlage 3.

3.2 Interne governance

Feiten over de interne governance

Bestuur en directeur

De Mediawet 2008 schrijft over de interne governance van het SVDJ onder andere voor dat het SVDJ een bestuur heeft bestaande uit een voorzitter en ten hoogste zes andere leden. De Kaderwet zbo's bepaalt dat de minister leden van een zbo benoemt, schorst en ontslaat (art. 12, lid 1). In de Mediawet 2008 staat hierover: "*Onverminderd artikel 12 van de Kaderwet zelfstandige bestuursorganen gebeurt benoeming door Onze Minister van de leden van het bestuur op de voordracht van het bestuur en met inachtneming van het vierde tot en met negende lid*" (art. 8.4, lid 3). In de praktijk bestond het bestuur van het SVDJ in de evaluatieperiode uit vier tot zes leden, waarvan één voorzitter.[32] Het bestuur van het SVDJ vergadert maandelijks. Daarnaast is er een algemeen directeur.

[31] Zie Kamerbrief: https://zoek.officielebekendmakingen.nl/kst-25268-83.html.
[32] Bron: Jaarverslagen Stimuleringsfonds voor de Journalistiek 2017 t/m 2024.

Uit gesprekken in het kader van de evaluatie en verslagen van de driehoeksoverleggen blijkt dat de rol van het bestuur gedurende de evaluatieperiode is veranderd. Het takenpakket is meegegroeid met de groei van de organisatie. Aan het begin van de evaluatieperiode stond het nemen van besluiten nog centraal. Ook heeft het bestuur in het begin van de evaluatieperiode nog zelf beoordelingen van aanvragen gedaan. In de latere jaren was dit niet meer het geval. Het bestuur nam nog wel de subsidiebesluiten, die werden voorbereid door de directeur en de organisatie. De rol van het bestuur werd later in de evaluatieperiode meer adviserend. Buiten de evaluatieperiode, maar wel relevant om te benoemen, is dat een volgende verandering is ingezet doordat het bestuur op 24 januari 2024 een mandaatregeling heeft vastgesteld. Met dit besluit zijn de directeur en het hoofd bestuurlijke en juridische zaken & bedrijfsvoering ondergemandateerd en ondergemachtigd door de voorzitter tot het voorbereiden en nemen van besluiten, onder andere over subsidieverstrekking. Het bestuur keurt de subsidiebesluiten nu achteraf goed, waarbij de bestuursleden kritisch doorvragen op besluiten. Deze wijziging is ingezet, omdat de opzet van het bestuur niet als efficiënt werd gezien. Er waren bijvoorbeeld vergaderingen waarin het bestuur ruim 130 besluiten over subsidies moest nemen.

Zoals we in paragraaf 3.1 toelichten, heeft het SVDJ geen Raad van Toezicht.

Organisatie-inrichting

Tot 2022 werd de uitvoering van regelingen als uitgangspunt genomen voor de organisatie. In 2022 vond een herinrichting van de organisatie plaats en is gekozen voor een matrixorganisatie. De lijnactiviteiten worden uitgevoerd door de verantwoordelijken voor kennisdeling, begeleiding en onderzoek, aangevuld met inhoudelijk coördinatoren van overkoepelende beleidsterreinen (die corresponderen met de herziene strategie van het SVDJ): organisatieontwikkeling, vernieuwing en verdieping. Deze inhoudelijke expertises worden ondersteund met operationele expertises. Het idee hierachter is dat de organisatie hierdoor kan opschalen binnen bestaande beleidsterreinen, in plaats van losse functies te creëren voor elke nieuwe activiteit. Reeds bij het SVDJ werkzame werknemers hebben nieuwe functies gekregen en nieuwe werknemers zijn aangetrokken om de nieuw ontstane expertises in te vullen.[33]

Er zijn ook medewerkers die de directeur ondersteunen op het gebied van zaken als HR, bedrijfsvoering en juridische zaken. In sommige gevallen zijn deze rollen organisch gegroeid, zodat een medewerker nu bijvoorbeeld zowel HR als communicatie doet. In de evaluatieperiode was er geen officieel Management- of Directieteam.

Percepties over de interne governance

In de interviews is door het bestuur en medewerkers van het SVDJ en door het ministerie van OCW in het kader van de interne governance vooral ingegaan op de rol van het bestuur. Er zijn drie paden voor de (her)inrichting interne governance langsgekomen:

1. Huidige vorm behouden: bestuur en directeur.
2. Overgaan naar een Raad van Toezicht-model met een dagelijks bestuur of één directeur-bestuurder.
3. Overgaan naar een Raad van Advies-model met een dagelijks bestuur of één directeur-bestuurder.

Er zijn verschillende argumenten voor en tegen de genoemde paden benoemd. Over het behouden van de huidige vorm is benoemd dat het SVDJ een goed functionerende organisatie is, dus dat er wat dat betreft geen reden is voor een grote aanpassing in de interne governance. Genoemde redenen tegen het behouden van de huidige vorm zijn dat er nu veel verantwoordelijkheid ligt bij één directeur en dat het niet efficiënt is om het grote aantal besluiten dat genomen moet worden door het bestuur te laten

[33] Stimuleringsfonds voor de Journalistiek, jaarverslag 2022.

nemen. Ook is genoemd dat het bestuur altijd wettelijk verantwoordelijk blijft voor de besluiten, die ze zelf niet neemt. Dat zorgt voor onduidelijkheid tussen de directie en het bestuur.

Een genoemd argument voor een Raad van Toezicht-model is dat ook de Rijkscultuurfondsen een Raad van Toezicht hebben en dat het goed zou zijn om de governance van het SVDJ in lijn met de governance van deze organisaties te brengen. Genoemde argumenten tegen een Raad van Toezicht zijn dat hier een wetswijziging voor nodig zou zijn, dat het vanuit het ministerie van BZK wordt gezien als onwenselijk en dat er onduidelijkheid kan bestaan over de verhouding tussen de Raad van Toezicht en het ministerie van OCW.

Over het Raad van Advies-model met een dagelijks bestuur of één directeur-bestuurder zijn als voordelen genoemd dat hierdoor mensen met kennis en expertise betrokken blijven (zoals nu in het bestuur), terwijl de besluitvorming bij het bestuur ligt, wat bijdraagt aan een efficiënte manier van werken. Een ander genoemd voordeel is dat voor een Raad van Advies-model de wet niet aangepast hoeft te worden. Een genoemd nadeel van dit model is dat hiermee minder checks and balances aanwezig zijn, aangezien er geen Raad van Toezicht is en een Raad van Advies geen formele bevoegdheden heeft.

Over de interne organisatie hebben verschillende gesprekspartners van het SVDJ zelf (bestuur, medewerkers, directeur) genoemd dat de groei van de organisatie vraagt om een herziening van de rollen. De directeur heeft veel op zijn bord. Dat wordt ook door medewerkers opgemerkt. Gezien de groei van de organisatie en de gewenste toekomstige ontwikkelingen is het volgens sommigen nodig om een hiërarchische herschikking aan te brengen en functies te professionaliseren.

3.3 Externe governance

Feiten over de externe governance

De inrichting van de externe governance van het SVDJ

Onder externe governance verstaan we de relatie tussen het zbo en het departement. Op het SVDJ is de Kaderwet zelfstandige bestuursorganen van toepassing, met uitzondering van artikel 22 (artikel 2 Mediawet 2008). Art. 22 van de Kaderwet zelfstandige bestuursorganen luidt: "1. *Onze Minister kan een besluit van een zelfstandig bestuursorgaan vernietigen. 2. Van het vernietigingsbesluit wordt mededeling gedaan in de Staatscourant*".

In de Circulaire '*Governance ten aanzien van zelfstandige bestuursorganen*' (hierna: de Circulaire) is het beleid ten aanzien van de governance met betrekking tot zbo's op Rijksniveau nader uitgewerkt. Voor het toepassen van de Circulaire geldt: pas toe of leg uit (in de werkafspraken van het departement). De Circulaire onderscheidt drie rollen ten aanzien van zbo's: de opdrachtgever, de eigenaar en de opdrachtnemer (het zbo). In het geval van SVDJ wordt de opdrachtgeversrol ingevuld door de directie Media en Creatieve Industrie. Het ministerie van OCW kent thans, anders dan andere ministeries, geen centrale eigenaarsfunctie bij de (plaatsvervangend) secretaris-generaal. De eigenaarsrol is ten aanzien van het SVDJ belegd bij de directeur-generaal Cultuur en Media. Sinds 1 juli 2022 is er binnen het ministerie een centrale eenheid Eigenaarsadvisering zbo's, die de verschillende eigenaren ondersteunt.

De invulling van de rol van eigenaar is in ontwikkeling. Vanaf de zomer 2024 vervult een kwartiermaker plaatsvervangend secretaris-generaal (pSG) de rol van pSG. Per 1 februari 2025 krijgt ook het ministerie van OCW een pSG, die zich onder meer zal bezighouden met de relatie met uitvoeringsorganisaties. ABDTOPconsult werkt (op het moment van evaluatie) aan een advies over de invulling van driehoeksrelatie en de eigenaarsfunctie binnen het ministerie van OCW.

In de praktijk loopt het contact tussen het SVDJ en het ministerie van OCW met name via de lijn van de opdrachtgever, ook waar het gaat om de gesprekken over de financiën en het zicht op doelmatigheid (waar het formeel de rol van de eigenaar is om zicht te houden op de continuïteit van het zbo). Gedurende de evaluatieperiode is het contact tussen het ministerie van OCW en het SVDJ geïntensiveerd. Er is met name veel (soms wekelijks) contact op het niveau van de beleidsambtenaren van het ministerie van OCW en de directeur en medewerkers van het SVDJ. Daarnaast is er (minder frequent) contact op het niveau van de directeur-generaal Cultuur en Media en de directeur Media en Creatieve Industrie. Zo is er jaarlijks een driehoeksoverleg met de opdrachtgever, opdrachtnemer en de eigenaar en is er een jaarlijks opdrachtgeversoverleg. Ieder kwartaal is er met de opdrachtgever een financieel overleg. Van deze overleggen worden verslagen gemaakt. Er zijn geen werkafspraken over de samenwerking in de driehoek vastgelegd en er zijn geen prestatie-indicatoren opgesteld.

Percepties over de externe governance

Over het algemeen zijn de drie partijen in de driehoek tevreden over het onderlinge contact. De frequentie van het contact en de kwaliteit van de gesprekken worden als positief ervaren. Het gegeven dat het SVDJ een relatief kleine en goed lopende organisatie is, maakt dat het volgens de betrokkenen goed werkt dat de eigenaarsrol bij de directeur-generaal is belegd en ook dat het contact over financiën met name via de opdrachtgever verloopt. Er is volgens de betrokkenen dan ook geen aanleiding om grote aanpassingen in de externe governance door te voeren.

Een verbeterpunt dat het SVDJ signaleert, is dat het geregeld lang duurt voordat het ministerie van OCW reageert, bijvoorbeeld bij de goedkeuring van beschikkingen. Dit leidt tot hoge werkdruk bij het SVDJ, omdat sommige werkzaamheden pas kunnen starten na goedkeuring door het ministerie van OCW. Inmiddels zijn er afspraken gemaakt over de vaststelling van de subsidieregelingen en in de laatste jaren van de evaluatieperiode is dit beter gegaan, waarbij subsidieregelingen binnen zes weken worden vastgesteld.

In de interviews in het kader van deze evaluatie is verder benoemd dat de driehoek in de evaluatieperiode weliswaar over het algemeen goed functioneerde, maar dat het bij de veranderende rol van het SVDJ in de toekomst ook behulpzaam zou zijn als de rol van OCW hierbij blijft aansluiten. Zo is in één van de driehoeksoverleggen benoemd dat het SVDJ hoopt dat OCW ook belangrijke ontwikkelingen voor het SVDJ signaleert. Passend bij de kleinere omvang van het SVDJ, reageert het ministerie van OCW tot nu toe voornamelijk reactief. Het SVDJ wil echter verder professionaliseren en als kenniscentrum gaan functioneren. Het past bij die ontwikkeling dat het SVDJ ook het gesprek met het ministerie van OCW voert over strategische vraagstukken, niet alleen op beleidsambtenaren-, maar ook op directeurenniveau.

3.4 Conclusies en aanbevelingen

Interne governance

We concluderen dat de groei die de organisatie de afgelopen jaren heeft doorgemaakt en de plannen voor de toekomst maken dat het nodig is om de interne governance op een aantal punten te heroverwegen.

Momenteel ligt er zeer veel verantwoordelijkheid bij de directeur. Er zijn stappen gezet in het leggen van verantwoordelijkheden bij andere medewerkers, maar hiervoor was in de evaluatieperiode nog niet een volledig heldere structuur met uitgedachte rollen ingericht (bijvoorbeeld een managementteam). Het bestuur is actief en betrokken, maar heeft een ontwikkeling ingezet naar een bestuur dat meer op

afstand staat van de dagelijkse gang van zaken en besluitvorming. Dit is op zich logisch, onder meer gelet op efficiëntie. Een dagelijks/fulltime bestuur met vier tot zes leden zou te zwaar zijn voor de grootte en de taken van de organisatie. Tegelijkertijd zorgt dit er wel voor dat er momenteel veel verantwoordelijkheid bij één persoon ligt, wat kwetsbaar is.

Aanbeveling 1: herzie de inrichting van de interne governance, en houd daarbij rekening met voldoende checks and balances, effectiviteit en efficiëntie.

Voor het SVDJ geldt dat in de huidige governance de grootste kwetsbaarheid is dat er teveel verantwoordelijkheid op één persoon rust. Verder is voor de inrichting van de governance in de toekomst van belang dat er voldoende checks and balances zijn, zodat er toezicht is op de subsidiebesluiten. Tot slot is van belang dat efficiënte besluitvorming mogelijk is.

Er zijn verschillende varianten mogelijk, waarin door invulling van de rollen en heldere afspraken aan de bovengenoemde voorwaarden voldaan kan worden. Maar alles in overweging nemende lijkt een besturingsmodel met een Raad van Toezicht en een directeur-bestuurder het meest passend voor het SVDJ. Veel grote organisaties in de culturele sector hanteren een Raad van Toezicht-model, bijvoorbeeld de Rijkscultuurfondsen. In dit model zijn checks and balances gerealiseerd en kan efficiënte besluitvorming plaatsvinden, doordat de Raad van Toezicht de besluiten niet hoeft goed te keuren. Voor deze variant is voorwaardelijk dat een stevig managementteam wordt gevormd, om daarmee de kwetsbaarheid dat te veel verantwoordelijkheid bij één persoon ligt weg te nemen (zie de aanbeveling hierna).

Aanbeveling 2: richt de interne organisatie zo in, dat de taken en verantwoordelijkheden verdeeld zijn over meerdere personen.

Los van de inrichting van de interne governance bevelen we het SVDJ aan om binnen de organisatie taken en verantwoordelijkheden te verdelen, zodat de taken en verantwoordelijkheden van de directeur behapbaar blijven en er achtervang is voor het geval de directeur (tijdelijk) afwezig is. Het SVDJ heeft hierin reeds eerste stappen gezet.

Externe governance

We concluderen dat de externe governance in de evaluatieperiode over het algemeen goed heeft gefunctioneerd, passend bij de rol van het SVDJ. Het SVDJ opereert als zbo in grote mate onafhankelijk van het departement. In die zin heeft de werking van de driehoek beperkt invloed gehad (in positieve of negatieve zin) op het doeltreffend en doelmatig functioneren van het SVDJ. Voor de toekomst is het voor het SVDJ wel van belang dat het ministerie van OCW voldoende capaciteit heeft om tijdig documenten zoals beschikkingen goed te keuren. In de laatste jaren van de evaluatieperiode is hier al verbetering in aangebracht, en worden subsidieregelingen binnen zes weken goedgekeurd.

Aanbeveling 3: versterk het samenspel in de driehoek, zodat het SVDJ ook in de toekomst doeltreffend en doelmatig kan functioneren.

Voor het doeltreffend kunnen blijven functioneren van het SVDJ in de toekomst helpt het als het samenspel tussen beleid en uitvoering versterkt wordt. Zo is het goed als het ministerie van OCW betrokken is bij onderwerpen die van strategisch of politiek belang zijn of kunnen worden. Dat draagt bij aan de legitimiteit van en het draagvlak voor keuzes. Omgekeerd kan betrokkenheid van het SVDJ bijdragen aan de kwaliteit van beleid.

We concluderen verder dat een aantal punten uit de *Circulaire governance ten aanzien van zbo's* niet zijn uitgewerkt, die wel relevant zijn voor de governance-driehoek. Juist ook als het SVDJ verder gaat groeien én voor situaties waarbij er wel onenigheid ontstaat in de driehoek, is het belangrijk dat de governance goed is ingericht en de rollen en verantwoordelijkheden duidelijk zijn.

Aanbeveling 4: breng meer structuur aan in de externe governance door te bepalen wanneer het SVDJ het 'goed' doet en door werkafspraken vast te leggen.

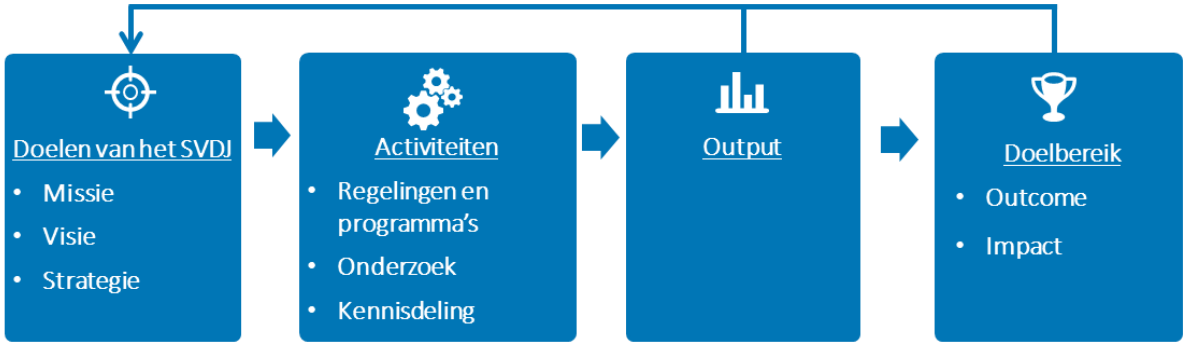
De volgende punten uit de Circulaire kunnen hierbij behulpzaam zijn:

- Bepaal wanneer het SVDJ het 'goed' doet, zowel waar het gaat over doeltreffend functioneren als doelmatig functioneren. Hiervoor kunnen prestatie-indicatoren behulpzaam zijn. Belangrijk is om naast kwantitatieve indicatoren (zoals ontwikkeling in kosten per fte, ontwikkeling in verschillende kostencategorieën) ook na te denken aan kwalitatieve indicatoren. Een afspraak kan bijvoorbeeld zijn dat het SVDJ met een bepaalde frequentie input over het functioneren ophaalt in de buitenwereld. Door dit te bepalen kan het SVDJ zelf beter sturen, en kan het ministerie van OCW vervolgens ook zicht houden op het doeltreffend en doelmatig functioneren van het SVDJ. Beleidstheorieën voor verschillende activiteiten, kunnen behulpzaam zijn bij het bepalen wanneer het SVDJ het 'goed' doet. In paragraaf 4.4 gaan we hier nader op in.
- Overweeg om werkafspraken vast te leggen, zoals: wanneer hebben de partijen in de driehoek overleg, op welke niveaus en welke onderwerpen liggen op die momenten op tafel? Hierin kunnen de reeds gemaakte afspraken over het moment waarop het SVDJ stukken aanlevert, en binnen welke termijn OCW vervolgens goedkeuring verleent in worden opgenomen.

Doeltreffendheid

4. Doeltreffendheid

De onderzoeksvraag die centraal staat in dit hoofdstuk is: in hoeverre heeft het SVDJ in de evaluatieperiode doeltreffend gefunctioneerd? Om zijn doelen te bereiken, voert het SVDJ activiteiten uit. Doeltreffendheid gaat over de mate waarin de gerealiseerde output, de outcome en de impact van de activiteiten bijdraagt aan de doelen van het SVDJ. We analyseren de doeltreffendheid van het SVDJ daarom aan de hand van deze vijf onderdelen: doelen, ondernomen activiteiten, output van de activiteiten, outcome en impact.



Figuur 1. Analysekader doeltreffendheid.

Allereerst beschrijven we in paragraaf 4.1 de opvolging van de aanbevelingen ten aanzien van de doeltreffendheid van het SVDJ uit de vorige evaluatie. Daarna gaan we in paragraaf 4.2 in op de doelen van het SVDJ, waar we aandacht besteden aan de vertaling van de wettelijke taken van het SVDJ naar een missie, visie en strategie. Vervolgens schetsen we in paragraaf 4.3 hoe de uitvoering van verschillende activiteiten – subsidieregelingen en -programma's, onderzoek en kennisdeling – van het SVDJ heeft plaatsgevonden, wat de output van de activiteiten is en in welke mate die uitvoering doeltreffend is geweest. In deze laatste stap pakken we outcome en impact samen door het doelbereik van het SVDJ te beschrijven. Ten slotte presenteren we onze conclusies over de mate waarin het SVDJ doeltreffend heeft gefunctioneerd en doen we aanbevelingen voor de toekomst (paragraaf 4.4).

4.1 Aanbevelingen vorige evaluatie

In de vorige evaluatie door Dialogic uit 2017 zijn zeven aanbevelingen gedaan ten aanzien van de doeltreffendheid van het SVDJ. We geven een overzicht van deze aanbevelingen in bijlage 3.

We zien dat het SVDJ aan de meeste aanbevelingen invulling heeft gegeven. Zo heeft het SVDJ de doelstelling/missie tegen het licht gehouden, is de rol ten aanzien van innovatieve activiteiten geëvalueerd, wordt de onafhankelijkheid van het SVDJ op meerdere manieren geborgd en zijn meer activiteiten ontplooid die gericht zijn op leer- en netwerkeffecten. We constateren dat er geen verbeterpotentieel meer is voor deze aanbevelingen. Voor de beoogde effecten die nog *niet* gerealiseerd zijn, geldt dat de betreffende aanbeveling in de huidige situatie niet meer relevant is.

Voor één aanbeveling geldt dat het SVDJ hier slechts beperkt invulling aan heeft gegeven, maar dat de aanbeveling niet meer relevant is. Het gaat om de aanbeveling om (gegeven het beperkte budget) een verdere versnippering van regelingen tegen te gaan. Deze aanbeveling is in de huidige situatie niet meer relevant. Het budget van het SVDJ is significant toegenomen in de evaluatieperiode. Er zijn nieuwe regelingen bijgekomen, maar dit komt voort uit politieke wensen (en niet uit keuzes die het SVDJ heeft gemaakt). Daarnaast kiest het SVDJ er bewust voor om grotere regelingen op te splitsen, omdat daarmee meer maatwerk geboden kan worden.

Ook aan een andere aanbeveling is bewust slechts deels invulling gegeven. In de vorige evaluatie is het SVDJ aanbevolen om als vertegenwoordigende organisatie een bijdrage te leveren aan onder andere het overheidsbeleid van OCW voor de sector journalistiek en de afstemming met NVJ. Volgens het SVDJ kan het opvolgen van deze aanbeveling de onafhankelijke positie van het fonds schaden.

Daarnaast heeft het SVDJ *geen* invulling gegeven aan de aanbeveling om na te gaan welke invloed de herijking van de missie van het SVDJ heeft op de taakstelling in de Mediawet, in het bijzonder waar het de bepaling over de 'overige taken' betreft (artikel 8.3, lid 2c). Het SVDJ geeft hieronder aan dat dit wel een gewenste volgende stap is. Dit is de enige aanbeveling ten aanzien van de doeltreffendheid waarvoor wij constateren dat er nog verbeterpotentieel is.

4.2 Vertaling wettelijke taken in missie, visie en strategie

Wettelijke taken

Zoals in paragraaf 2.1 is toegelicht, is de **Mediawet 2008** van toepassing op het SVDJ**.** De Mediawet omschrijft het doel van het SVDJ als volgt: *"het handhaven en bevorderen van de pluriformiteit van de pers, voor zover die van belang is voor de informatie en opinievorming"*[34]*.* Uit de Mediawet blijkt dat het SVDJ zich dient te richten op de (diversiteit en variatie binnen de) journalistieke sector, en het functioneren van de organisaties binnen die sector. De Mediawet biedt onder andere een beschrijving van de taken waarmee het SVDJ is belast: het verstrekken van subsidies, het verrichten of doen van onderzoek en de uitvoering van overige taken (zie paragraaf 2.1). De brede formulering van deze laatste taak biedt enige beleidsvrijheid aan het SVDJ: *"de uitvoering van overige taken die hem zijn opgedragen bij of krachtens deze wet en andere wetten"* (artikel 8.3, lid 2c).

Naast de Mediawet 2008 is nog een wet van belang voor de inhoudelijke doelen en taken van het SVDJ, namelijk de **Grondwet**. In de Grondwet wordt de scheiding der machten – tot op zekere hoogte – gewaarborgd: de drie machten (de uitvoerende, wetgevende en rechterlijke macht) zijn van elkaar gescheiden en bewaken elkaars functioneren. Een vierde macht die buiten de traditionele trias politica valt is de controlerende macht van de journalistiek. In democratische staten wordt de opvatting breed gedragen dat het voor een goede werking van deze vierde macht van belang is dat deze onafhankelijk van de andere machten opereert (waaronder de uitvoerende macht, ofwel de overheid). Het SVDJ leidt uit de Grondwet af dat ze:

- nooit de inhoud van de journalistiek beoordelen, om de persvrijheid te bewaken;
- *organisaties* in plaats van *journalisten* (en hun verhalen) steunen, om zich te distantiëren van redactionele keuzes;
- enkel tijdelijke steun geven, zodat organisaties nooit afhankelijk van het SVDJ kunnen worden.

Vertaling in missie en visie

In paragraaf 2.2 is toegelicht dat de missie van het SVDJ is veranderd in de evaluatieperiode. In de oude missie komen duidelijk de wettelijke taken van het SVDJ volgens de Mediawet terug: *"het Stimuleringsfonds voor de Journalistiek stimuleert de kwaliteit, diversiteit en onafhankelijkheid van de journalistiek door met financiële middelen, kennis en onderzoek de vernieuwing van de journalistieke infrastructuur te bevorderen".* Ook schemert in deze missie het doel zoals beschreven in de Mediawet door, doordat wordt omschreven dat het SVDJ onder andere de diversiteit van de journalistiek stimuleert.

[34] Mediawet 2008. Zie: https://wetten.overheid.nl/BWBR0025028/2024-01-01#Hoofdstuk8.

Sinds 2023 luidt de missie van het SVDJ: *"wij stimuleren een onafhankelijke, diverse en toekomstbestendige journalistieke infrastructuur in Nederland."* De algemeen directeur van het SVDJ licht toe dat de missie organisch is meegegroeid met de verschillende opdrachten die in de loop der tijd aan het SVDJ zijn gegeven. De huidige missie is volgens het SVDJ kernachtiger, gedragen vanuit de huidige activiteiten en gebaseerd op de geschetste wettelijke kaders. De missie is tot stand gekomen in overleg met het ministerie van OCW.

Ook in deze missie is het doel volgens de Mediawet terug te lezen. Het SVDJ stimuleert onder andere een diverse journalistieke infrastructuur. Uit gesprekken blijkt dat de andere twee elementen in de missie (onafhankelijkheid en toekomstbestendig) samenhangen met de diversiteit binnen de journalistieke sector. Door te stimuleren dat een variëteit aan journalistieke organisaties toekomstbestendig is, zijn deze organisaties eerder in staat om onafhankelijk te opereren én om simpelweg te blijven bestaan. Dit draagt uiteindelijk bij aan een grotere diversiteit en variëteit binnen de journalistieke sector.

Ten slotte valt in de missie op dat deze zich specifiek richt op de journalistieke infrastructuur, en niet op de journalistieke inhoud. Dat sluit aan bij de wijze waarop het SVDJ de Grondwet interpreteert.

De **visie** van het SVDJ sluit aan op bepaalde onderdelen van het doel en de missie:

1. *"Elke burger heeft toegang tot de journalistiek die aansluit bij diens gebruiksbehoefte en een onmisbare bijdrage levert aan diens democratische informatiepositie en opinievorming"*. Dit onderdeel sluit gedeeltelijk aan bij het doel van het SVDJ, dat erop wijst dat het SVDJ een pers dient te handhaven en bevorderen die van belang is voor de informatie en opinievorming. Opvallend is het ontbreken van een duidelijke verwijzing naar een *pluriforme* pers. Een indirecte verwijzing zit in het gedeelte dat élke burger toegang heeft tot de journalistiek die *aansluit bij diens gebruiksbehoefte*. Een pluriforme pers wordt hierbij niet als een doel an sich gezien, maar als middel om een journalistiek te creëren die aansluit bij alle verschillende gebruiksbehoeften.
2. *"Deze journalistiek wordt verzorgd door een toekomstbestendige infrastructuur, bestaande uit professionele journalistieke organisaties en gedeelde voorzieningen die deze organisaties faciliteren".* Dit onderdeel sluit aan bij het voornemen in de missie van het SVDJ om een toekomstbestendige journalistieke infrastructuur te stimuleren.

Vertaling in strategie

In de strategie van het SVDJ is opgenomen dat:

- Het SVDJ middels zijn activiteiten beoogt bij te dragen aan de ontwikkeling, vernieuwing en verdieping van individuele journalistieke organisaties, en aan de totstandkoming en bestendiging van gedeelde voorzieningen (zie voor meer informatie paragraaf 2.2).
- Het SVDJ met deze activiteiten maatwerk levert, waardoor elke organisatie of voorziening op elk moment gestimuleerd kan worden met gepaste middelen.

Volgens het SVDJ sluit deze strategie aan bij de behoeften die worden gesignaleerd onder journalistieke organisaties. De verschillende soorten organisaties hebben behoefte aan verschillende vormen van ondersteuning. De strategie biedt ruimte aan deze verschillende behoeften, doordat wordt gestuurd op het ontwikkelen van activiteiten voor alle onderdelen van de strategie: ontwikkeling, vernieuwing en verdieping.

Ook denkt het SVDJ middels deze strategie een grotere bijdrage te leveren aan zijn missie. In plaats van het fragmentarisch ondersteunen van journalistieke organisaties middels brede regelingen, beoogt het SVDJ middels kennisdeling en begeleiding structurelere effecten te bewerkstelligen. Organisaties worden hierdoor bijvoorbeeld in staat gesteld om zelf onder de knie te krijgen wat werkt, en effecten

breder in de organisatie te borgen. Het achterliggende idee is dat dit een grotere stimulans is voor de toekomstbestendigheid van de journalistieke organisaties, en daarmee ook voor de onafhankelijkheid van de organisaties en de diversiteit van de journalistieke infrastructuur.

4.3 Doeltreffendheid uitvoering activiteiten

Alvorens we op de separate activiteiten van het SVDJ inzoomen, staan we stil bij de keuze in activiteiten die het SVDJ uitvoert (paragraaf 4.3.1) en de mate waarin het SVDJ bij de uitvoering van deze activiteiten voldoet aan criteria die van belang zijn voor een goede uitvoering van de activiteiten, te weten: deskundigheid, toegankelijkheid, transparantie en responsiviteit (paragraaf 4.3.2).

In de paragrafen daarna behandelen we achtereenvolgens de doeltreffendheid van de uitvoering van de drie hoofdactiviteiten van het SVDJ, namelijk: subsidieregelingen en -programma's (paragraaf 4.3.3), onderzoek (paragraaf 4.3.4) en kennisdeling (paragraaf 4.3.5). We gaan voor elke hoofdactiviteit in op: de ontwikkeling in de uitvoering, percepties over de uitvoering, de output en het doelbereik van de activiteit. Voor de output en het doelbereik maken we telkens een onderscheid in *feiten* en *percepties*.

De percepties zijn opgehaald middels een enquête, een online postbus en interviews. De enquête is ingevuld door 107 organisaties die in de periode 2017 tot en met 2023 een aanvraag hebben ingediend bij het SVDJ. Deze groep respondenten vormt daarmee geen representatieve steekproef voor de totale groep van 996 aanvragers in deze periode. We zien de opgehaalde percepties wel als indicatief voor beelden en opvattingen die leven onder de aanvragers. De respondenten vormen gezamenlijk een diverse groep. Er is sprake van een spreiding in gehonoreerde en afgewezen aanvragers, soort organisatie, niveau waarop de organisaties werkzaam zijn, moment van de aanvraag en de subsidieregelingen en -programma's waarbij een aanvraag is ingediend. Een aandachtspunt bij het lezen van de bevindingen uit de enquête is dat er in onze ervaring vaak sprake is van een over-representatie van organisaties die ofwel erg positief, ofwel erg kritisch zijn. De opgehaalde percepties zijn getoetst, aangevuld en aangescherpt in de interviews.

4.3.1 Keuze in activiteiten

Feitelijke beschrijving van activiteiten

Zoals in paragraaf 2.3 is omschreven, had het SVDJ in de periode van 2017 tot en met 2021 drie 'hoofd'-activiteiten, namelijk: innovatie, onderzoek en kennisdeling/ communicatie. De verschillende activiteiten van het SVDJ kwamen voornamelijk tot stand op basis van opdrachten vanuit het ministerie van OCW. De politieke aandacht voor bepaalde onderwerpen en ontwikkelingen binnen de journalistiek nam toe, als gevolg waarvan ook het aantal activiteiten van het SVDJ toenam.

Sinds 2022 worden de activiteiten van het SVDJ als volgt omschreven: *"Activiteiten bestaan uit een* ***wisselwerking tussen kennisdeling, begeleiding en subsidie****"*.[35] De focus in de activiteiten verschuift deze jaren van (voornamelijk) subsidieverlening naar (ook) begeleiding en kennisdeling. De activiteiten (voornamelijk de subsidieregelingen) komen nog steeds voornamelijk tot stand op basis van opdrachten vanuit het ministerie van OCW, maar het SVDJ geeft meer dan voorheen een eigen invulling aan de opdrachten.

Het SVDJ ontwikkelt verschillende activiteiten voor individuele journalistieke organisaties, die elk op te hangen zijn aan één van de onderdelen uit de strategie (ontwikkeling, vernieuwing en verdieping). Het SVDJ beoogt hiermee maatwerk te leveren. Niet alle activiteiten zijn geschikt voor alle soorten

[35] SVDJ (2023). *SVDJ Jaarverslag 2022.*

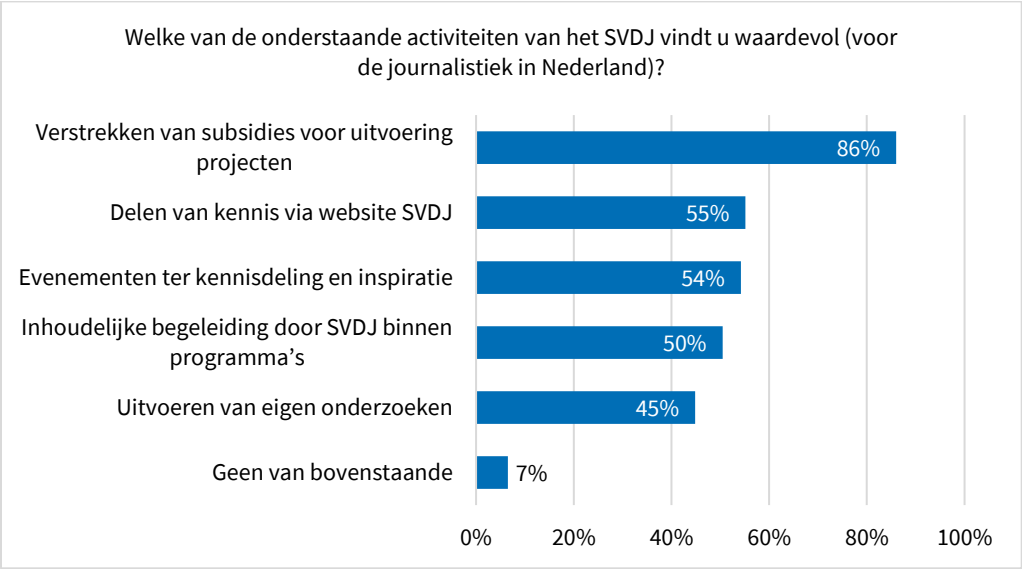
journalistieke organisaties. Naast activiteiten voor individuele journalistieke organisaties, voert het SVDJ ook activiteiten uit voor de gedeelde journalistieke infrastructuur (denk aan het uitvoeren van eigen onderzoeken).

Percepties van activiteiten

In de evaluatieperiode heeft het SVDJ veel verschillende activiteiten 'uitgeprobeerd' (opgezet, aangescherpt en eventueel weer gestopt). Gesprekspartners zien duidelijk terug dat het SVDJ is gegroeid in omvang van de activiteiten. Ze signaleren ook dat er sprake is van een sterkere focus in de activiteiten. Initieel waren de activiteiten erg diffuus, aan het einde van de evaluatieperiode zijn ze beter herkenbaar.

Wel geeft een aantal gesprekspartners aan dat het constant doorontwikkelen en uitproberen van activiteiten een onrustig beeld schept. Zo is het soms nog onduidelijk voor welke subsidieregelingen en -programma's ze een aanvraag kunnen indienen. Ook mist een aantal gesprekspartners een visie op waar het SVDJ in bredere zin voor staat, wat zich (in hun ogen) bijvoorbeeld uit in de diffuse onderwerpen van de onderzoeken waarop het SVDJ zich richt.

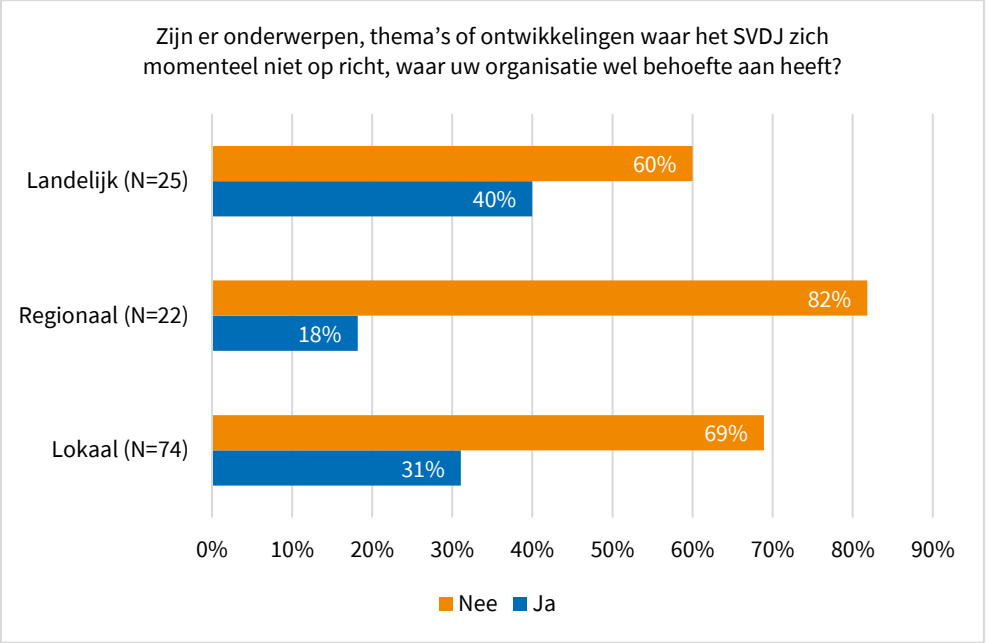
In de enquête is aan 107 respondenten gevraagd welke activiteiten van het SVDJ ze zien als 'waardevol voor de journalistiek in Nederland'. De activiteiten van het SVDJ werden hierbij als volgt uiteengezet: het verstrekken van subsidies, het uitvoeren van eigen onderzoeken, het (inhoudelijk) begeleiden van organisaties, het organiseren van evenementen en het delen van kennis via de website. Onderstaande figuur toont de resulterende beoordeling door de respondenten. Veruit de meeste respondenten geven aan dat het SVDJ waardevol is voor de Nederlandse journalistiek door het verstrekken van subsidies. Het bieden van inhoudelijke begeleiding, de koers die het SVDJ in de evaluatieperiode verder heeft ingezet, scoort een stuk lager (50%). Dit komt overeen met het beeld uit interviews. Een grote meerderheid ziet de subsidievertrekking van het SVDJ als zeer waardevol. Over de toegevoegde waarde van begeleiding/coaching door het SVDJ wordt wisselend gedacht.



Figuur 2. Beoordeling van waardevolle activiteiten SVDJ (n = 107).

Een deel van de respondenten ziet graag aanvullende onderwerpen terug in de activiteiten van het SVDJ. Van de 107 respondenten geeft gemiddeld 34% aan dat de organisatie (ook) behoefte heeft aan activiteiten over bepaalde onderwerpen, thema's of ontwikkelingen, waar het SVDJ zich volgens de respondenten momenteel (nog) niet op richt. Denk hierbij aan de ontwikkeling van artificial intelligence, technologische/ digitale innovatie en het bereiken van jongeren. Andere respondenten geven aan dat zij behoefte hebben aan aanvullende ondersteuning, van bepaalde journalistieke

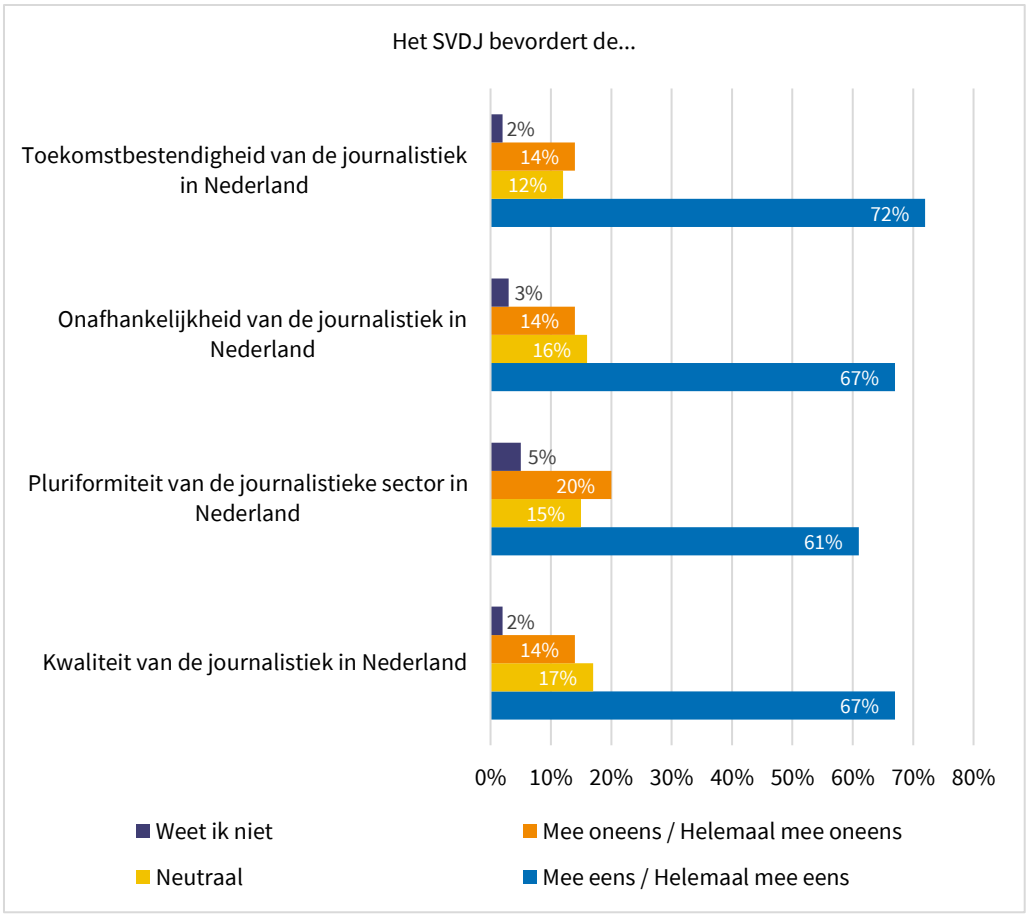
producten (zoals politieke verslaggeving of journalistieke boeken) of organisaties (zoals huis-aan-huisbladen, vrijwilligersorganisaties of commerciële media-instellingen).



Figuur 3. Beoordeling van keuze in onderwerpen, thema's en ontwikkelingen SVDJ (n = 107).

Daarnaast is aan respondenten gevraagd naar de mate waarin het SVDJ met al zijn activiteiten bijdraagt aan de *toekomstbestendigheid*, *onafhankelijkheid*, *pluriformiteit* (diversiteit en variatie) en *kwaliteit* van de journalistiek in Nederland. Deze vier termen zijn de aspecten waaraan het SVDJ volgens zijn missie wil bijdragen in de evaluatieperiode.

Zoals figuur 4 toont, vindt een meerderheid van de respondenten dat het SVDJ met zijn activiteiten de toekomstbestendigheid, onafhankelijkheid, pluriformiteit en/of kwaliteit van de journalistiek in Nederland bevordert.



Figuur 4. Beoordeling van mate waarin activiteiten bijdragen aan missie SVDJ (n = 107).

Er is een grote diversiteit aan meningen binnen de sector ten aanzien van verbeterpunten in de keuze voor activiteiten van het SVDJ. Gevraagd naar mogelijkheden voor het SVDJ om met zijn activiteiten een grotere bijdrage te leveren aan een kwalitatief hoogwaardige, diverse, onafhankelijke en toekomstbestendige journalistiek, zijn de antwoorden zeer divers en zonder rode draad. Denk aan: "*het SVDJ kan zich meer richten op kleine organisaties*", "*het SVDJ kan andere beoordelingscriteria hanteren (minder kwantitatief)*", "*het SVDJ kan de eigen kennis binnen de organisatie (of het netwerk) meer inzetten in de ondersteuning*", "*het SVDJ kan zijn eigen naamsbekendheid te vergroten*" of "*het SVDJ kan beter inspelen op feedback en behoeften uit het journalistieke veld*".

4.3.2 Functioneren van SVDJ op toetsingscriteria

Feitelijke beschrijving van toetsingscriteria

We toetsen het functioneren van het SVDJ aan de hand van vier criteria die randvoorwaardelijk zijn voor een goede uitvoering van de activiteiten van het SVDJ, namelijk: deskundigheid, transparantie, toegankelijkheid en responsiviteit.

Uit onze eigen expertise en ervaring met het evalueren van vergelijkbare organisaties als het SVDJ blijkt dat dit belangrijke criteria zijn waarmee wordt geborgd dat de activiteiten 'goed' worden uitgevoerd. 'Goed' betekent in onze ervaring dat: 1) een organisatie voldoende kennis en expertise heeft, 2) de verschillende activiteiten toegankelijk zijn, 3) de organisatie transparant is, en 4) de organisatie inspeelt op ontwikkelingen en behoeften binnen de journalistieke sector.

Voor enkele van deze criteria zijn waarborgen binnen SVDJ opgesteld, bijvoorbeeld:

- **Deskundigheid**. Het SVDJ werkt met zowel eigen personeel als externe inhuur. Op alle drie de activiteiten (regelingen en programma's, onderzoek en kennisdeling) wordt externe expertise ingehuurd. Bij de regelingen en programma's heeft dit met name betrekking op de coaches. Vrijwel alle coaches zijn externe inhuur. Deze begeleiden de inschrijvers of delen hun kennis over specifieke onderwerpen, zoals business modellen of inzet van type abonnementen. Het SVDJ probeert de kwaliteit van de coaches te borgen middels een sollicitatiegesprek, een inwerkprogramma (bestaande uit een inwerksessie en een handboek) en train-de-trainer-dagen. Vervolgens wordt de kwaliteit gemonitord middels een evaluatie door de deelnemers aan de programma's en ervaringen van de eigen medewerkers van het SVDJ. Voor het uitvoeren van onderzoeken worden externe onderzoekers/onderzoeksbureau ingeschakeld en bij kennisdeling worden gastsprekers aangewend. Zodoende probeert het SVDJ de benodigde deskundigheid in te schakelen.
- **Toegankelijkheid**. Er zijn in de evaluatieperiode nieuwe regelingen opgezet om specifieke doelgroepen te bereiken, zoals het coachingstraject lokale private media. Daarnaast heeft het SVDJ voor al bestaande subsidieregelingen en -programma's een aantal drempels voor het indienen van een aanvraag verlaagd (denk aan aanpassingen in de aanvraagprocedure, voorwaarden of criteria). Ook worden freelancers ingezet om verschillende journalistieke organisaties in de sector te bereiken en begeleiden bij het indienen van een aanvraag.
- **Transparantie**. Via jaarverslagen en informatie over de beoordelingsprocedure op website wordt enige mate van transparantie geborgd. Volgens de Regeling financiële verantwoording SVDJ 2020 deelt het SVDJ jaarlijks een jaarrekening en bestuursverslag, inclusief kwantitatief activiteitenoverzicht, met het ministerie van OCW. Daarnaast is per regeling informatie terug te vinden op de website, bijvoorbeeld over de aanvraagprocedure, de beoordelingscriteria en de wijze waarop de beoordeling plaatsvindt. Ook deelt het SVDJ een motivering ten aanzien van zijn subsidiebesluiten met de aanvragers.
- **Responsiviteit**. Op het gebied van responsiviteit zijn geen feitelijke waarborgen te noemen.

Percepties van toetsingscriteria

Zowel interne als externe gesprekspartners geven aan dat het SVDJ veel **kennis en expertise** op het gebied van organisatie en management kan overdragen aan journalistieke organisaties. Waar de gesprekspartners vraagtekens bij zetten, is de journalistieke kennis van de medewerkers (op inhoudelijke functies) van het SVDJ. In hun beleving bestaat het SVDJ in toenemende mate uit medewerkers die niet zelf op een redactie hebben gewerkt. Het is de vraag of deze medewerkers voldoende kennis van de sector en de doelgroep bezitten. Over het algemeen zien de gesprekspartners dat het SVDJ een relevant netwerk inzet met partijen en individuen die veel kennis over de sector en/of organisatie en management hebben. Enkele gesprekspartners vragen zich echter af hoe duurzaam deze aanpak is. Middels freelancers wordt weliswaar kennis aan elkaar geknoopt, maar dit kan erg vluchtig zijn. Deze kennis en expertise is niet in de organisatie zelf geborgd, en kan weer verdwijnen zodra de betreffende freelancers vertrekken.

De resultaten van de enquête bevestigen dit beeld. Iets meer dan de helft van de respondenten (59%) is van mening dat het SVDJ voldoende kennis en expertise heeft. Respondenten lichten hierbij toe dat het SVDJ externe expertise inhuurt indien dit nodig blijkt. 10% van de respondenten vindt *niet* dat het SVDJ voldoende kennis en expertise heeft. Vooral landelijk opererende organisaties en respondenten waarvan alle aanvragen zijn afgewezen door het SVDJ oordelen dat het SVDJ onvoldoende kennis en expertise heeft, bijvoorbeeld met betrekking tot de (inhoudelijke) journalistiek of het ondernemerschap: *"in het programma dat ik volg zijn nauwelijks mensen aanwezig die sporen hebben*

verdiend in journalistieke organisatie. Alles is gericht op proces, en theorie rondom innovatie; er is weinig affiniteit met journalistiek zelf".

Het SVDJ geeft hier zelf over aan dat het beeld onjuist is dat de organisatie *in toenemende mate* bestaat uit medewerkers die niet zelf op een redactie hebben gewerkt. In de evaluatieperiode is de verhouding tussen medewerkers met en zonder journalistieke ervaring niet significant veranderd. Het SVDJ erkent wel dat de toenemende focus op begeleiding meer eisen stelt dan voorheen aan de vlieguren van medewerkers binnen de organisatie. Daarnaast laat het SVDJ weten dat bewust wordt gekozen voor medewerkers met kennis en expertise op het gebied van innoveren en ondernemen. Journalistieke organisaties dienen een aanvraag bij in het SVDJ met als doel om te innoveren, en hebben zelf vooral ervaring in het bedrijven van journalistiek. Volgens het SVDJ zijn medewerkers met innovatieve expertise dan ook waardevoller dan medewerkers die de journalistieke praktijk (h)erkennen.

Veel gesprekspartners – zowel subsidieaanvragers als freelancers als brancheorganisaties – geven aan dat het SVDJ in de loop van de evaluatieperiode **toegankelijker** is geworden. Het SVDJ heeft zich volgens deze gesprekspartners actief ingezet om de drempels voor het indienen van een subsidieaanvraag te verlagen, waarmee de doelgroep van het SVDJ is verbreed. Een grotere groep aan journalistieke organisaties voelt zich geroepen en vertrouwd om een aanvraag in te dienen voor de verschillende subsidieregelingen en -programma's. Naast het verlagen van de drempels op papier, ziet een aantal gesprekspartners ook het aanhaken van freelancers als een positieve invloed op de toegankelijkheid van het SVDJ. Deze freelancers kunnen namelijk al brede connecties hebben in de journalistieke sector, waardoor ze verschillende organisaties kunnen bereiken en begeleiden om een aanvraag in te dienen.

We horen in de gesprekken echter ook een aantal kritische geluiden terug met betrekking tot de toegankelijkheid van het SVDJ. Aandachtspunten zijn volgens de gesprekspartners bijvoorbeeld:

- De focus op organisaties van een bepaalde omvang. Gesprekspartners van zowel de allerkleinste als de grotere journalistiek organisaties geven aan dat ze minder ruimte ervaren binnen de subsidieregelingen en -programma's van het SVDJ. Volgens subsidieaanvragers die werkzaam zijn bij grotere journalistieke organisaties, zijn er weinig subsidieregelingen en -programma's die zijn toegespitst op hen. Subsidieaanvragers van de kleinste journalistieke organisaties (veelal omroepen) geven aan dat deelname aan de subsidieregelingen en -programma's lastig is, omdat voor deelname gevraagd wordt naar een bepaalde mate van professionaliteit. De verschillende 'hoepels' waar deelnemers door moeten springen, schrikken volgens brancheorganisaties en freelancers bepaalde (kleinere, alternatieve) organisaties af.
- De beperkte diversiteit onder de subsidieaanvragers. Het SVDJ en partijen in de sector merken op dat de partijen die zij momenteel ondersteunen geen afspiegeling vormen van de Nederlandse samenleving. In interviews wordt benoemd dat het lastig is om bepaalde groepen te bereiken en wordt het vergroten van de zichtbaarheid en de bekendheid van het SVDJ als oplossingsrichting aangedragen. Ook wordt benoemd dat het belangrijk is dat het eigen team van het SVDJ verschillende perspectieven in huis heeft om bij te dragen aan een meer divers medialandschap.
- De regionale spreiding van de evenementen die het SVDJ organiseert. Subsidieaanvragers en brancheorganisaties laten weten dat de evenementen (te) vaak in de Randstad plaatsvinden, en roepen het SVDJ op om meer evenementen in de perifere provincies in Nederland te organiseren. Medewerkers van het SVDJ geven aan dat dit een bekend knelpunt is, en dat ze hier reeds actief mee bezig zijn (waarbij ze aangeven dat hier nog steeds winst te behalen valt).

Van de respondenten in de enquête is 59% van mening dat de verschillende activiteiten van het SVDJ toegankelijk zijn. Respondenten geven hierbij aan dat dit bijvoorbeeld blijkt uit de toegankelijkheid van de website of uit de open communicatie en houding vanuit het SVDJ. 20% van de respondenten is van

mening dat de verschillende activiteiten van het SVDJ *niet* toegankelijk zijn. Vooral respondenten waarvan alle aanvragen zijn afgewezen door het SVDJ oordelen dat de activiteiten van het SVDJ ontoegankelijk zijn. Deze respondenten geven aan dat niet alle journalistieke organisaties evenveel kans maken om deel te nemen aan de subsidieregelingen en -programma's van het SVDJ. Respondenten lichten ook toe dat het verschil tussen de subsidieregelingen en -programma's niet altijd duidelijk is, en dat de aanvraagprocedures complex en tijdrovend kunnen zijn.

In de gesprekken worden weinig beelden over de **transparantie** gedeeld: slechts weinig gesprekspartners hebben hier een beeld van. Een aantal subsidieaanvragers (zowel afgewezen als gehonoreerde aanvragers) geeft aan dat ze een goede, heldere onderbouwing hebben ontvangen van de beoordeling van hun subsidieaanvraag. Ook is het mogelijk om voorafgaand aan het indienen van een aanvraag contact te hebben met het SVDJ en meer duidelijkheid te verkrijgen over het aanvraag- en beoordelingsproces. Medewerkers van het SVDJ bevestigen dit, en geven aan dat ze het belangrijk vinden dat ze daarnaast duidelijk zijn over de wijze waarop aanvragers bezwaar kunnen maken.

In de enquête is iets minder dan de helft van de respondenten (49%) van mening dat het SVDJ transparant is. Deze respondenten laten weten dat de communicatie met of vanuit het SVDJ (bijvoorbeeld via de website) transparant is. De toelichtingen hebben vaak betrekking op de transparantie rond de aanvraag- en beoordelingsprocedures van de subsidieregelingen en -programma's van het SVDJ: *"zeer transparant in de brieven over de toekenning van de subsidies; welke onderdelen voldeden, welke minder, etc. Ook vanuit de organisatie zelf is sprake van transparantie over alle regelingen en welke voorwaarden eraan verbonden zijn."*.

18% van de respondenten vindt het SVDJ *niet* transparant. Vooral respondenten waarvan alle aanvragen zijn afgewezen door het SVDJ oordelen dat het SVDJ niet transparant opereert. Deze respondenten lichten bijvoorbeeld toe dat er sprake was van een onduidelijke en/of onzorgvuldige onderbouwing (bij afwijzing van een aanvraag). Daarnaast ondervond een aantal respondenten onduidelijkheden bij het indienen van een aanvraag. Zo kon het onduidelijk zijn voor welke doelgroep een bepaalde subsidieregeling en/of -programma is bedoeld, en wat de beoordelingscriteria zijn.

Uit de gesprekken blijkt dat het SVDJ in de evaluatieperiode stappen heeft gezet om **responsief** te handelen, en behoeften in de journalistieke sector op te halen. Dit doet het SVDJ onder andere middels freelancers, die het geluid van de sector (kunnen) vertolken, en middels bepaalde subsidieprogramma's. Zo is het subsidieprogramma Incubator opgezet om uitdagingen/ vraagstukken binnen de journalistieke sector op te halen, en hier gezamenlijk innovatieve oplossingen voor te bedenken. Over het algemeen vinden gesprekspartners ook dat het SVDJ evenementen organiseert die zich richten op relevante thema's en ontwikkelingen in de journalistieke sector (zoals technologische ontwikkelingen). Een aantal gesprekspartners (voornamelijk subsidieaanvragers en brancheorganisaties) is van mening dat het SVDJ (nog) beter de kennis en expertise van bestaande organisaties in de sector kan benutten. Door bijvoorbeeld brancheorganisaties of onderzoeksinstellingen beter te benutten, kan kennis uit verschillende hoeken van de sector met elkaar worden verbonden, en hoeft iedere partij niet zelf 'het wiel uit te vinden'.

In de enquête geeft 59% van de respondenten aan dat het SVDJ inspeelt op ontwikkelingen en de behoeften binnen de journalistieke sector. Zo vinden deze respondenten dat de thematiek van de subsidieregelingen en -programma's, de onderzoeken en de kennisdeling actueel is en goed aansluit bij de ontwikkelingen in de journalistieke sector. 12% van de respondenten vindt dat het SVDJ *niet* inspeelt op ontwikkelingen en behoeften in de sector. Vooral respondenten waarvan alle aanvragen zijn afgewezen door het SVDJ oordelen dat het SVDJ niet goed inspeelt op ontwikkelingen en behoeften

binnen de sector. Deze respondenten geven voornamelijk aan dat het SVDJ niet altijd op de behoeften van álle (ook kleinere en minder bekende) organisaties in de sector inspeelt.

4.3.3 Subsidieregelingen en -programma's

Bij het evalueren van de doeltreffendheid van de subsidieregelingen en -programma's hanteren we een onderscheid tussen de uitvoering, de outcome en het doelbereik van de subsidieregelingen en -programma's. Deze zullen we hierna behandelen met daarin het onderscheid tussen de feitelijke beschrijving en de percepties.

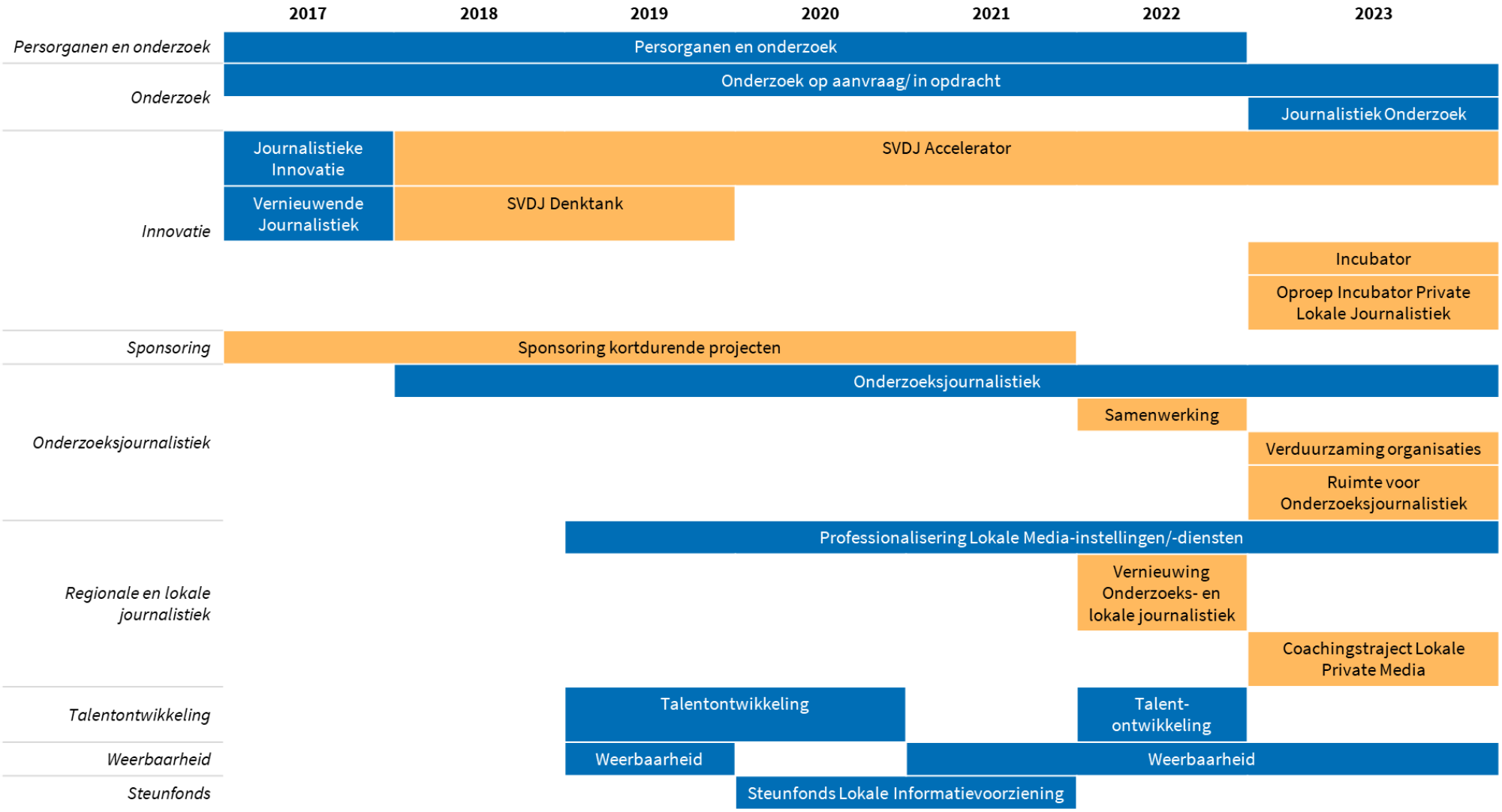
Uitvoering van subsidieregelingen en -programma's

Feitelijke beschrijving van (ontwikkeling in) uitvoering subsidieregelingen en -programma's

Voor de eerste jaren van de evaluatieperiode geldt dat de subsidieregelingen en -programma's van het SVDJ voornamelijk tot stand kwamen op basis van opdrachten vanuit het ministerie van OCW. Voor de regelingen Onderzoeksjournalistiek, Professionalisering Lokale media-instellingen/-diensten en het Steunfonds Lokale Informatievoorziening geldt bijvoorbeeld dat het SVDJ duidelijke opdrachten heeft meegekregen vanuit het ministerie van OCW. Als gevolg van een toename in politieke aandacht voor bepaalde onderwerpen en ontwikkelingen binnen de journalistiek, ontstond een toename in het aantal opdrachten (en daarmee ook een toename in de financiering) voor het SVDJ.

Rond 2022 is een omslag te zien in de wijze waarop de activiteiten van het SVDJ worden ingevuld. Er komen meer financiële middelen beschikbaar voor het SVDJ, en dat vormt een (extra) stimulans voor het SVDJ om een eigen invulling te geven aan de opdrachten. Bij het SVDJ leefde al langere tijd de gedachte om meer in te zetten op begeleiding en zich te ontwikkelen als kenniscentrum (in plaats van subsidieverstrekker). De toename in financiële middelen bood daar de mogelijkheden voor. In de jaarverslagen is terug te zien dat het SVDJ sindsdien veel nieuwe activiteiten (in de vorm van subsidieregelingen en -programma's) heeft uitgeprobeerd en doorontwikkeld.

Hieronder volgt een overzicht van de verschillende subsidieregelingen en -programma's die het SVDJ heeft ingezet in de periode van 2017 tot en met 2023. De blauwe vakken geven de subsidie*regelingen* weer, en de oranje vakken bevatten de begeleidings*programma's* van het SVDJ. Dit overzicht toont de toename in het aantal subsidieregelingen en -programma's van het SVDJ gedurende de evaluatieperiode. Daarnaast is te zien dat de verhouding in het inzetten van regelingen en programma's verschuift. In de eerste jaren van de evaluatieperiode heeft het SVDJ relatief veel subsidieregelingen (zonder begeleidingsprogramma's) ingezet, terwijl het aanbod in de laatste jaren overwegend bestaat uit programma's. Aan het einde van de evaluatieperiode wordt naast vrijwel elke subsidieregeling ook een begeleidingsprogramma ingezet.



Figuur 5. Overzicht van subsidieregelingen en subsidie- en begeleidingsprogramma's SVDJ.

De ontwikkeling in activiteiten die het overzicht toont, past bij het beeld dat wordt geschetst in de gesprekken met medewerkers van het SVDJ: het fonds betreft een organisatie in transitie. Dit uit zich op verschillende manieren in de activiteiten van het fonds:

- De activiteiten veranderen in **omvang.** Zoals in paragraaf 2.3 is toegelicht, nemen de totale activiteitenlasten[36] in de evaluatieperiode toe, van €2.100.000 naar €15.400.000. Deze stijging is hoofdzakelijk gerelateerd aan de stimulering van onderzoeksjournalistiek en lokale journalistiek. Deze twee onderwerpen zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor 89% van de totale activiteitenlasten.
- De activiteiten veranderen in **aard**. Zoals bovenstaande figuur toont, wordt nu meer ingezet op kennisdeling en begeleiding van journalistieke organisaties, waar het SVDJ zich initieel voornamelijk richtte op subsidieverlening.

De algemeen directeur van het SVDJ licht deze laatste ontwikkeling als volgt toe: in plaats van het breed uitzetten van middelen en 'hopen dat iets blijft plakken', worden nu activiteiten ingezet die aansluiten bij wat organisaties nodig hebben. Waar de ene organisatie behoefte heeft aan middelen om ervoor te zorgen dat een ingezette verandering bestendigd kan worden in de organisatie, heeft een andere organisatie juist allereerst behoefte aan kennis en begeleiding. Het SVDJ helpt deze laatste groep organisaties binnen zijn programma's (zoals Accelerator en Incubator) door begeleiding aan de voorkant te bieden, waarbij de organisaties geholpen worden om zelf onder de knie te krijgen wat werkt.

Het ministerie van OCW herkent deze ontwikkeling: *"het SVDJ gaat van een steunloket, naar (een fonds met) meer functies. De organisatie wordt volwassen, ook in de rolopvatting. Het SVDJ kijkt meer systematisch naar wat nodig is in het veld. (…) Ze verzamelen kennis, verwerken dit en zetten dan iets op waar de gehele sector iets aan heeft".*

Met deze ontwikkelingen wordt beoogd dat het SVDJ niet alleen fragmentarisch en incidenteel subsidieontvangers ondersteunt, maar via kennisdeling ook een bredere impact in het veld bewerkstelligt. Volgens de algemeen directeur van het SVDJ zal de meerwaarde van het fonds juist zitten in de synergie tussen kennis en subsidies. Organisaties hebben zowel kennis nodig over wat werkt, als de middelen om dat te kunnen bestendigen binnen de eigen organisatie.

Percepties over uitvoering subsidieregelingen en -programma's

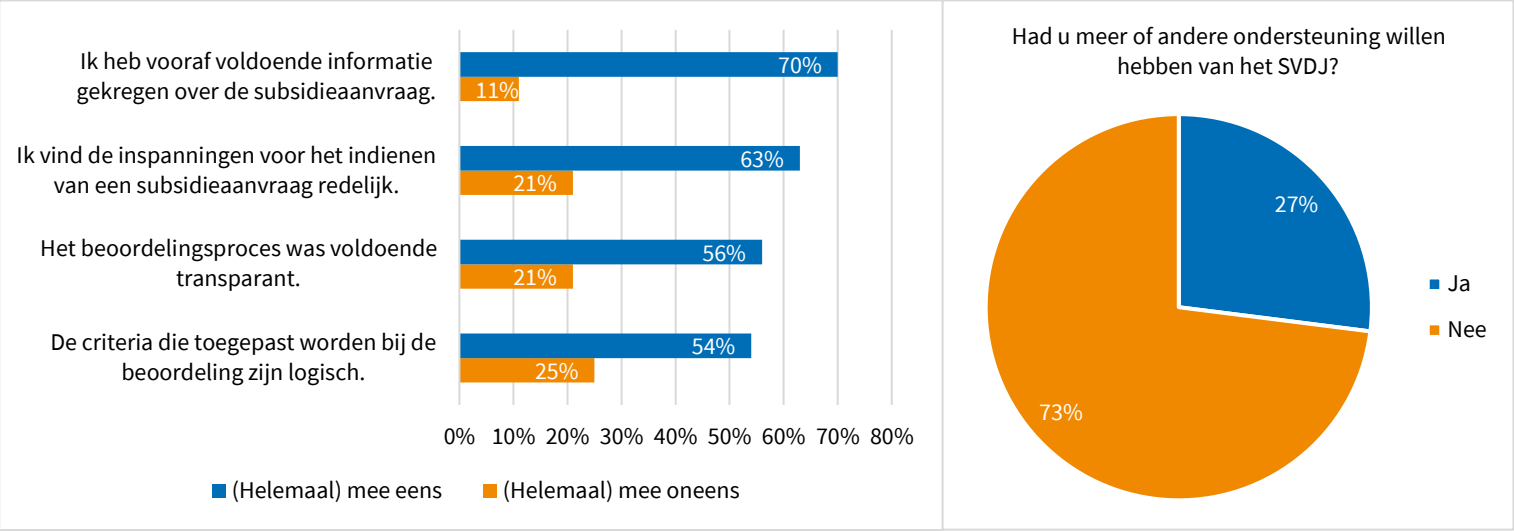
Gesprekspartners zien het SVDJ over het algemeen als een professionele en betrouwbare organisatie, bestaande uit medewerkers die hart hebben voor de journalistiek. Ook ten aanzien van de uitvoering van de verschillende subsidieregelingen en -programma's oordelen gesprekspartners dat dit op professionele wijze gebeurt. De eerste regeling waarmee het SVDJ zich kon profileren als betrouwbare partij, die in staat is om ook grotere regelingen succesvol uit te voeren, was het Tijdelijk Steunfonds voor Lokale Informatievoorziening[37]. Het SVDJ heeft in 2020 en 2021 namens het ministerie van OCW de uitkering van dit steunfonds op zich genomen. Er is in totaal circa €23 mln. door het SVDJ uitgekeerd aan huis-aan-huiskranten, lokale omroepen, lokale nieuwswebsites en lokale nieuwsbladen. Het SVDJ bevestigt dat zij deze steunfondsgelden succesvol hebben kunnen uitkeren, en zich daardoor hebben kunnen presenteren als professionele en betrouwbare partij aan de sector en het ministerie van OCW.

Hieronder omschrijven we percepties over de uitvoering van de subsidieregelingen en -programma's per fase in de uitvoering.

De uitvoering door het SVDJ begint met het **aanvragen van/inschrijven op subsidieregelingen en -programma's** door potentiële deelnemers. In de enquête hebben 107 respondenten hun oordeel

[36] De activiteitenlasten betreffen de verleende subsidies en gemaakte kosten voor programma's en projecten door het SVDJ.
[37] Dit steunfonds is door het ministerie van OCW ingesteld om de continuïteit van de lokale nieuwsvoorziening tijdens de Coronacrisis op peil te houden.

gegeven over verschillende aspecten van aanvragen/inschrijvingen op regelingen en programma's van het SVDJ. De resultaten staan in figuur 6.

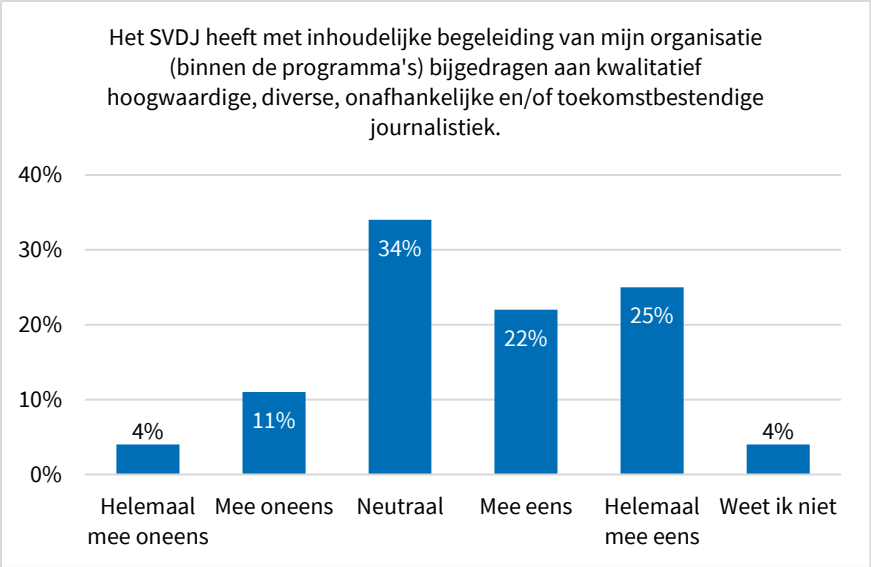


Figuur 6. Beoordeling inschrijven op subsidieregelingen en -programma's (n = 107).

In de enquête komt naar voren dat inschrijvers overwegend positief zijn over de inschrijfprocedure. De grootste kritiekpunten zijn de transparantie van het beoordelingsproces en de toegepaste criteria. Voornamelijk lokale media geven aan het beoordelingsproces niet transparant te vinden. Ten aanzien van de toegepaste criteria is geen rode draad te vinden in wat de reden is waarom 25% van de respondenten aangeeft waarom de criteria niet logisch zijn. 27% van de 107 respondenten geeft aan dat ze meer of andere ondersteuning had willen hebben van het SVDJ (bijvoorbeeld bij het indienen van een aanvraag).

Na een succesvol inschrijven/aanvragen volgt **subsidieverstrekking en/of begeleiding** via de regelingen en programma's. Zoals beschreven worden kennisdeling en begeleiding voorname activiteiten van het SVDJ in de evaluatieperiode. Over de inhoudelijke begeleiding door het SVDJ wordt wisselend gedacht. Circa de helft van de respondenten van de enquête (47%) vindt dat de inhoudelijke begeleiding (helemaal) *wel* een bijdrage levert aan kwalitatief hoogwaardige, diverse, onafhankelijke en/of toekomstbestendige journalistiek. 15% is van mening dat de inhoudelijke begeleiding hier (helemaal) *niet* aan bijdraagt. Het valt op dat een grote groep (34%) hier neutraal over oordeelt.

De respondenten die aangeven dat de inhoudelijke begeleiding *wel* een bijdrage heeft geleverd, lichten bijvoorbeeld toe dat de begeleiders hebben geholpen bij de ontwikkeling/professionalisering van de organisatie, dat ze (veel) hebben geleerd van de begeleiding of dat het prettig was om een klankbord/sparringpartner te hebben. De respondenten die aangeven dat de inhoudelijke begeleiding *geen* bijdrage heeft geleverd, lichten vaak toe dat de begeleiding weinig nieuwe kennis bracht en/of dat de journalistieke kennis reeds aanwezig was in de organisatie zelf.



Figuur 7. Beoordeling bijdrage inhoudelijke begeleiding SVDJ (n = 76).

Ook over de kwaliteit van de inhoudelijke begeleiding (coaches) wordt zeer wisselend gedacht onder gesprekspartners. Circa de helft van de gesprekspartners is positief over de kennis en expertise van de coaches en geeft aan dat de coaches van toegevoegde waarde waren. Vooral kleinere organisaties die nog een professionaliseringsslag te maken hebben uiten zich positief over de toegevoegde waarde van de begeleiding van de coaches. Tegelijkertijd is het voornaamste kritiekpunt van circa de andere helft van de gesprekspartners dat de kwaliteit van de coaches voor verbetering vatbaar is. Zij geven aan dat de kwaliteit tussen de coaches van het SVDJ sterk verschilt. Zij stellen dat deelnemers van de programma's 'geluk' moesten hebben dat een goede coach werd toegewezen. Daarnaast geven (veelal grotere, professionele) organisaties aan dat de coaches van weinig toegevoegde waarde waren, omdat zij de overgedragen kennis en expertise reeds zelf in huis hadden.

De administratieve druk van partijen die deelnemen aan programma's wordt wisselend beoordeeld. Vrijwel alle deelnemende partijen geven aan dat de administratieve lasten hoog zijn, maar een groot gedeelte geeft aan dit terecht te vinden. Verschillende deelnemers, voornamelijk op het gebied van onderzoeksjournalistiek en innovatie, geven daarentegen aan dat programma's van het SVDJ te veel administratie vergen. Hierdoor wordt deelnemen aan een begeleidingsprogramma als intensief ervaren. Ook in de enquête wordt de administratielast door enkele respondenten als hoog beschreven.

Daarnaast wordt specifiek voor de programma's op het gebied van innovatie door veel deelnemers aangegeven dat het schoolse karakter van het programma als negatief wordt ervaren. Ook is het moeilijk bij de innovatie-trajecten dat partijen die sterk verschillen deelnemen. Daardoor hebben de deelnemers beduidend andere benodigdheden en wensen, wat als lastig wordt ervaren.

Het SVDJ herkent de hoge administratielast en het schoolse karakter op het gebied van innovatie, maar geeft aan dit als noodzakelijk te zien om tot de beste resultaten voor innovatie-regelingen te komen. Het SVDJ geeft aan dat de administratieve druk van onderzoeksjournalistieke programma's en regeling laag is in vergelijking met andere programma's en regelingen.

Output van subsidieregelingen en -programma's

Feitelijke schets van output van subsidieregelingen en -programma's

De ondernomen activiteiten hebben geleid tot de volgende kwantitatieve resultaten, zoals weergegeven in onderstaande tabel.

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Aantal ontvangen aanvragen	198	210	188	138	80	161	127
Aantal honoreringen	46	67	89	76	37	78	74
Aantal afwijzingen	152	142	99	62	41	83	53
Aantal bezwaarschriften	3	6	6	9	10	4	9
Aantal beroepschriften	*Niet bekend*	*Niet bekend*	*Niet bekend*	2	2	1	0
Aantal klachten	*Niet bekend*	*Niet bekend*	*Niet bekend*	0	0	0	0

Tabel 5. Kwantitatieve resultaten van regelingen en programma's.

Tabel 5 laat zien dat het aantal ontvangen aanvragen voor subsidieregelingen en programma's is teruggelopen in de evaluatieperiode. Dit is gedeeltelijk te verklaren door de Coronacrisis, maar ook in 2023 ligt het aantal ontvangen aanvragen beduidend lager dan aan het begin van de evaluatieperiode. Daarnaast is het aantal honoreringen in de evaluatieperiode gestegen van 46 naar 74. In tabel 6 hieronder is het toegenomen aantal honoreringen te zien in de stijging van het verleende subsidiebedrag en de kosten van het SVDJ ten aanzien van programma's en projecten (waaronder de begeleidings- en personeelskosten voor voorbereiding en uitvoering van programma's en projecten) gedurende de evaluatieperiode.

Verder laat tabel 6 zien dat de hoogte van de verleende subsidies in de evaluatieperiode sterk is toegenomen. Met name vanaf 2022 neemt de subsidiehoogte sterk toe. De oorzaak van deze stijging zit op de onderdelen onderzoeksjournalistiek en, voornamelijk, lokale journalistiek/omroepen. Ook de gewenste transitie van het SVDJ naar kenniscentrum en de inzet op begeleiding is te zien in tabel 6. De kosten voor het voorbereiden en uitvoeren van de programma's en projecten nemen in de evaluatieperiode toe van ca. €400.000 naar ca. €1,5 mln.

Bedragen in €	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Verleende subsidies							
Steunfondsen	-	-	-	-	13.904.750	8.894.433	-
O.b.v. de Mediawet	2.119.000	2.134.470	2.194.546	-	-	-	-
Deze subsidie wordt onder meer besteed aan:							
• Accelerator/persinnovatie	-	-	-	742.211	807.618	792.252	578.612
• Onderzoek	-	-	-	183.467	174.866	94.427	216.580
Onderzoeksjournalistiek	-	2.658.427	3.278.287	2.487.119	2.678.700	1.280.928	2.911.474
Lokale journalistiek/ omroepen	-	-	2.955.430	1.569.211	165.727	6.410.000	9.500.000
Talentontwikkeling	-	-	217.546	277.725	33.137	-	-
Weerbaarheid	-	-	100.000	-	319.000	100.000	385.000
Subtotaal	*2.119.000*	*4.792.897*	*8.950.499*	*5.291.585*	*18.096.798*	*17.572.039*	*13.591.665*
Subtotaal (excl. Steunfondsen)	*2.119.000*	*4.792.897*	*8.950.499*	*5.291.585*	*4.192.048*	*8.677.606*	*13.591.665*
Kosten programma's en projecten (voorbereiden en uitvoeren)							
Steunfondsen	-	-	-	-	64.541	232.350	-
Accelerator/innovatie	281.710	258.663	168.555	119.211	123.125	123.036	118.878
Onderzoeksjournalistiek	-	66.097	219.965	500.082	478.362	976.451	554.971
Lokale journalistiek/omroepen	-	-	105.873	430.815	165.039	172.440	524.821
Overig (o.a. werk aan uitvoering, talentontwikkeling, regionale samenwerking)	114.514	-	-	19.510	43.347	-	287.353
Subtotaal	*396.224*	*Niet bekend*	*Niet bekend*	*1.069.618*	*874.414*	*1.504.277*	*1.486.024*

Tabel 6. Verleende subsidies en kosten programma's en projecten.

Vanaf 2018 is het door het SVDJ verleende subsidiebedrag gestegen, zoals in bovenstaande tabel te zien is. Vanaf 2018 is tevens sprake van niet volledige uitputting van de door het ministerie beschikbaar gestelde subsidie. De onderuitputting loopt ieder jaar op (met 2020 als uitzondering) tot ruim €4 mln. in 2023 (zie tabel 7).

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Onderuitputting bedragen in €	0	641.573	545.881	211.877	800.592	1.203.631	4.090.907
Activiteitenlasten[38] bedragen in €	2.119.000	4.792.897	8.950.499	6.690.597	20.474.398	20.700.916	18.987.646
Percentage	0%	13,4%	6,1%	3,2%	3,9%	5,8%	21,6%

Tabel 7. Onderuitputting in relatie tot activiteitenlasten.

In tabel 8 is per categorie per jaar aangegeven hoeveel van de binnengekomen subsidie (door OCW verleend aan het SVDJ) nog niet toegekend is door het SVDJ. Tevens is de verhouding (%) te zien van het niet toegekende bedrag ten opzichte van de totale activiteitenlasten op deze categorie. Deze subsidiebedragen worden dan meegenomen naar het volgende jaar, om dan toegekend te worden. Bijvoorbeeld, beschikbare subsidie op de categorie 'Weerbaarheid' wordt niet (volledig) toegekend in de jaren 2018, 2019 en 2020. Het niet toegekende bedrag wordt meegenomen naar het volgende jaar, om dan toegekend te worden. Aangezien de onderuitputting in 2021 op Weerbaarheid 0 is, betekent dat het volledige subsidiebedrag is uitgekeerd, maar wel later dan de jaren waarin het subsidiebedrag door OCW is verleend.

De tabel laat zien dat het lastig is voor het SVDJ om de groei aan middelen bij te benen. Zo krijgt het SVDJ vanaf 2018 middelen om subsidies toe te kennen op het gebied van Talentontwikkeling en Weerbaarheid. De periode die het SVDJ heeft om zich hierop voor te bereiden is relatief kort. Het lukt het SVDJ de eerste jaren niet om de beschikbare bedragen toe te kennen. De beschikbaar gestelde subsidie wordt dus met enige vertraging verleend.

Ook voor de subsidieregelingen en -programma's voor onderzoeksjournalistiek blijkt dat het lastig om de middelen tijdig uit te keren. In 2023 wordt €3,2 mln. aan beschikbare subsidie niet verleend. Dit volgt op een stijging van het beschikbare subsidiebedrag (dat OCW aan het SVDJ verleent) van €1,8 mln. (2022[39]) naar €5,9 mln. (2023[40]). Het ontwerpen van voldoende regelingen om de groei aan beschikbare middelen op het gebied van onderzoeksjournalistiek op te kunnen vangen is tot op heden niet gelukt. Daarbovenop geeft het SVDJ aan dat in 2022 na een interne evaluatie twee regelingen op het gebied van onderzoeksjournalistiek zijn afgeschaft na tegenvallende resultaten.

[38] Activiteitenlasten zijn de kosten van het SVDJ ten aanzien van zijn activiteiten. Dat wil zeggen, de verleende subsidies en gemaakte kosten voor programma's en projecten door het SVDJ.
[39] Jaarverslag 2022. SVDJ, 2023, p. 28.
[40] Jaarverslag 2023. SVDJ, 2024, p. 33.

Bedragen in €	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Mediawet	0	0	0	0	0	0	0
Onderzoeksjournalistiek	-	241.573 (9%)	0	0	177.532 (6%)	602.420 (44%)	3.206.257 (90%)
Lokale journalistiek	-	-	44.570 (15%)	0	500.000 (>100%)	51.151 (7%)	364.003 (4%)
Talentontwikkeling	-	300.000 (>100%)	396.597 (>100%)	0	123.060 (>100%)	221.632 (92%)	Niet bekend
Weerbaarheid	-	100.000 (>100%)	104.714 (>100%)	211.877 (>100%)	0	13.428 (13%)	0
Steunfondsen	-	-	-	-	0	0	0

Tabel 8. Niet toegekende subsidie per jaar, per categorie.

Percepties van output van subsidieregelingen en -programma's

Medewerkers van het SVDJ benoemen in interviews dat ze moeite hebben om voldoende kwalitatief goede inschrijvingen te ontvangen. Bij de regelingen en programma's voor regionale en lokale journalistiek speelt dit minder dan bij onderzoeksjournalistiek, innovatie en talentontwikkeling. Daarnaast wordt in interviews aangegeven dat de laatste jaren weinig grote mediapartijen zich inschrijven op de regelingen en programma's, in het bijzonder op de innovatieregelingen en –programma's. Sectorpartijen geven in interviews aan dat de bij de grote mediapartijen minder behoefte is aan coaching en dat grote mediapartijen de administratielasten (te) hoog vinden. Dit speelt overigens niet enkel bij het SVDJ. Ook andere mediafondsen geven in interviews aan dat zij het lastig vinden om voldoende kwalitatief goede aanvragen te ontvangen.

De organisaties die wel een aanvraag hebben ingediend bij het SVDJ in de evaluatieperiode, geven in de enquête aan dat het SVDJ door middel van subsidie journalistieke projecten mogelijk heeft gemaakt. 62% van de respondenten met een gehonoreerde aanvraag geeft aan te verwachten dat minimaal één project *niet* was doorgegaan als hiervoor geen subsidie vanuit het SVDJ was toegekend. Daarnaast stelt 54% van de respondenten met een niet-gehonoreerde aanvraag dat het project vanwege het gebrek aan subsidie niet is doorgegaan. Respondenten geven aan dat ze als gevolg van de subsidieregelingen en/of programma's de volgende zaken hebben bereikt, wat anders niet mogelijk was geweest:

- Een nieuw initiatief, collectief en/of samenwerking opgezet.
- Nieuwe methoden ontwikkeld, geprobeerd en/of geborgd.
  - Denk aan nieuwe vertelvormen of manieren om informatie te verspreiden.
- Nieuwe verdienmodellen geïntroduceerd.
  - Denk aan manieren om te adverteren en/of klanten binnen te halen.
- De arbeidscapaciteit en/of -kwaliteit vergroot.
  - Bijvoorbeeld door het aannemen van nieuwe journalisten, het opleiden van (nieuwe of bestaande) medewerkers en/of het verspreiden van kennis onder de medewerkers.
- De kwantiteit van de output vergroot.
  - Bijvoorbeeld als gevolg van meer ruimte voor het uitvoeren van lokale onderzoeksjournalistiek.
- De kwaliteit van de output vergroot.
  - Denk aan het aanbieden van kwalitatief sterkere vakinhoudelijke informatie, een actuelere berichtgeving of 'minder oppervlakkige' berichtgeving.

- De huidige organisatie (en output) gecontinueerd.

Doelbereik van subsidieregelingen en -programma's

Feitelijke beschrijving van doelbereik van subsidieregelingen en -programma's

In de jaarverslagen van het SVDJ wordt de impact van de activiteiten die het SVDJ onderneemt beperkt gerapporteerd. De projectresultaten die in de jaarverslagen worden gedeeld zijn gegevens over de hoogte van de subsidie en hoeveel deelnemers de regelingen hadden. In het jaarverslag over 2023 wordt beschreven dat het niet zinvol is om de resultaten van het SVDJ te meten aan de hand van het aantal aanvragen of de hoogte van de subsidies. Het SVDJ geeft aan te kijken naar de scores van de deelnemers aan de programma's en de processen achter de subsidies. Met dat laatste bedoelen ze zaken als "*welke activiteiten worden er met deze subsidie verricht, in hoeverre worden gestelde doelen behaald, wat is de duurzame impact van de subsidie op de organisatie*".[41] Het SVDJ wil dit per beleidsterrein opstellen. In de jaarverslagen van het SVDJ wordt weinig informatie vermeld over de scores van deelnemers en de processen achter de subsidies. In het jaarverslag van 2023 geeft het SVDJ aan in overleg met OCW te treden om dit in de komende jaarverslagen te presenteren.

Het SVDJ stelt interne evaluaties op van de subsidieregelingen en programma's. In onderstaande tabel is een overzicht hiervan te vinden. Het overzicht is ingedeeld per regeling. Er zijn evaluaties aangetroffen voor regelingen en programma's binnen onderzoeksjournalistiek, innovatie en lokale journalistiek/omroepen. Per categorie wordt de systematiek van de evaluatie beschreven. Hierbij wordt de werkwijze van de evaluatie beschreven. Daarnaast wordt beschreven wat de evaluaties zeggen over de bereikte impact met de regelingen en programma's.

Regeling	Systematiek	Impact
Onderzoeksjournalistiek	• Er zijn 2 evaluaties in rapportvorm van de regeling aangetroffen. Een tussenevaluatie van de pilot onderzoeksjournalistiek en een evaluatie van de regelingen t.a.v. onderzoeksjournalistiek over 2020 – 2022. Daarnaast zijn er twee kaderdocumenten, waarin de hoofdlijnen van een regeling worden beschreven en een verslag van een evaluatiegesprek van betrokkenen bij de regeling. • De evaluaties zijn interne aangelegenheden; ze worden geschreven door medewerkers (of freelancers) van het SVDJ. • De evaluatie bevat vooral de visie van de auteur. Kwantitatieve data of verwijzingen naar bronnen staan niet in de evaluaties. • In de evaluatie worden conclusies getrokken en	• Impactmeten is lastig, wordt telkens herhaald. Er zijn geen vooraf bepaalde parameters/doelen/meetmomenten • Totstandkoming regelingen is organisch gegaan, de invulling van de regeling verschilt door de jaren heen en wordt gezien als een leerproces. Het SVDJ zit daar nog midden in. • Situatie van de onderzoeksjournalistiek is sterk verbeterd, aldus het SVDJ. Volgens een rapport van de VVOJ spelen journalistieke fondsen een belangrijke rol in de verbeterde situatie. • Het SVDJ stelt dat de regelingen absoluut hebben gezorgd voor verbeterde kennis over onderzoeksjournalistiek en het aanjagen van onderzoeksjournalistieke cultuur op redacties bij deelnemende partijen. Dit blijkt uit de evaluaties van deelnemers. Iets zeggen over bredere maatschappelijke impact is

[41] Jaarverslag 2023. SVDJ, 2024, p. 11.

		aanbevelingen gedaan om de regeling te verbeteren.	lastig. Grotere onderzoeksjournalistieke capaciteit en de financiële verankering daarvan blijft nog achter. • Duurzame financiering van de onderzoeksjournalistiek bij (met name) lokale en regionale redacties blijft uit. Alle onderzoeksjournalistieke platforms zijn mede afhankelijk van subsidies. • Animo voor de regelingen is groot. • Redacties binnen het programma zijn goed vertegenwoordigd bij de nominaties voor de Tegel en de NL media awards, zo claimt het SVDJ in een evaluatie. • Geografisch gezien is binnen het programma de steun redelijk verspreid over het land, maar voor specifieke streken zijn nog witte vlekken, aldus het SVDJ.
Innovatie	• Evaluaties bestaan voor de regelingen: Accelerator, Incubator (tussentijdse evaluatie) en vernieuwingstraject. • Voor zowel de Incubator als het vernieuwingstraject is één (tussentijdse) evaluatie aangetroffen in rapportvorm. • Het betreft interne evaluaties, geschreven door een medewerker van het SVDJ • De evaluaties bestaan uit een beschrijving van de opzet en procesmatige problemen waar het SVDJ tegen aanloopt. Voor deze problemen worden aanbevelingen gedaan hoe verbetering aan te brengen.	• Geen rapportage van uitkomsten of resultaten, behalve de score die de deelnemers aan de regeling geven (een 7,8 gemiddeld voor het vernieuwingstraject).
Lokale journalistiek/omroepen	• De 'Pilot journalistieke professionalisering lokale publieke omroepen' is tweemaal geëvalueerd: in april 2021 een tussenevaluatie en in juni 2022 een eindevaluatie. De onderzoeken zijn uitgevoerd door drie externe onderzoekers, in samenwerking met het SVDJ.	• De 'Pilot journalistieke professionalisering lokale publieke omroepen' heeft in totaal iets meer dan 60 fte mogelijk gemaakt. Hiervan is 42 fte journalist (een directe rol bij het vergroten van de output van de omroepen), 12 fte is voor functies die een specifieke ambitie coördineren en 6 fte is gebruikt om een eindverantwoordelijke aan te stellen. • Bij deelnemers van de pilot is organisatorische vooruitgang te zien, zoals het "werken met burgerparticipatie of het maken van doelgroepspecifieke content moet verankerd raken in de organisatie van de omroep."[42]

[42] SVDJ. 2021. *Lokale omroepen op stoom*, p. 8

	• Er is een kwantitatief verschil te zien in de output van mediapartijen die aan de pilot hebben meegedaan. Er is hierbij onder meer gekeken naar aantal nieuwsberichten, continuïteit van het nieuwsaanbod en spreiding van het nieuws over verschillende thema's en kernen van het verzorgingsgebied. Er is een aanzienlijk verschil in vergelijking met partijen die niet meededen aan de pilot. • Het bereik van de websites van de deelnemers van de pilot is sterk gestegen. • Tegelijkertijd zijn er zorgen over de continuïteit van de bedrijfsvoering wanneer de subsidie wegvalt.

Tabel 9. Overzicht uitgevoerde evaluaties naar regelingen.

In de tabel is te zien dat inzicht in het doelbereik sterk verschilt per onderwerp. De impact van een regeling op het gebied van lokale journalistiek is relatief uitvoerig in kaart gebracht en positief over de behaalde resultaten. Bij de andere regelingen wordt door het SVDJ aangegeven dat impact meten lastig is of worden geen evaluaties uitgevoerd.

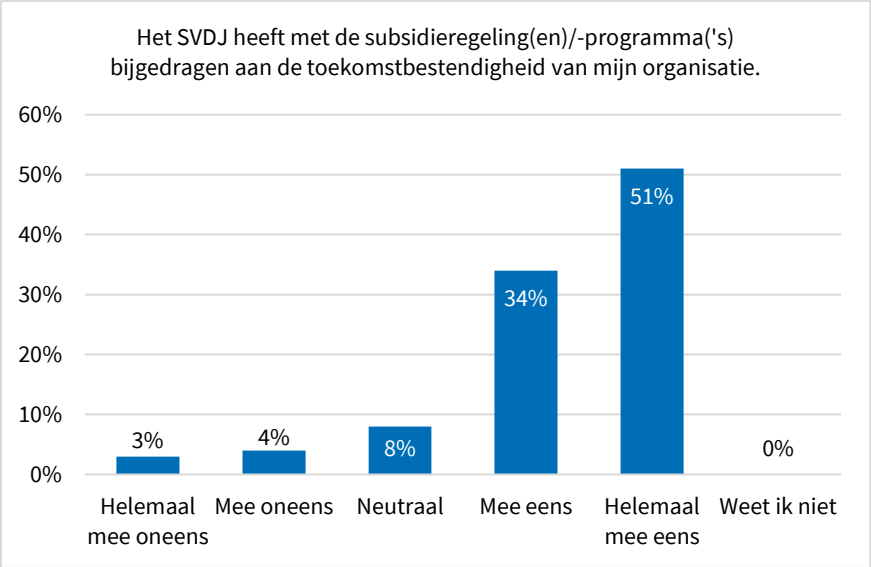
Percepties van doelbereik van subsidieregelingen en -programma's

In de enquête geeft een overgroot deel van de respondenten aan dat het SVDJ met de subsidie heeft bijgedragen aan kwalitatief hoogwaardige, diverse, onafhankelijke en/of toekomstbestendige journalistiek (83%). De subsidie heeft daar volgens de respondenten aan bijgedragen doordat:

- De projecten naast 'output', ook kennis en kunde hebben opgeleverd voor de organisaties. Respondenten geven aan dat ze nuttige inzichten hebben opgedaan vanuit de gesubsidieerde projecten, door bijvoorbeeld samen te werken met andere partijen of door mogelijkheden voor het integreren van nieuwe vormen van journalistiek te ontdekken. Organisaties geven aan dat zij zijn geprofessionaliseerd en dat medewerkers zich hebben kunnen ontwikkelen.
- Het de organisatie in staat heeft gesteld om te vernieuwen.
- De (vakinhoudelijke) arbeidscapaciteit van de organisaties is vergroot.
- De omzet van de organisaties is vergroot.
- De organisaties (lastige jaren) hebben overleefd. Deze toelichting heeft vaak te maken met de uitdaging die de jaren van de COVID-19 pandemie vormde voor de respondenten: *"door de subsidie konden we de Coronajaren overleven".*
- Samenwerkingen zijn ontstaan (binnen en buiten de sector journalistiek).

Slechts 4% van de respondenten is het (helemaal) *oneens* met de stelling dat het SVDJ met de subsidie heeft bijgedragen aan kwalitatief hoogwaardige, diverse, onafhankelijke en/of toekomstbestendige journalistiek. Deze respondenten geven aan dat de stelling te hoog gegrepen is, of dat een mogelijke bijdrage van de subsidie wegviel zodra een volgende subsidieaanvraag werd afgewezen.

Respondenten oordelen positief over de bijdrage van de subsidieregelingen en -programma's aan de toekomstbestendigheid van de organisaties. 85% van de respondenten is het (helemaal) eens met de stelling dat het SVDJ hier middels de verschillende subsidieregelingen en -programma's een bijdrage aan heeft geleverd.



Figuur 8. Beoordeling bijdrage aan toekomstbestendigheid organisatie (n = 76).

4.3.4 Onderzoeken

Uitvoering van onderzoeken

Feitelijke beschrijving van (ontwikkeling in) uitvoering onderzoeken

Naast de ondersteuning van projecten, richt het SVDJ zich op het uitvoeren van eigen onderzoek. De afgelopen jaren werd er bijvoorbeeld intensief onderzoek gedaan naar de nieuwsvoorziening in de regio en grote steden. Daarnaast publiceert het SVDJ het hele jaar door de laatste cijfers en analyses over de stand van zaken in de journalistieke sector. Naast eigen onderzoek, wordt ook extern onderzoek gesubsidieerd via de subsidieregeling Onderzoek. Deze regeling is bestemd voor subsidieaanvragen gericht op onderzoek in het belang van de journalistieke sector in Nederland.

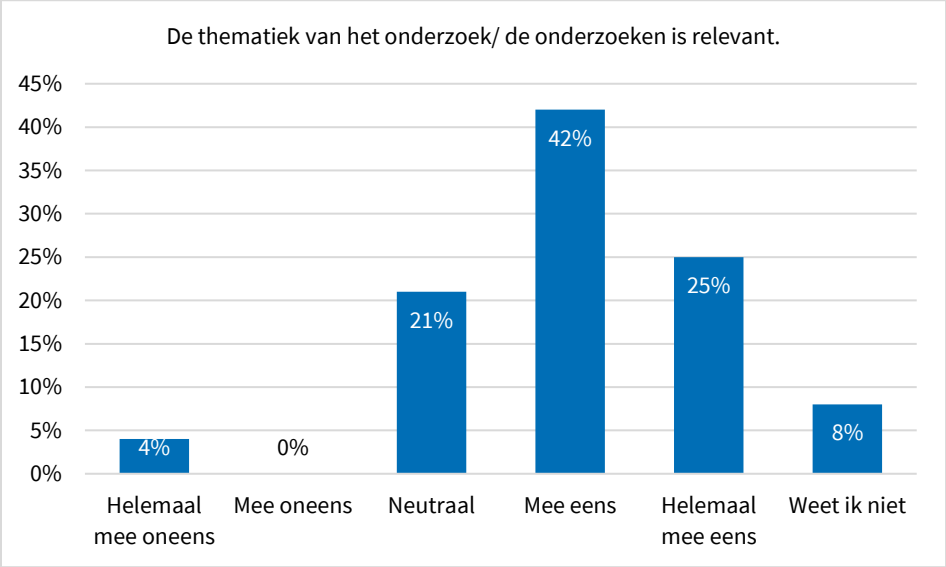
Percepties van uitvoering onderzoeken

In de gesprekken geven organisaties (die bekend zijn met de onderzoeken van het SVDJ) over het algemeen aan dat het SVDJ zich in de onderzoeken richt op relevante thema's in de journalistieke sector. De gesprekspartners geven de volgende aandachtspunten mee met betrekking tot de uitvoering van de onderzoeken:

- **De toegevoegde/ onderscheidende waarde van de onderzoeken van het SVDJ**. Gesprekspartners halen vaak aan dat er al veel organisaties zijn die onderzoeken uitvoeren met betrekking tot de journalistieke sector. Er is al veel data over relevante thema's en ontwikkelingen in de sector beschikbaar. Gesprekspartners opperen dat het SVDJ beter zou kunnen kijken welke data en onderzoeken er al zijn, en daarop baseren van welke toegevoegde waarde het SVDJ kan zijn. Eén gesprekspartner licht toe dat een onderscheidende factor van de onderzoeken van het SVDJ is dat deze zich op de hele sector/markt richten (in tegenstelling tot bijvoorbeeld het Commissariaat voor de Media dat zich alleen op de publieke markt richt).
- **De kennis en expertise van het SVDJ op het gebied van het uitvoeren van onderzoeken**. Een aantal onderzoeksinstellingen die met het SVDJ heeft gewerkt, is kritisch op het vermogen van het SVDJ om (zelfstandig) onderzoek uit te voeren. Als gevolg van een beperkte omvang van de eigen onderzoekscapaciteit is de wetenschappelijke kennis en expertise van het SVDJ ook gelimiteerd.
- **De visie die het SVDJ heeft ten aanzien van de thematiek in de onderzoeken**. Er heersen wisselende ideeën onder de gesprekspartners over de rol die het SVDJ zou moeten vervullen. Circa de helft van de gesprekspartners vraagt om meer richting en duiding vanuit het SVDJ ten aanzien

van de onderzochte onderwerpen. Het SVDJ zou op basis van zijn kennis en expertise een eigen visie moeten ontwikkelen, en die duidelijker laten doorschemeren. De andere helft ziet het SVDJ als een neutrale verstrekker van feiten. Volgens deze gesprekspartners zou het hebben van een visie botsen met de rol van het SVDJ als zbo en als subsidieverstrekker.

In de enquête geeft 67% van de respondenten aan dat de thematiek van de onderzoeken (waarmee men bekend is) relevant is. Een relatief groot aandeel van de lokaal opererende organisaties is van mening dat de thematiek relevant is (72%). Van de regionaal en landelijk opererende organisaties geeft de helft van de respondenten die bekend zijn met de onderzoeken aan dat de thematiek relevant is. In totaal geeft 4% van de respondenten aan dat de thematiek van de (bekende) onderzoeken niet relevant is.



Figuur 9. Beoordeling relevantie thematiek onderzoek(en) SVDJ (n = 52).

Respondenten lichten bijvoorbeeld toe dat de thematiek van de onderzoeken aansluit bij de werkpraktijk in de journalistieke sector, dat de onderzoeken inspelen op relevante ontwikkelingen in de sector of dat het belangrijk is om middels onderzoek naar de toekomst van de sector te kijken: *"pluriformiteit in journalistiek is voor lokale omroepen een relevant item en behoort ook in de toekomst een relevant onderdeel uit te maken van de journalistiek".*

De respondenten die oordelen dat de thematiek van de onderzoeken *niet* relevant is, lichten dit niet verder toe. Eén respondent geeft aan dat het onderzoek weliswaar relevant is, maar dat onduidelijk blijft wat de betekenis van de resultaten van het (scenario-)onderzoek is. Ook oppert een aantal respondenten aanvullende interessante thematiek van onderzoeken, zoals:

- Onderzoek naar de professionaliteit van journalistieke organisaties;
- Onderzoek naar de dagelijkse arbeidsomstandigheden van journalisten;
- Onderzoek naar de impact van de subsidieregelingen en -programma's van het SVDJ in het journalistieke veld.

Output van onderzoeken

Feitelijke beschrijving van output onderzoeken

De onderstaande figuur biedt een overzicht van de eigen onderzoeken van het SVDJ in de evaluatieperiode. De figuur toont dat het SVDJ in deze periode in totaal zeven onderzoeken heeft uitgevoerd, waarvan drie in 2021. Voor drie onderzoeken geldt dat het SVDJ een commissie of

adviesbureau de opdracht heeft gegeven om het onderzoek uit te voeren. Twee onderzoeken zijn gerelateerd aan de Pilot professionalisering lokale omroepen.

Figuur 10. Overzicht van onderzoeken SVDJ.

Percepties van output onderzoeken

Een klein deel van de gesprekspartners is bekend met de onderzoeken die het SVDJ heeft uitgevoerd. Slechts enkele journalistieke organisaties geven aan de onderzoeken gebruikt te hebben. Dan gaat het vaak om het scenario-onderzoek 'Journalistiek 2035' of het onderzoek 'Lokale omroepen op stoom'. De betreffende organisaties uiten zich in de gesprekken positief over beide onderzoeken. Zo wordt aangegeven dat het SVDJ sterk is in het creëren van visies op de stand van zaken en de ontwikkelingen in de sector.

De gesprekspartners benoemen de volgende aandachtspunten ten aanzien van de output van de onderzoeken:

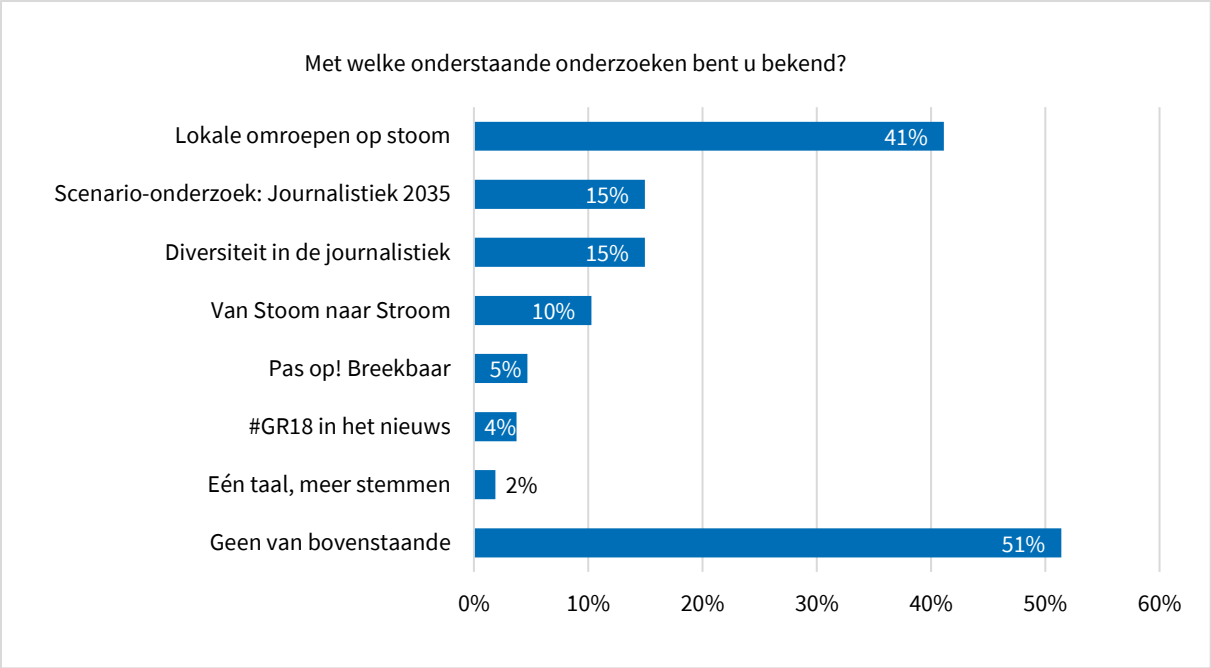
- Het bereik van de onderzoeksrapporten: gesprekspartners laten weten dat de rapporten slechts beperkt de doelgroep bereiken. Een aantal gesprekspartners (zowel intern als extern) geeft aan dat de onderzoeksrapporten weliswaar niet door iedereen gelezen worden, maar dat ze alsnog doorwerking hebben. Zo worden de resultaten meegenomen in gesprekken met het ministerie van OCW, en op evenementen die het SVDJ voor de sector organiseert.
- Het verwerken van/ doorpakken op de resultaten van de onderzoeken: sommige gesprekspartners geven aan dat de resultaten vaker vertaald kunnen worden naar makkelijk leesbare tips/ handvatten waar journalistieke organisaties direct iets mee kunnen in de praktijk. Ook geeft één van de onderzoeksinstellingen waarmee het SVDJ heeft samengewerkt aan dat het SVDJ meer kan doorpakken op onderzochte thematiek. Nu worden volgens de gesprekspartner soms zaken onderzocht, die zonder verder vervolgonderzoek nog weinig betekenis hebben voor de sector.

In de enquête wordt het hierboven geschetste beeld van het bereik van de onderzoeken bevestigd. Een groot deel van de 107 respondenten – ruim de helft (52%) – geeft aan dat ze met geen van de genoemde onderzoeken bekend is. Dit percentage ligt hoger onder de landelijk en regionaal opererende organisaties: 68% van de landelijke opererende organisaties en 64% van de regionaal opererende organisaties is met geen enkel onderzoek bekend.

Het onderzoek ‘Lokale omroepen op stoom’ is veruit het bekendst onder de respondenten. 41% van alle respondenten is hiermee bekend. Zoals te verwachten, is een veel groter aandeel van de lokaal opererende organisaties hiermee bekend dan van de regionaal en landelijk opererende organisaties: 54% versus 23% en 16%.

15% van alle respondenten kent het scenario-onderzoek en het onderzoek naar diversiteit in de journalistiek. Voor alle overige onderzoeken geldt dat slechts 10% of minder hiermee bekend is.

Landelijk opererende organisaties zijn het best bekend met het scenario-onderzoek (24% is hiermee bekend), en lokaal en regionaal opererende organisaties met het onderzoek ‘Lokale omroepen op stoom’. Slechts 15% van de lokaal opererende en 9% van de regionaal opererende organisaties is echter bekend met het vervolgonderzoek ‘Van Stoom naar Stroom’. Landelijk opererende organisaties zijn hier helemaal niet bekend mee, wat ook geldt voor ‘#GR18 in het nieuws’ en ‘Eén taal, meer stemmen’.



Figuur 11. Bekendheid van onderzoeken SVDJ (n = 107).

Respondenten geven verschillende suggesties om de waarde van (de inzichten uit) de onderzoeken van het SVDJ te vergroten. Respondenten geven aan dat de bekendheid van de onderzoeken kan worden vergroot, door beter over de onderzoeken te communiceren. Ook laten ze weten dat de wijze waarop wordt gecommuniceerd over de resultaten/ inzichten uit de onderzoeken beter kan, door ze bijvoorbeeld te vertalen naar praktische tips en handvatten voor de organisaties in de journalistieke sector: *"ik denk dat de manier waarop de resultaten naar het publiek worden gecommuniceerd vaak nog wat taai zijn. Je moet echt in de sector zitten als specialist om zo'n rapport helemaal door te gaan spitten. Het zou nog kunnen lonen om te bedenken wie er met de resultaten bereikt moeten worden en hoe je dat het beste doet."*.

Ook wordt geopperd om de inzichten niet alleen op papier te delen, maar hier ook in fysieke sessies (bijvoorbeeld middels interactieve dialogen) aandacht aan te besteden.

Doelbereik van onderzoeken

Feitelijke beschrijving van doelbereik onderzoeken

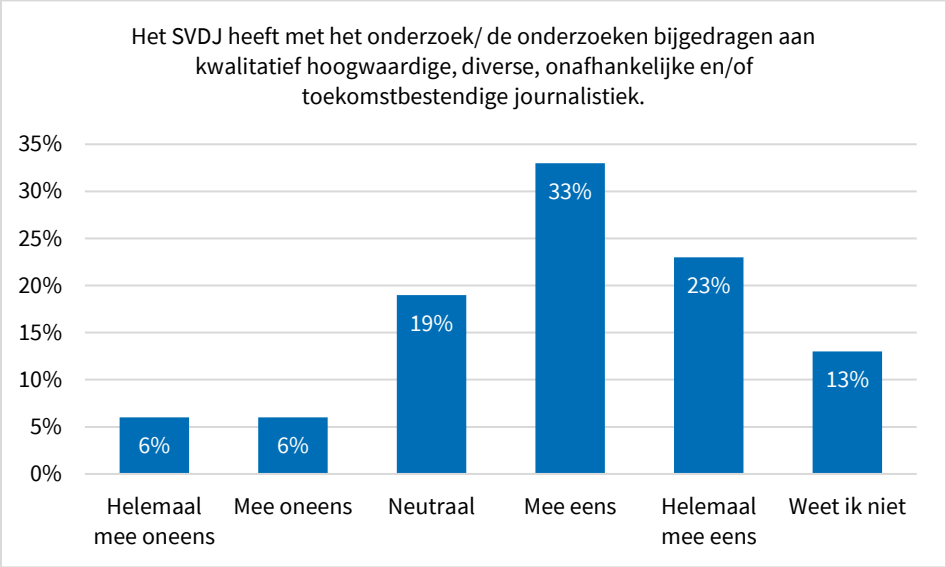
We hebben geen gegevens ontvangen over hoe vaak de onderzoeken van het SVDJ geraadpleegd worden. Er zijn geen evaluaties uitgevoerd naar het doelbereik van de uitgevoerde onderzoeken.

Percepties van doelbereik onderzoeken

In de enquête geeft meer dan de helft (56%) van de respondenten aan dat de onderzoeken van het SVDJ bijdragen aan een kwalitatief hoogwaardige, diverse, onafhankelijke en/of toekomstbestendige journalistiek in Nederland. De respondenten worden weinig concreet in hun toelichting op deze beoordeling. Een aantal respondenten laat weten dat onderzoeken altijd bijdragen aan de kennis binnen een organisatie, en daarmee aan de missie van het SVDJ. Enkele respondenten geven in hun antwoorden aan dat de onderzoeken specifiek leiden tot meer inzicht in mogelijkheden tot het vergroten van de toekomstbestendigheid van de organisatie: *"het wordt steeds duidelijker wat nodig is om toekomstbestendig te worden/zijn"*.

12% van de respondenten geeft aan dat de onderzoeken (helemaal) niet bijdragen aan een kwalitatief hoogwaardige, diverse, onafhankelijke en/of toekomstbestendige journalistiek in Nederland. Deze

respondenten gaan in hun toelichting niet in op de inhoud van de onderzoeken, maar op het bereik en de zichtbaarheid van de (effecten van de) onderzoeken.



Figuur 12. Beoordeling bijdrage onderzoek(en) SVDJ (n = 52).

Voor de lokaal opererende organisaties geldt dat een groter aandeel (63%) heeft beoordeeld dat het SVDJ met de onderzoeken bijdraagt aan zijn missie, dan voor de regionaal en landelijk opererende organisaties het geval is (respectievelijk 38% en 25%). Deze organisaties oordelen overigens niet (significant) negatiever; deze respondenten hebben voornamelijk vaker 'neutraal' of 'weet ik niet' aangegeven.

Daarnaast oordeelt een groter aandeel van de respondenten waarvan minimaal één aanvraag is gehonoreerd dat de onderzoeken *wel* bijdragen aan de missie van het SVDJ (50 tot 76%), dan het geval is bij respondenten waarvan alle aanvragen zijn afgewezen (38%). Van de respondenten waarvan alle aanvragen zijn afgewezen, geeft 31% aan dat de onderzoeken *niet* bijdragen aan de missie.

4.3.5 Kennisdeling

Uitvoering van activiteiten rondkennisdeling

Feitelijke schets van (ontwikkeling) in uitvoering van activiteiten rond kennisdeling

Het SVDJ ziet zijn website als een belangrijk middel voor kennisdeling. Het SVDJ publiceert wekelijks artikelen op de website, variërend van reportages tot interviews. Via de website wil het SVDJ een brede doelgroep kennis laten maken met de beleidsterreinen van het SVDJ, en met zijn aanbod. Het SVDJ heeft op zijn website een kennisbank opgezet. In deze kennisbank worden dossiers verzameld rond specifiek thema's. In deze dossiers deelt het SVDJ lessen, wordt verwezen naar artikelen of onderzoeken en worden programma's en gesteunde projecten uitgelicht. De volgende dossiers worden momenteel weergegeven: 'Diversiteit & inclusie', 'Design Thinking' en 'Samenwerking binnen de onderzoeksjournalistiek'.

Daarnaast organiseert het SVDJ verschillende evenementen rond een thema. Denk bijvoorbeeld aan:

- De debatavond 'Nepnieuws als wapen 2017', waarbij het thema nepnieuws vanuit verschillende perspectieven werd belicht door experts uit de sector.
- De conferentie 'De Regio Vecht terug 2021' over de kracht van lokale/regionale journalistiek.

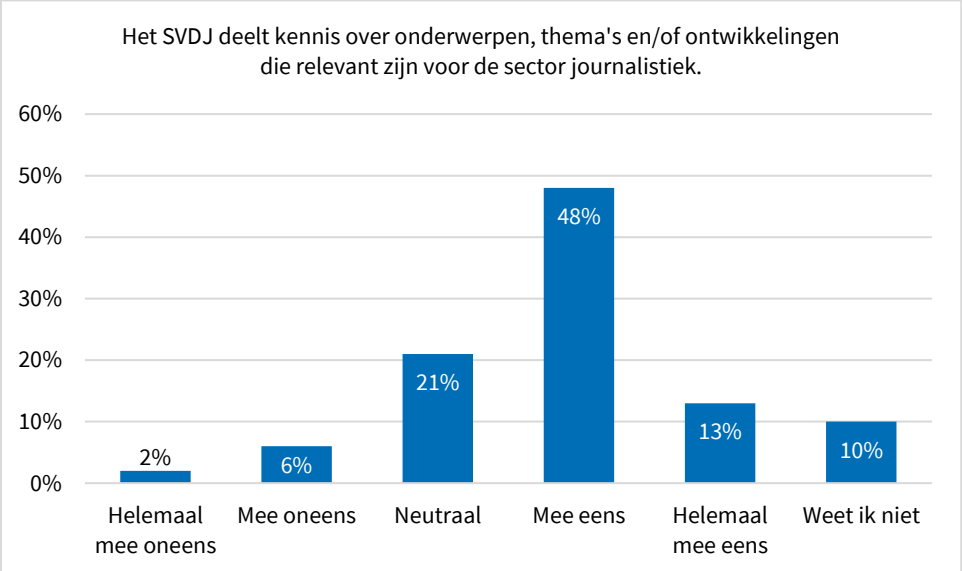
- De bijeenkomst ‘Cross-border binnen Nederland 2022’ waarin journalistiek uit alle windrichtingen ideeën uitwisselden over verschillende onderzoeksthema’s.
- De conferentie ‘Media van Morgen’, waarin wordt verkend hoe journalistieke organisaties hun publiek beter proberen te betrekken.

De begeleidingsprogramma’s volgen veelal het ritme van deze evenementen (in de vorm van intervisies, workshops, (voortgangs-)bijeenkomsten of informatieavonden). Soms zijn deze evenementen besloten, soms staan ze (gedeeltelijk) open voor publiek. Het SVDJ probeert in deze evenementen steeds meer programma’s aan elkaar te knopen, en een plek te creëren waar verschillende beleidsterreinen en doelgroepen samenkomen.

Percepties van uitvoering van activiteiten rond kennisdeling

In de gesprekken uiten organisaties zich veelal positief over de evenementen die het SVDJ organiseert. Ze geven hierbij aan dat het SVDJ hier kennis deelt over relevante onderwerpen, thema’s en/of ontwikkelingen, bijvoorbeeld over de digitale ontwikkelingen in de journalistieke sector. Het feit dat deelnemers aan deze evenementen direct met elkaar in gesprek kunnen over de betreffende onderwerpen, draagt bij aan de mate waarin de overgedragen kennis ook blijft hangen bij de deelnemers. Organisaties zijn niet alleen positief over de kennisoverdracht, maar ook over de kans tot netwerken die de evenementen bieden. Doordat ze hier in contact komen met andere organisaties, ontstaan mogelijkheden om van elkaar te leren en met elkaar samen te werken.

In de enquête geeft 61% van de respondenten aan dat het SVDJ kennis deelt over onderwerpen, thema’s en/of ontwikkelingen die relevant zijn voor de journalistieke sector. 8% van de 107 respondenten is het hier (helemaal) mee oneens. Voor de respondenten waarvan alle aanvragen zijn afgewezen door het SVDJ, geldt dat een aanzienlijk kleiner aandeel de thematiek van de kennisdeling relevant vindt (slechts 35%). Voor respondenten waarvoor minimaal één aanvraag is gehonoreerd, geldt dat tussen 68 en 77% de thematiek relevant vindt.



Figuur 13. Beoordeling relevantie thematiek kennisdeling SVDJ (n = 107).

Output van kennisdeling

Feitelijke beschrijving van output van kennisdelen

Het aantal deelnemers van evenementen van het SVDJ verschilt naargelang de grootte van de bijeenkomst:

- 1 tot 2 keer per jaar worden grote publieke evenementen georganiseerd waar naar schatting van het SVDJ 250 tot 300 mensen op afkomen.
- Bij gerichte publieke evenementen worden onderwerpen behandeld die voor een deel van de sector relevant zijn, zoals bijeenkomsten over verdienmodellen in de onderzoeksjournalistiek of een specifiek onderzoek van het SVDJ. Naar schatting van het SVDJ komen hier 50 tot 100 mensen op af. Het is onduidelijk hoeveel van deze evenementen jaarlijks worden georganiseerd.
- Binnen regelingen en programma's worden besloten evenementen georganiseerd voor de deelnemers. Hierbij zijn circa 50 mensen aanwezig (incl. personeel van het SVDJ en coaches) en worden 30 tot 40 keer per jaar georganiseerd.

Percepties van output van kennisdelen

57% van de respondenten geeft in de enquête aan bekend te zijn met informatie die het SVDJ deelt via de website en/of evenementen.

Respondenten geven verschillende suggesties om de waarde van de kennisdeling door het SVDJ te vergroten:

- Het publiceren van een kennisbank;
- Het verbinden van partijen en/of aangaan van partnerships rond relevante onderwerpen;
- Het opzetten van minder tijdsintensieve vormen van kennisdeling (bijvoorbeeld webinars);
- Sessies en/of bijeenkomsten beter verspreid door Nederland organiseren;
- Doorverwijzen naar (online) plekken waar journalisten meer kunnen leren;
- Het bieden van concrete tips en handvatten ten aanzien van relevante onderwerpen;
- Het delen en bespreken van kennis in fysieke sessies;
- De thematiek van de kennisdeling beter laten aansluiten bij de behoeften in de journalistieke sector.

Eén van bovenstaande suggesties is ook vaak genoemd in de gesprekken, namelijk het verbeteren van de regionale spreiding van de evenementen van het SVDJ.

Doelbereik van kennisdeling

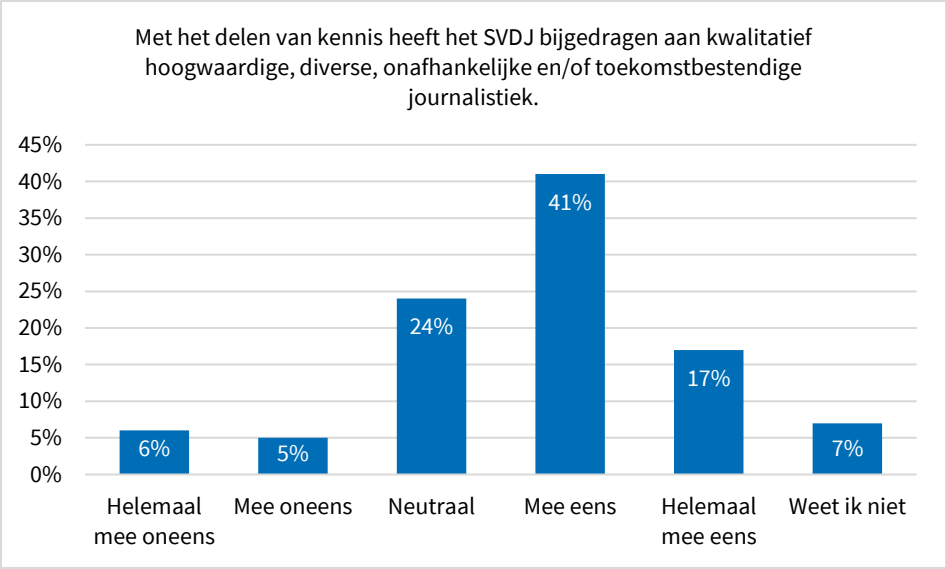
Feitelijke beschrijving van doelbereik van kennisdeling

Er zijn geen evaluaties uitgevoerd naar het doelbereik van (evenementen ten aanzien van) kennisdeling door het SVDJ.

Percepties van doelbereik van kennisdeling

In de enquête geeft 58% van de 107 respondenten aan dat het SVDJ met het delen van kennis bijdraagt aan een kwalitatief hoogwaardige, diverse, onafhankelijke en/of toekomstbestendige journalistiek. Van de lokaal opererende organisaties vindt een groter aandeel dat hier met de kennisdeling aan wordt bijgedragen (64%), dan van de regionaal en landelijk opererende organisaties (respectievelijk 50% en 48%). Daarnaast geldt voor de respondenten waarvan alle aanvragen zijn afgewezen door het SVDJ, dat slechts een klein aandeel vindt dat hier met de kennisdeling aan wordt bijgedragen (23%).

11% van de respondenten is van mening dat het SVDJ met de kennisdeling *niet* bijdraagt aan een kwalitatief hoogwaardige, diverse, onafhankelijke en/of toekomstbestendige journalistiek.



Figuur 14. Beoordeling bijdrage kennisdeling SVDJ (n = 107).

Slechts een aantal respondenten licht zijn antwoorden in de enquête toe. Enkele respondenten lichten toe dat de kennisdeling zorgt voor nieuwe inzichten voor de journalistieke organisaties: *"ik heb podcasts geluisterd en artikelen gelezen via SVDJ nieuwsbrief, die me hebben gevoed en geïnspireerd in onze nieuwe richting van onderzoeksjournalistiek naar meer participatie, oplossingen en transparantie".* Hierdoor neemt volgens de respondenten ook het kennisniveau van de gehele journalistieke sector toe. Een aantal respondenten geeft aan niet te weten om welke kennisdeling het gaat en/of vraagt zich af welke organisaties gebruikmaken van de gedeelde kennis.

4.4 Conclusies en aanbevelingen doeltreffendheid

We concluderen dat het SVDJ in de evaluatieperiode doeltreffend heeft gefunctioneerd.

De impact van de activiteiten van het SVDJ op de journalistieke sector is op basis van de huidige beschikbare data zeer beperkt inzichtelijk te maken. Om toch een beeld te krijgen van de impact, hebben we gekeken naar indicaties over de bijdrage van de activiteiten van het SVDJ aan de verschillende onderdelen uit de missies[43] van het SVDJ in de evaluatieperiode: de kwaliteit, onafhankelijkheid, diversiteit en toekomstbestendigheid van de journalistiek in Nederland.

We zien dat het SVDJ met zijn activiteiten heeft bijgedragen aan de kwaliteit, diversiteit, onafhankelijkheid en toekomstbestendigheid van de journalistieke sector. Er zijn echter een aantal knelpunten die ertoe leiden dat de doeltreffendheid kleiner is dan mogelijk zou zijn. Ter onderbouwing van onze conclusie over doeltreffendheid, gaan we hieronder achtereenvolgens in op: de vertaling van het wettelijke doel in de missie en visie van het SVDJ, de strategie en de (uitvoering van de) activiteiten. Ten slotte beschrijven we het doelbereik van de activiteiten van het SVDJ.

[43] In 2023 vond een herformulering van de missie van het SVDJ plaats. Vóór 2023 was de missie van het SVDJ als volgt geformuleerd: *"het Stimuleringsfonds voor de Journalistiek stimuleert de kwaliteit, diversiteit en onafhankelijkheid van de journalistiek door met financiële middelen, kennis en onderzoek de vernieuwing van de journalistieke infrastructuur te bevorderen"*. De nieuwe missie van het SVDJ luidt als volgt: *"wij stimuleren een onafhankelijke, diverse en toekomstbestendige journalistieke infrastructuur in Nederland"*.

Vertaling wettelijk doel in missie en visie

We concluderen dat het wettelijke doel van het SVDJ ("*het handhaven en bevorderen van de pluriformiteit van de pers")* aansluit aan bij een actuele behoefte in de journalistieke sector. Als gevolg van ontwikkelingen in het journalistieke (media)landschap, staat de pluriformiteit binnen de sector (nog steeds) onder druk. Dit heeft betrekking op zowel de variëteit van journalistieke organisaties, als op de diversiteit in het aanbod. Het borgen van de pluriformiteit in de sector is van belang om te borgen dat de journalistiek in Nederland adequaat de rol van de vierde 'controlerende' macht kan uitoefenen. In de journalistieke sector is dus behoefte aan een organisatie die die pluriformiteit *handhaaft en bevordert*.

We concluderen dat de missie en visie van het SVDJ goed aansluiten bij dit wettelijke doel. In de missie is onder andere terug te lezen dat het SVDJ een diverse journalistieke infrastructuur stimuleert. Daarnaast stimuleert het SVDJ een onafhankelijke en toekomstbestendige journalistieke infrastructuur. Al deze elementen hangen met elkaar samen. Door bijvoorbeeld te stimuleren dat een variëteit aan journalistieke organisaties toekomstbestendig is, zijn deze organisaties eerder in staat om onafhankelijk te opereren én om simpelweg te blijven bestaan. Dit draagt weer bij aan de diversiteit in (het aanbod in) de journalistieke sector. In de visie van het SVDJ is alleen een indirecte verwijzing naar het bevorderen van een pluriforme pers opgenomen.

De strategie van het SVDJ

We concluderen dat het aannemelijk is dat de strategie bijdraagt aan de doeltreffendheid van het SVDJ. De strategie van het SVDJ is bewust gekozen om op basis van de missie het doelbereik van de activiteiten te vergroten. We zien dat de strategie ruimte biedt aan de verschillende behoeften van journalistieke organisaties, doordat wordt gestuurd op het ontwikkelen van activiteiten met verschillende doelen: organisatieontwikkeling, vernieuwing óf verdieping. In de praktijk worden ook binnen alle onderdelen van de strategie activiteiten georganiseerd door het SVDJ. Het is aannemelijk dat (een combinatie van) de activiteiten binnen deze strategie kan bijdragen aan de toekomstbestendigheid van de verschillende journalistieke organisaties, en daarmee ook voor de onafhankelijkheid van de organisaties en de diversiteit in de journalistieke sector.

De uitvoering van de activiteiten

We concluderen dat het SVDJ in de evaluatieperiode stappen heeft gezet om de deskundigheid, transparantie, toegankelijkheid en responsiviteit te vergroten, maar dat hier nog winst te behalen valt. Het SVDJ heeft in de evaluatieperiode een transitie doorgemaakt, niet alleen in strategie, maar ook in omvang en professionaliteit van de uitvoering van de activiteiten. Het SVDJ heeft laten zien een lerende organisatie te zijn, die constant bezig is met het (verder) ontwikkelen en professionaliseren van de organisatie en de activiteiten. Zo zien we dat het SVDJ gedurende de evaluatieperiode steeds beter aansluit bij de behoeften van de sector.

We zien echter ook dat de ontwikkeling nog niet 'klaar' is. Er liggen nog kansen om de deskundigheid, toegankelijkheid, transparantie en responsiviteit van het SVDJ te vergroten. Zo vragen we ons af of de inhoudelijke (en in de praktijk opgedane) journalistieke kennis van de medewerkers van het SVDJ voldoende is. Om in programma's aan te sluiten bij de beleefwereld van deelnemers, onderwerpen voor kennisdeling te kiezen die aansluiten bij de behoeftes van de sector en te herkennen op welke gebieden de sector behoefte heeft aan begeleiding is aansluiting met de praktijk behulpzaam. Een ander ontwikkelpunt is de mate waarin het SVDJ het netwerk en de kennis en expertise van bestaande organisaties in de sector benut.

Met het verbeteren van de score op deze criteria wordt het steeds aannemelijker dat met de activiteiten wordt bijgedragen aan het doel.

Aanbeveling 1: breng in kaart of de kennis en expertise van de medewerkers van het SVDJ toekomstbestendig is. Gezien de gewenste (en reeds ingezette) transitie richting kenniscentrum, is het van belang om in de organisatie de juiste kennis en expertise te borgen. Onderzoek of deze gewenste transitie aanvullende en/of nieuwe expertises vergt. Breng onder meer in kaart of het wenselijk (of zelfs nodig) is om de inhoudelijke journalistieke kennis van de medewerkers te vergroten. Maak daarnaast de risico's ten aanzien van de (duurzaamheid van de) huidige manier waarop de kennis over de sector en de doelgroep is geborgd binnen het SVDJ inzichtelijk, en onderzoek hoe deze kunnen worden ondervangen. Zijn er waarborgen om te voorkomen dat relevante kennis en expertise uit de organisatie verdwijnt zodra freelancers vertrekken?

Aanbeveling 2: inventariseer of de inspanningen, de kennis en het netwerk van bestaande organisaties in de sector beter benut kunnen worden. We zien dat het SVDJ goed in contact staat met een deel van de organisaties binnen de journalistiek. We constateren tegelijkertijd dat afstemming met enkele organisaties in de sector voor verbetering vatbaar is. Het SVDJ kan met een groter deel van de sector contact onderhouden en dit op meer gestructureerde wijze (bijvoorbeeld door periodieke overleggen) vormgeven. Door organisaties als onderzoeksinstellingen, brancheorganisaties en andere (media)fondsen in kaart te brengen en beter te benutten, kan kennis en expertise uit verschillende hoeken van de sector met elkaar worden verbonden. Het SVDJ kan dan optreden als verbindende factor, om te voorkomen dat organisaties dubbel werk doen of telkens zelf het wiel moeten uitvinden. Ook zal gestructureerd contact met een groter deel van de sector het identificeren van mogelijkheden om het bereik van de activiteiten van het SVDJ te organiseren, het ophalen van behoeften in de sector en het verspreiden van kennis binnen het eigen netwerk verbeteren.

Het doelbereik van de activiteiten

We concluderen dat het precieze doelbereik van de activiteiten van het SVDJ niet inzichtelijk te maken is, omdat er niet op structurele wijze aan impactmeting wordt gedaan. We merken op dat dit niet alleen binnen het SVDJ speelt, maar dat vrijwel alle gesprekspartners uit het werkveld het lastig vinden om impact in kaart te brengen.

Aanbeveling 3: breng de impact van de activiteiten adequater en structureler in kaart door beleidstheorieën op te stellen. Een beleidstheorie is een omschrijving van hoe een beleidsinstrument (bijvoorbeeld een subsidieregeling) via tussenstappen zou moeten leiden tot de beoogde maatschappelijke impact. Deze tussenstappen zijn bijvoorbeeld: het doel, (de inrichting van) het beleidsinstrument, de output (resultaten), de outcome (effecten) en uiteindelijk de impact. Een heldere beleidstheorie is essentieel voor een goede impactmeting achteraf. Denk voor de impactmeting zelf niet alleen aan het inzichtelijk maken van feiten en cijfers, maar juist ook aan kwalitatieve methoden (zoals casusonderzoek en/of het in beeld brengen van verhalen vanuit deelnemers).

Ondanks dat het precieze doelbereik van de activiteiten niet inzichtelijk te maken is, zien we ook dat er twee belangrijke indicaties zijn dat de activiteiten in bepaalde mate hebben bijgedragen aan het stimuleren van de kwaliteit, onafhankelijkheid, diversiteit en toekomstbestendigheid van de journalistiek in Nederland:

1. Een groot deel van de sector geeft aan dat het SVDJ bijdraagt aan de kwaliteit, diversiteit, onafhankelijkheid en toekomstbestendigheid van de journalistieke sector. Sectorpartijen geven aan dat zij door het SVDJ kennis en kunde hebben vergaard, organisaties zijn vernieuwd, omzet is gestegen, arbeidscapaciteit is verhoogd, organisaties lastige periodes hebben overleefd en samenwerkingen zijn ontstaan.

2. Het SVDJ heeft evaluaties uitgevoerd over de opzet en het doelbereik van de uitgevoerde regelingen. Veel evaluaties zeggen weinig over doelbereik, met uitzondering van de evaluatie van de regeling 'Pilot journalistieke professionalisering lokale publieke omroepen'. Deze tussentijdse evaluatie laat zien dat deze regeling doeltreffendheid was.

Het SVDJ draagt bij aan de kwaliteit, onafhankelijkheid, diversiteit en toekomstbestendigheid van de journalistiek door middel van het verstrekken van **subsidies**. Een overgrote meerderheid van de sector geeft dit aan. De bijdrage aan de kwaliteit van de journalistiek en de toekomstbestendigheid van journalistieke organisaties is hierbij het meest evident. Hieruit volgt dat daarmee ook een bijdrage wordt geleverd aan de onafhankelijkheid en de diversiteit in de sector. De doeltreffendheid van de subsidieverlening wordt enigszins beperkt doordat er sprake is van vertraging van het toekennen van subsidies via(nieuwe) regelingen. Het is voor het SVDJ lastig gebleken om de groei aan middelen te verwerken. Vooral op het gebied van onderzoeksjournalistiek in 2023 lukt het niet om, onder meer door het afschaffen van oude regelingen voor onderzoeksjournalistiek in 2022, op tijd nieuwe regelingen in te richten. Een ander knelpunt voor de doeltreffendheid van de subsidieverlening is dat het nog lastig blijkt om voldoende kwalitatief goede aanvragen binnen te krijgen voor de subsidieregelingen en -programma's.

Aanbeveling 4: blijf de onderuitputting van de subsidieregelingen en -programma's in de gaten houden. Het is alleen mogelijk om de gewenste effecten te bereiken met de subsidieregelingen en -programma's, als de beoogde bijdragen tijdig worden toegekend aan de doelgroepen. Onderuitputting kan verschillende oorzaken hebben. Zoals we hierboven schetsen, kan dit bijvoorbeeld het gevolg zijn van een gebrek aan voldoende tijd om regelingen op te zetten of kan sprake zijn van onvoldoende kwalitatief goede aanvragen. Blijf de (oorzaken van de) onderuitputting goed in de gaten houden, zodat er ook op tijd ruimte is om de juiste vervolgstappen te nemen. Denk aan het voeren van het gesprek over de tijd die het SVDJ heeft om de groei in middelen bij te benen en nieuwe regelingen in te richten. Of aan het inventariseren van mogelijkheden om het bereik van de regelingen te vergroten (zoals het uitbreiden van het netwerk van het SVDJ). Er kunnen ook kansen liggen in het aanpassen van elementen in het aanvraag- en/of beoordelingsproces (zoals de beoordelingscriteria of de begeleiding bij het indienen van een aanvraag).

Ook de andere activiteiten van het SVDJ hebben in bepaalde mate bijgedragen aan het doel en de missie van het SVDJ. Het gaat dan om het bieden van begeleidingsprogramma's, het (laten) uitvoeren van onderzoek en het delen van kennis. De uitvoering van deze activiteiten kent echter ook knelpunten die ertoe leiden dat de doeltreffendheid van de activiteiten kleiner blijft dan mogelijk is:

- Middels **begeleidingsprogramma's** krijgen journalistieke organisaties naast financiële ondersteuning ook begeleiding/coaching om te investeren in de toekomstbestendigheid van de organisatie en/of van het aanbod (bijvoorbeeld door het professionaliseren van de organisatie, kennis en kunde te vergroten of begeleiding te krijgen bij het vernieuwen of uitbreiden van het aanbod). De keuze voor de transitie naar meer nadruk op begeleiding is voor ons goed te volgen. Het toevoegen van kennisdeling en begeleiding aan de ondersteuning van de organisaties kan leiden tot effecten die structureler voorkomen dan het geval is wanneer organisaties alleen incidenteel gefinancierd worden. De transitie van het SVDJ naar meer aandacht voor begeleiding kent echter ook aandachtspunten. Zo wordt de grotere nadruk op begeleiding en kennisdeling wisselend ontvangen door partijen uit de sector. We zien dat de begeleiding door organisaties waarbij nog kansen liggen op het gebied van professionalisering, zeer gewaardeerd wordt en dat dit leidt tot positieve resultaten. We zien dat de resultaten van begeleidingsprogramma's bij meer ervaren, grotere organisaties minder zijn. Een belangrijk knelpunt in de doeltreffendheid van de

begeleidingsprogramma's is kwaliteit van de begeleiders/coaches. De kwaliteit van de begeleiding kan per coach sterk verschillen.

- Middels de eigen **onderzoeken** verspreidt het SVDJ kennis over thema's en ontwikkelingen die spelen in de journalistieke sector. Journalistieke organisaties kunnen hiermee inzichten opdoen ten aanzien van het versterken van de toekomstbestendigheid van de eigen organisaties, en de sector in brede zin. Circa de helft van de journalistieke sector ziet een meerwaarde van deze onderzoeken voor de journalistieke sector. We stellen echter ook vast dat de rapporten (en daarmee ook de betreffende kennis en inzichten) slechts beperkt de doelgroep bereiken. De onderscheidende en toegevoegde waarde van de eigen onderzoeken van het SVDJ is voor de sector ook niet altijd duidelijk. Ook wordt de impact van de resultaten voor de journalistieke sector beperkt, doordat de resultaten niet altijd op juiste wijze worden opgepakt en/of verwerkt. Dit is niet alleen een aandachtspunt voor het SVDJ, maar ook voor de sector zelf.
- Ook via andere kanalen verspreidt het SVDJ **kennis** over thema's en ontwikkelingen in de journalistieke sector, denk aan evenementen en de website van het SVDJ. De evenementen bieden organisaties niet alleen de kans om inzichten op te doen over het versterken van de toekomstbestendigheid, maar ook om te netwerken met andere organisaties. Evenals bij de eigen onderzoeken ziet circa de helft van de sector de meerwaarde in van de activiteiten van het SVDJ gericht op kennisdeling. Daarnaast richt het SVDJ zich overwegend op de juiste thema's. Het bereiken van de hele doelgroep is ook hierbij een knelpunt dat de doeltreffendheid doet verminderen.

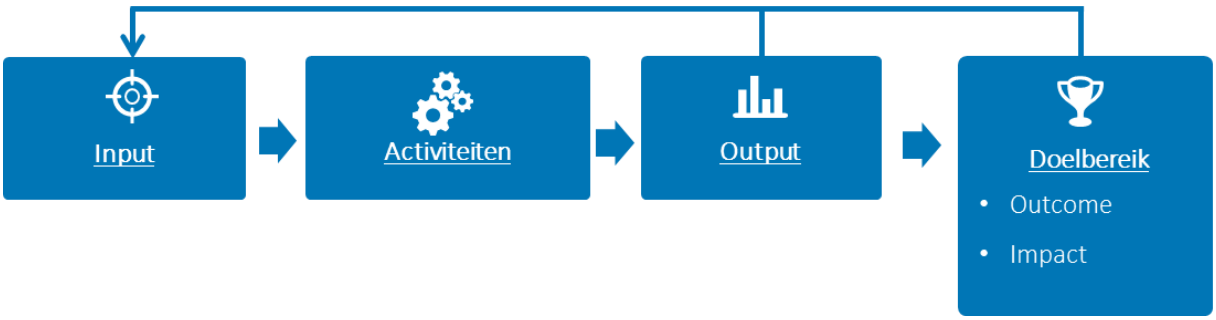
Aanbeveling 5: kijk (opnieuw) kritisch naar het protocol om de kennis en expertise van de coaches te borgen. Gezien de gewenste ontwikkeling van het SVDJ, waarbij de nadruk meer op kennisdeling en begeleiding komt te liggen, is de kwaliteit van de coaches van groot belang. Het SVDJ laat zien aandacht te hebben voor de kwaliteit van de coaches, maar op weinig gestructureerde wijze. We raden aan om meer structuur aan te brengen in het beleid rond de selectie en toewijzing van coaches. Beschrijf op welke verschillende competenties het SVDJ begeleiding wil bieden en selecteer daar de juiste coaches bij. Maak voor de start van nieuwe subsidieregelingen en -programma's concreet op welke gebieden het SVDJ de verschillende soorten deelnemers kan begeleiden, en communiceer dit aan inschrijvende partijen.

Aanbeveling 6: vergroot het bereik van de onderzoeksrapporten en de evenementen. Bijvoorbeeld door aanvullende media/kanalen te gebruiken, door de regionale spreiding van de evenementen die het SVDJ organiseert te vergroten, door evenementen op te zetten die minder tijdsintensief zijn voor de deelnemers (zoals webinars) of door meer samenwerkingen met sleutelpersonen of relevante organisaties (binnen of buiten de journalistieke sector) aan te gaan.

Doelmatigheid

5. Doelmatigheid

De onderzoeksvraag die centraal staat in dit hoofdstuk is: in hoeverre heeft het SVDJ in de evaluatieperiode doelmatig gefunctioneerd? Doelmatigheid gaat over de verhouding tussen de in te zetten (financiële) middelen en de te realiseren output en/of outcome. Voor doelmatigheid zijn geen kaders of indicatoren opgesteld. Hierdoor is de doelmatigheid van het SVDJ alleen via indirecte indicatoren vast te stellen. Op sommige punten kijken we wel naar de efficiëntie, maar is niet vast te stellen of de doelen tegen de laagst mogelijke inzet van middelen zijn bereikt. We analyseren de doelmatigheid van het SVDJ daarom aan de hand van drie onderdelen: sturen op doelmatigheid, financiën, en personeel, waarbij we indicaties en contra-indicaties voor doelmatigheid en efficiëntie verzamelen.



Figuur 15. Analysekader doelmatigheid

Allereerst beschrijven we in paragraaf 5.1 de opvolging van de aanbevelingen ten aanzien van de doeltreffendheid van het SVDJ uit de vorige evaluatie. Vervolgens schetsen we in paragraaf 5.2 hoe het SVDJ aanstuurt op doelmatigheid. Vervolgens geven we in paragraaf 5.3 de financiën van het SVDJ weer. Daarna gaan we paragraaf 5.4 in op het personeel van het SVDJ. Ten slotte geven we een antwoord op de onderzoeksvraag in hoeverre het SVDJ in de evaluatieperiode doelmatig heeft gefunctioneerd (paragraaf 5.5).

5.1 Aanbevelingen vorige evaluatie

In de vorige evaluatie door Dialogic uit 2017 is geen aanbeveling gedaan die zich specifiek richt op de doelmatigheid van het SVDJ

5.2 Sturen op doelmatigheid

Het ministerie van OCW oordeelt positief over de doelmatigheid van SVDJ, en baseert zich hierbij op de gesprekken die er zijn met de directeur en het bestuur. Ondanks het ontbreken van een kader of indicatoren voor doelmatigheid, heeft het SVDJ wel oog voor doelmatigheid. Het SVDJ beschrijft op kwalitatieve wijze verschillende manieren waarop ze efficiënt werken of de doelmatigheid meten.

Verschuiving van subsidieverlener naar kenniscentrum

In de nieuwe strategie (organisatieontwikkeling, vernieuwing en verdieping) van het SVDJ verschuift de focus van het verlenen van subsidie naar begeleiden en kennisdelen. Het SVDJ laat in gesprekken weten dat deze ontwikkeling bijdraagt aan het efficiënter maken van de subsidieverstrekking. Het SVDJ brengt echter niet in kaart of de subsidieverstrekking hierdoor daadwerkelijk efficiënter is. In de evaluatieperiode is het SVDJ wel een deel van zijn subsidieregelingen en -programma's gaan evalueren,

maar in deze evaluaties wordt niet ingegaan op de doelmatigheid van de subsidieregelingen en -programma's.

Daarnaast is in documentatie van het SVDJ geen onderbouwing en/of beredenering te vinden over de strategische keuzen die de organisatie maakt rondom het doelmatig inzetten van zijn middelen. Het SVDJ geeft aan dat er constant gesprek is (intern tussen bestuur, directeur en bureau, maar ook extern tussen het SVDJ en het ministerie van OCW) over de wijze waarop het SVDJ zijn middelen inzet.

Werkwijze

De werkwijze van een organisatie kan bijdragen aan de efficiëntie van het werken. Het SVDJ kent sinds 2022 een nieuwe werkwijze, namelijk een matrixorganisatie (zie paragraaf 3.2).[44] Hiermee wil het SVDJ de expertise van medewerkers inzetten waar dat nodig is. Het SVDJ benoemt in gesprekken met het ministerie van OCW dat deze nieuwe werkwijze ervoor zorgt dat medewerkers niet meer op "eilandjes" binnen de organisatie werken.[45] Het SVDJ brengt echter niet in kaart of de nieuwe werkwijze daadwerkelijk efficiënter is.

Daarnaast is het SVDJ voor veel van zijn activiteiten rondom de subsidieregelingen en -programma's afhankelijk van de expertise van freelancers (zie paragraaf 4.3.2). Het SVDJ kiest er bewust voor om met freelancers te werken. Hierdoor kunnen mensen met specifieke kennis en/of specialismen ingehuurd worden wanneer dit nodig is, en is het SVDJ niet gebonden aan personeel voor tijdsgebonden activiteiten. Daarnaast geeft het SVDJ aan dat het werken met freelancers bijdraagt aan de functiescheiding binnen de organisatie. Het SVDJ heeft in de evaluatieperiode de vergoedingen van freelancers rechtgetrokken.

Tot slot vangen we in gesprekken met het SVDJ indicaties op dat de werkdruk binnen de organisatie hoog is. In deze evaluatie is verder geen onderzoek gedaan naar de werkdruk.

5.3 Financiën

Bekostiging SVDJ

In tabel 9 (op de volgende pagina) is de bekostiging van het SVDJ weergegeven. Hierin is onderscheid gemaakt tussen de realisatie en de begroting van het SVDJ. Het SVDJ ontvangt jaarlijks een bijdrage (op basis van artikel 8.7 van de Mediawet) en subsidies vanuit het ministerie van OCW.[46]

De (totale) bijdrage en subsidies van het ministerie van OCW vallen in de evaluatieperiode altijd hoger uit dan vooraf is begroot, met uitzondering van het jaar 2017. Dit valt te verklaren door de extra verleende subsidies vanuit het ministerie van OCW aan het SVDJ. Dit heeft geleid tot extra activiteiten en taken voor het SVDJ gedurende het jaar, denk aan subsidieregelingen en -programma's voor onderzoeksjournalistiek, lokale journalistiek en de steunfondsen tijdens de Coronacrisis.[47]

[44] SVDJ (2023). *Jaarverslag 2022*. Zie: https://www.svdj.nl/wp-content/uploads/2024/05/Jaarverslag-2022_SVDJ_Def.pdf.
[45] Verslag driehoeksoverleg SVDJ/OCW (2022).
[46] SVDJ (2018- 2024). *Jaarverslagen 2017-2023.*
[47] SVDJ (2018-2024). *Jaarverslagen 2017-2023.*

	2017 realisatie	2017 begroting	2018 realisatie	2018 begroting	2019 realisatie	2019 begroting	2020 realisatie	2020 begroting	2021 realisatie	2021 begroting	2022 realisatie	2022 begroting	2023 realisatie	2023 begroting
Totale bijdrage/ subsidies OCW	€2.119.000	€2.119.000	€4.792.897	€2.105.000	€8.950.499	€2.139.000	€6.690.597	€5.631.214	€20.474.398	€6.162.500	€20.700.916	€14.329.846	€18.987.646	€18.146.407
Artikel 8.7 Mediawet	€2.119.000	€2.119.000	€2.134.470	€2.105.000	€2.194.546	€2.139.000	€2.219.842	€2.194.500	€2.264.801	€2.394.500	€2.393.724	€2.393.723	€2.571.078	€2.385.708
Onderzoeks-journalistiek	n.v.t.	n.v.t.	€2.658.427	n.v.t.	€3.278.287	n.v.t.	€3.107.735	€3.036.714	€3.058.041	€2.968.000	€1.369.806	€4.831.654	€3.547.685	€5.564.120
Lokale journalistiek / omroepen	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	€2.955.430	n.v.t.	€1.085.143	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	€6.910.000	€6.400.000	€10.087.148	€9.661.151
Talent-ontwikkeling	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	€217.546	n.v.t.	€96.597	€300.000	€23.762	€300.000	€241.714	€328.102	n.v.t.	n.v.t.
Weerstands-vermogen	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	€100.000	n.v.t.	n.v.t.	€100.000	€321.244	€100.000	€100.000	€109.367	€385.000	€113.428
Weerbaarheid	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	€500.000	€100.000	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Scenariostudie	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	€100.000	€100.000	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Steunfondsen	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	€14.206.550	€100.000	€9.658.672	n.v.t.	€2.092.382	n.v.t.
Werk en Uitvoering WaU	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	€267.000	€304.353	€442.000
Regionale samenwerking	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	€204.690	n.v.t.	€181.280	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Lager vastgestelde subsidies voorgaande jaren	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	€310.712	n.v.t.	€545.405	n.v.t.	€405.804	n.v.t.	€568.078	n.v.t.	€266.945	n.v.t.
Totale baten	€2.119.000	€2.119.000	€4.792.897	€2.105.000	€9.261.211	€2.139.000	€7.236.002	€5.631.214	€20.880.202	€6.162.500	€21.268.994	€14.329.846	€19.254.591	€18.146.407

Tabel 9. Informatie afkomstig uit jaarverslagen SVDJ over de jaren 2017-2023.

Baten en lasten

Onderstaande tabel bevat de totale baten en lasten van het SVDJ tijdens de evaluatieperiode.[48] Opvallend is dat in 2017 tot en met 2019 de lasten hoger zijn begroot dan de baten.

Daarnaast zijn in de onderstaande tabel de bedragen van de egalisatiereserve en bestemmingsreserve opgenomen. In 2016 is met het ministerie van OCW afgesproken dat het weerstandvermogen (egalisatiereserve/algemene reserve) van het SVDJ minimaal €1.000.000 dient te zijn.[49] De egalisatiereserve is in de evaluatieperiode altijd boven de €2.000.000 gebleven.[50] In de jaren 2017 en 2018 doet het SVDJ, gezien het negatieve bedrijfsresultaat, een onttrekking aan de egalisatiereserve en de bestemmingsreserve.[51]

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Baten realisatie	€2.119.000	€4.792.427	€9.261.211	€7.235.002	€20.880.202	€21.268.994	€19.254.591
Lasten realisatie	€3.401.538	€5.282.662	€8.595.122	€7.000.438	€19.761.658	€20.064.096	€16.860.772
Bedrijfs-resultaat realisatie	€-1.282.538	€-489.765	€355.377	€235.377	€1.118.543	€1.167.164	€2.397.736
Egalisatie-reserve	€2.473.669	€2.010.872	€2.366.856	€2.600.344	€3.719.206	€4.886.370	€3.092.382
Bestemmings-reserve	€991.758	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Baten begroot	€2.119.000	€2.105.000	€2.139.000	€5.631.214	€6.162.500	€14.329.846	€18.146.407
Lasten begroot	€3.338.000	€3.174.750	€2.760.277	€5.469.263	€5.864.710	€13.961.166	€17.924.467
Bedrijfs-resultaat begroot	€-1.219.000	€-1.069.750	€-621.277	€161.951	€297.790	€368.680	€221.940

Tabel 10. Overzicht baten, lasten, bedrijfsresultaat en reserves van het SVDJ in de periode 2017-2023.

In de jaren 2018 tot en met 2021 kent het SVDJ een opvallend lage solvabiliteit en liquiditeit.[52] Het SVDJ geeft in zijn jaarverslagen aan dat de toename van extra middelen op de bank niet direct leiden tot betere ratio's door de verplichtingen die samenhangen met de extra middelen (en hierdoor ook op de balans zijn weergegeven).[53]

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Solvabiliteit	57%	40%	27,9%	7,3%	19,4%	42,5%	41,5%
Liquiditeit	2,33	1,65	1,37	1,19	1,32	2,3	2,1

Tabel 11. Overzicht solvabiliteit en liquiditeit van het SVDJ in de periode 2017-2023.

[48] SVDJ (2018-2024). *Jaarverslagen 2017-2023.*
[49] SVDJ (2018). *Jaarverslag 2017.*
[50] SVDJ (2018-2024). *Jaarverslagen 2017-2023.*
[51] SVDJ (2018-2019). *Jaarverslagen 2017-2018.*
[52] Ondergrens van een gezonde solvabiliteit is 25% (kan per bedrijfstak verschillen). Liquiditeit kent een gezonde ondergrens van 1,5 (kan per bedrijfstak verschillen).
[53] SVDJ (2019-2022). *Jaarverslagen 2018-2021.*

Uitsplitsing lasten SVDJ

Tabel 12 laat een uitsplitsing zien van de lasten van het SVDJ.[54] De jaarlijkse lasten van het SVDJ zijn in de evaluatieperiode met circa €13.500.000 gestegen: van €3.401.538 in 2017 naar €16.860.772 in 2023 (stijging van 396%). De activiteitenlasten (zie paragraaf 2.3) zijn voor het SVDJ de grootste kostenpost (gemiddeld 92% van de totale lasten in de periode 2017-2023). Daarnaast zijn in de gehele evaluatieperiode (met uitzondering van 2023) de lasten lager begroot dan uiteindelijk gerealiseerd.

Zowel de stijging in lasten als het verschil tussen de begrote en gerealiseerde lasten is, zoals eerder beschreven, te verklaren wegens extra verleende subsidies vanuit het ministerie van OCW aan het SVDJ (onder andere subsidies voor onderzoeksjournalistiek, lokale journalistiek en de steunfondsen tijdens de Coronacrisis). Dit heeft geleid tot extra activiteiten en taken voor het SVDJ gedurende het jaar.[55]

In gesprekken laat het SVDJ weten dat de organisatie bezig is om meer grip te krijgen op de verwachte baten en lasten. Het SVDJ geeft aan dat de organisatie vaak subsidieregelingen en -programma's *last minute* moest uitvoeren, met name op het gebied van onderzoeksjournalistiek. Deels was dit ook niet te voorkomen, omdat er politieke wensen aan ten grondslag lagen. Nu heeft het SVDJ meer contact met het ministerie van OCW en heeft de organisatie een beter beeld welke subsidieregelingen en -programma's in de toekomst komen.

[54] SVDJ (2018-2024). *Jaarverslagen 2017-2023.*
[55] SVDJ (2018-2024). *Jaarverslagen 2017-2023.*

	2017 realisatie	2017 begroting	2018 realisatie	2018 begroting	2019 realisatie	2019 begroting	2020 realisatie	2020 begroting	2021 realisatie	2021 begroting	2022 realisatie	2022 begroting	2023 realisatie	2023 begroting
Activiteiten-lasten	€2.857.123	€2.823.500	€4.670.726	€2.642.500	€7.601.223	€2.149.917	€6.495.952	€4.946.288	€19.131.971	€5.864.710	€19.341.532	€13.252.413	€15.425.250	€15.706.967
Apparaats-kosten	€544.415	€514.500	€611.936	€531.250	€993.899	€610.360	€504.526	€522.975	€629.687	€847.642	€722.565	€708.622	€1.435.522	€2.217.500
Personeels-kosten	€161.444	€162.500	€210.223	€156.000	€449.972	€139.760	€293.020	€300.275	€345.530	€520.267	€468.099	€478.125	€950.392	€1.515.000
Bestuurs-kosten	€135.874	€105.000	€83.414	€84.000	€90.307	€92.000	€42.516	€43.000	€71.586	€68.250	€41.727	€57.600	€96.700	€137.000
Bureaukosten	€147.734	€173.500	€133.370	€176.250	€232.138	€241.000	€77.606	€100.850	€118.852	€138.525	€97.321	€93.832	€135.135	€200.000
Algemene kosten	€99.363	€73.500	€184.929	€115.000	€221.482	€137.600	€91.384	€78.850	€93.719	€120.600	€115.418	€79.065	€253.295	€365.500
Totaal	€3.401.538	€3.338.000	€5.282.662	€3.174.750	€8.595.122	€2.760.277	€7.000.438	€5.469.263	€19.761.658	€5.864.710	€20.064.096	€13.961.166	€16.860.772	€17.942.467

Tabel 12. Informatie afkomstig uit jaarverslagen SVDJ over de jaren 2017-2023.

Wanneer we de activiteitenlasten buiten beschouwing houden, dan zijn de personeelskosten (zowel vóór als ná doorbelasting) de grootste kostenpost. De personeelskosten ná doorbelasting zijn in de evaluatieperiode met 489% gestegen: van €161.444 in 2017 naar €950.392 in 2023. Deze stijging is te verklaren door de groei in het aantal fte. Het aandeel personeelskosten van de apparaatskosten is in de periode van 2018 tot en met 2023 van 29,6% naar 66,2% gestegen.[56]

Wat opvalt zijn de hoge kosten voor tijdelijk personeel in de jaren 2022 en 2023, met respectievelijk 29,3% en 21,1% van de totale personeelskosten. De norm binnen de Rijksoverheid is 10%.[57] Ter vergelijking: het SVDJ heeft in 2017 (6,5%), 2018 (10,8%), 2019 (6,8%), 2020 (10,8%) en 2021 (8,4%) een laag tot gemiddeld aandeel kosten voor tijdelijk personeel van de totale personeelskosten.[58] In vergelijking met Rijkscultuurfondsen is het aandeel kosten voor tijdelijk personeel hoger (met uitzondering van het Fonds voor Cultuurparticipatie met gemiddelde kosten voor tijdelijk personeel van 21%). De Rijkscultuurfondsen hebben tijdelijke personeelskosten tussen de 0% en 5%.

Het SVDJ geeft in zijn jaarverslagen aan dat de kostenstijging voor tijdelijk personeel te verklaren is door het aannemen van één 'controller' (een nieuwe functie, 0,3 fte) en één 'administrateur' (vervanging wegens ziekte, 0,8 fte). Het SVDJ geeft in gesprekken aan dat het aannemen van een controller en administrateur heeft bijgedragen aan het professionaliseren van de organisatie. In 2023 zijn door ziekte en natuurlijk verloop de kosten voor tijdelijk personeel gestegen ten opzichte van 2022.[59]

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Personeels-kosten	€161.444	€210.223	€449.972	€293.020	€345.530	€468.099	€950.392
Aantal fte tijdelijk personeel	0,2	0,2	0,4	0,4	0,4	1,5	1,7
Kosten tijdelijk personeel	€10.600	€22.676	€30.672	€31.789	€29.100	€137.259	€200.946
Kosten tijdelijk personeel begroot	Niet op begroting	Niet op begroting	Niet op begroting	Niet op begroting	Niet op begroting	€0	€0
Aandeel kosten tijdelijk personeel van personeels-kosten	6,5%	10,8%	6,8%	10,8%	8,4%	29,3%	21,1%

Tabel 13. Informatie afkomstig van het SVDJ over de jaren 2017-2023.

[56] SVDJ (2018-2024). *Jaarverslagen 2017-2023.*
[57] Vanaf 2011 geldt als norm voor externe inhuur 10% van de personele uitgaven (motie Roemer).
[58] SVDJ (2018-2024). *Jaarverslagen 2017-2023.*
[59] SVDJ (2024). *Jaarverslagen 2023.*

Uitsplitsing kosten per activiteit

Vanaf 2020 rapporteert het SVDJ jaarlijks op eenduidige wijze over kosten per activiteit. Het SVDJ deelt zijn activiteiten in op drie categorieën (in 2017, 2018 en 2019 categoriseerde het SVDJ zijn kosten per activiteit niet), namelijk:[60]

1. Verleende subsidies (subsidies voor subsidieregelingen en -programma's en het (doen) verrichten van onderzoek)
1. Programma's en projecten (begeleiding)
2. Overige activiteitenlasten (onder andere kennisdeling en communicatie)

In de onderstaande tabel hanteren we de indeling die het SVDJ sinds 2020 hanteert. Voor de jaren 2017, 2018 en 2019 zijn de bedragen per activiteit gereconstrueerd op basis van de jaarverslagen.[61]

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Verleende subsidies	€1.987.499	€3.852.942	€6.817.391	€5.291.585	€18.096.798	€17.572.039	€13.591.665
Programma's en projecten	n.v.t.	€177.465	€139.234	€1.069.618	€874.414	€1.504.277	€1.486.024
Overige activiteiten-lasten	€769.642	€629.313	€644.592	€134.749	€160.760	€261.268	€347.561

Tabel 14. Realisatie per activiteit SVDJ in bedragen in de periode 2017-2023.

In bovenstaande tabel is te zien dat gedurende de evaluatieperiode de kosten voor 'verleende subsidies', 'programma's en projecten' en 'overige activiteitenlasten' fluctueert. Hierin is te zien dat het SVDJ door de stijging in bijdrage/subsidies vanuit het ministerie van OCW meer subsidie is gaan verlenen. Daarnaast is het SVDJ ook meer budget gaan besteden aan 'programma's en projecten'. Het SVDJ geeft in zijn jaarverslagen geen onderbouwing of beredenering van keuzen die zijn gemaakt met betrekking tot de verdeling van zijn middelen.[62]

Wel laat het SVDJ in gesprekken weten dat de organisatie in de periode 2017 tot en met 2023 een ontwikkeling heeft gemaakt van subsidieverlener richting kenniscentrum. Het SVDJ geeft aan dat de organisatie hiermee meer wil inzetten op activiteiten zoals de begeleiding van organisaties en kennisdeling (zie paragraaf 4.3). Het SVDJ laat weten dat het middels deze organisatieverandering zijn middelen efficiënter wil inzetten. Dit is ook een verklaring voor de stijging van de kosten van 'programma's en projecten' in de evaluatieperiode.

Analyse van fte

Het aandeel personeelskosten zowel vóór (tussen de 15,6% en 4,6%) als ná (tussen de 2,3% en 11,6%) doorbelasting van de totale lasten fluctueert in de evaluatieperiode.[63] Ter vergelijking: het aandeel personeelskosten van de totale lasten is vergelijkbaar met Rijkscultuurfondsen in Nederland.[64]

In de evaluatieperiode is het aantal fte verdubbeld. Van 6,99 fte in 2017 naar 13,40 fte in 2023. De lasten per fte zijn in vergelijking met het gemiddelde binnen de Rijksdienst en de Rijkscultuurfondsen relatief laag (de lasten per fte voor het SVDJ in 2023 is €107.129 ten opzichte van €129.666 lasten per fte bij de Rijksdienst en gemiddeld €132.423 bij de Rijkscultuurfondsen). Wel zijn de lasten per fte in de periode

[60] SVDJ (2018-2024). *Jaarverslagen 2017-2023.*
[61] SVDJ (2018-2024). *Jaarverslagen 2017-2023.*
[62] SVDJ (2018-2024). *Jaarverslagen 2017-2023.*
[63] SVDJ (2018-2024). *Jaarverslagen 2017-2023.*
[64] KWINK groep (2024). *Benchmark doelmatigheid zbo's.*

2017-2023 met 37,6% gestegen. Van €77.885 in 2017 naar €107.129 in 2023. De verklaring hiervoor is de stijging in personeelskosten ten opzichte van de apparaatskosten in de periode 2017-2023.[65] Ter vergelijking: in deze periode stegen de gemiddelde lasten per fte binnen de hele Rijksdienst met 22,5%.[66] Bij de Rijkscultuurfondsen zijn de lasten per fte gemiddeld met 22,85% gestegen in de periode 2018-2023.[67] Tot slot valt op dat de lasten per fte tijdens de evaluatieperiode fluctueren. Dit is te verklaren doordat het percentage doorbelasting van de personeelskosten in de evaluatieperiode ook fluctueert.[68]

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Aantal fte	6,99	7,80	9,53	11,68	10,56	10,92	13,40
Aandeel personeelskosten (vóór doorbelasting)	15,6%	11,4%	8,7%	13,5%	4,6%	5,2%	8,2%
Aandeel personeelskosten (ná doorbelasting)	4,8%	11,6%	5,2%	4,2%	3,5%	2,3%	6,6%
Lasten per fte SVDJ[69]	€77.885	€78.453	€104.292	€42.196	€59.629	€66.169	€107.129
Lasten per fte rijksdienst	€105.831	€107.810	€108.822	€113.036	€116.371	€121.119	€129.666
Lasten per fte gemiddelde Rijkscultuur-fondsen	?	€107.791	€112.716	€118.194	€116.190	€121.009	€132.423

Tabel 15. Overzicht lasten per fte van het SVDJ in de periode 2017-2023.

5.4 Personeel

In deze paragraaf gaan we in op de instroom, de uitstroom en het verloop van medewerkers.

Personeelsverloop

In de tabel hieronder geven we de uitstroom, de instroom en het verloop binnen het SVDJ weer. We merken op dat het SVDJ geen cijfers bijhoudt over het ziekteverzuim binnen de eigen organisatie. Het personeelsverloop bij het SVDJ fluctueert in de evaluatieperiode tussen de 0% en 30% .[70] In de jaren 2017, 2021 en 2022 kent het SVDJ een relatief hoog personeelsverloop met respectievelijk 27%, 18% en 19%. De stijging in verloop is echter goed te verklaren. Binnen een kleine organisatie als het SVDJ resulteert het vertrek van één of twee fte direct tot een hoog percentage verloop. Daarnaast is in alle

[65] SVDJ (2018-2024). *Jaarverslagen 2017-2023.*
[66] Ministerie van BZK (2023). *Jaarrapportage Bedrijfsvoering Rijk 2023.* Zie: https://open.overheid.nl/documenten/ebfff0c4-e406-4f7d-972a-f1f08be64ff0/file; Ministerie van BZK (2021). *Jaarrapportage Bedrijfsvoering Rijk 2021.* Zie: https://open.overheid.nl/documenten/ronl-083c2f5406f8feefb724c829e8c6b1e50c082b06/pdf.
[67] KWINK groep (2024). *Benchmark doelmatigheid zbo's.*
[68] SVDJ (2018-2024). *Jaarverslagen 2017-2023.*
[69] Totaal van de apparaatskosten gedeeld door het aantal fte.
[70] Een gezond personeelsverloop ligt rond de 10%.

jaren (met uitzondering van 2021) de instroom van het aantal fte hoger dan de uitstroom en zien we geen verdere opvallendheden.

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Totaal aantal fte	7,4	8,7	9,2	12,1	10,4	12,7	14,9
Gemiddeld aantal fte	6,99	7,80	9,53	11,68	10,56	10,92	13,40
Uitstroom (aantal fte)	1,9	1,0	1,0	0,0	1,9	2,1	0,0
Instroom (aantal fte)	3,4	2,4	1,5	2,9	0,2	4,4	2,2
Verloop (%)	27,2%	12,8%	10,5%	0%	18%	19,2%	0%

Tabel 16. Uitstroom, instroom en verloop bij het SVDJ in de periode 2017-2023.

5.5 Conclusie

Aangezien door het SVDJ en door het ministerie van OCW geen kaders of indicatoren voor doelmatigheid zijn opgesteld, is de doelmatigheid van het SVDJ alleen via indirecte indicatoren vast te stellen.

Ondanks het ontbreken van kaders en/of prestatie-indicatoren rondom doelmatigheid, zijn we tijdens de evaluatie indicaties tegengekomen van doelmatig functioneren. Allereerst hebben het bestuur en de directeur van het SVDJ oog voor doelmatigheid. Zo heeft het SVDJ middels een nieuwe strategie getracht om te sturen op de doelmatigheid van zijn activiteiten. Daarnaast is het middels de nieuwe werkwijze van het SVDJ (als matrixorganisatie) mogelijk om de expertise van medewerkers in te zetten waar dat nodig is. Ook huurt het SVDJ freelancers in voor tijdgebonden activiteiten waar specifieke kennis voor nodig is.

Ten tweede is het aandeel personeelskosten (zowel vóór als ná doorbelasting) van de totale lasten vergelijkbaar met Rijkscultuurfondsen in Nederland. Dit ondanks de relatief forse stijging in personeelskosten gedurende de evaluatieperiode (161% vóór doorbelasting en 489% ná doorbelasting). Ook zijn in de gehele evaluatieperiode de lasten per fte bij het SVDJ in vergelijking met de Rijksdienst lager. Tot slot zijn in de evaluatieperiode geen budgetoverschrijdingen geconstateerd, met uitzondering van de jaren 2017 en 2018 (waarbij het bedrijfsresultaat ook negatief is begroot).

Anderzijds zien we ook indicaties die wijzen op ondoelmatigheid. Ten eerste ontbreekt naast kaders en/of prestatie-indicatoren, ook de onderbouwing en/of beredenering van het doelmatig inzetten van middelen. Om strategische keuzen te kunnen beargumenteren, eerder bij te sturen en verantwoording af te leggen rondom doelmatigheid is allereerst meer inzicht in doelmatigheid nodig. Bij de totstandkoming van meer inzicht in de doelmatigheid is het van belang dat het SVDJ en het ministerie van OCW samen een beeld vormen van ‘wat’ het doelmatig uitvoeren van activiteiten precies inhoudt, en ‘hoe’ dat verwezenlijkt kan worden.

Aanbeveling 1: bied meer inzicht in de doelmatigheid. Door zowel kwantitatieve als kwalitatieve indicatoren op te stellen en deze te koppelen aan de activiteiten van het SVDJ (zie voor voorbeelden paragraaf 3.4). Dit biedt meer inzicht in de doelmatigheid van het SVDJ en kan de organisatie helpen om (strategische) keuzen beter te beargumenteren, eerder bij te sturen op doelmatigheid wanneer dit nodig is, en verantwoording af te leggen over de doelmatigheid.

Ten tweede is de solvabiliteit en liquiditeit van het SVDJ in de periode van 2018 tot en met 2021 laag.

Ten derde kent het SVDJ in 2022 en 2023 een hoog aandeel tijdelijk personeel, met respectievelijk 29,3% en 21,1%. De norm binnen de Rijksoverheid is 10%. Deze stijging in personeelskosten komt voort uit het aannemen van een controller (nieuwe functie) en administrateur (vervanging wegens ziekte). Dit heeft bijgedragen aan de professionalisering van de organisatie. Het is echter verstandig om deze functies op termijn te borgen binnen de organisatie.

Tot slot is in de evaluatieperiode een groot verschil te zien tussen de begroting en realisatie van de baten en lasten, met uitzondering van het jaar 2017.

Aanbeveling 2: Stuur aan op een realistische begroting. Zowel het SVDJ als het ministerie van OCW kunnen aansturen op realistischere begrotingen voor het SVDJ. Voornamelijk op het punt van activiteitenlasten kan de begroting realistischer: welke activiteiten blijven bestaan? En, welke activiteiten gaat het SVDJ de aankomende jaren erbij krijgen?

Bijlagen

Bijlage 1 – Overzicht gesprekspartners

In deze bijlage worden de organisaties en afdelingen weergegeven die medewerking hebben verleend aan deze evaluatie door deel te nemen aan de begeleidingscommissie of als gesprekspartner. Met alle organisaties/afdelingen zijn één of meerdere gesprekken gevoerd. In de tabel hieronder ziet u de organisaties en afdelingen waarmee wij in het kader van deze evaluatie hebben gesproken. We hebben zowel individuele gesprekken als groepsgesprekken gevoerd.

Organisatie	Afdeling
Stimuleringsfonds voor de Journalistiek	Directie
Stimuleringsfonds voor de Journalistiek	Raad van Bestuur
Stimuleringsfonds voor de Journalistiek	Onderzoek, kennisdeling en begeleiding
Stimuleringsfonds voor de Journalistiek	Organisatieontwikkeling, vernieuwing en verdieping
Stimuleringsfonds voor de Journalistiek	Freelancers
Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap	Cultuur en Media
NLPO	Directie
RPO	Directie
Vereniging van Onderzoeksjournalisten (VVOJ)	Bureau
Commissariaat voor de Media (CvdM)	Onderzoek en beleidsadvisering
NDP Nieuwsmedia	Directie
Nederlandse Nieuwsblad Pers (NNP)	Bestuur
Nederlandse Vereniging van Journalisten (NVJ)	Bestuur
Fonds Bijzondere Journalistieke Projecten	Bestuur
Stichting Veronica	Directie
Mediafonds Delft	Bestuur
Mediafonds Arnhem	Bestuur
BDU Media	Redactie
Volkskrant	Data en onderzoek
NU.nl	Productteam
Opt Out Advertising	Bestuur
The Content Exchange	Bestuur
Tappable	Bestuur

Investico	Redactie
De Balie	Redactie
VPRO[71]	Argos Online
Spit	Redactie
Nederlands Dagblad	Onderzoeksjournalistiek
Omroep Gelderland	Redactie
RTV Rijnmond	Redactie
WOS Media	Redactie
Omroep Venlo	Bestuur
AT5	Redactie
Maasstad Omroepstichting Waalwijk	Bestuur
Stichting Verhalende Journalistiek	Bestuur
Nederlands Instituut voor Beeld en Geluid	Bureau
Windesheim	Media, journalistiek en nieuwsgebruik
Universiteit Leiden	Faculteit der Geesteswetenschappen
Omroep Venray	Bestuur

[71] We hebben gesproken met een voormalig werknemer van Argos Online. Er is met een voormalig werknemer gesproken omdat deze werknemer heeft deelgenomen aan programma's van het SVDJ.

Bijlage 2 – Enquête

* = *verplichte vraag*

Inleidende vragen

1. Welke categorie past het beste bij uw organisatie?*:
   [meerdere antwoorden mogelijk]
   a. Nieuwsblad
   b. Dagblad
   c. Huis-aan-huisblad
   d. Publieke omroep (tv/radio)
   e. Commerciële zender (tv/radio)
   f. Online platform
   g. Startup
   h. Anders, namelijk:
2. Op welk niveau is uw organisatie werkzaam?*:
   [meerdere antwoorden mogelijk]
   a. Lokaal niveau
   b. Regionaal niveau
   c. Landelijk niveau
3. Hoeveel keer heeft uw organisatie in de periode 2017 t/m 2023 een aanvraag voor een regeling/programma ingediend bij het SVDJ?*:
   a. Eén keer
   b. Meerdere keren, namelijk:...
   c. Weet ik niet
4. In welke van onderstaande jaren heeft u één of meerdere aanvragen ingediend bij het SVDJ?*:
   [meerdere antwoorden mogelijk]
   a. 2017
   b. 2018
   c. 2019
   d. 2020
   e. 2021
   f. 2022
   g. 2023
   h. Weet ik niet
5. Is de aanvraag (of: de aanvragen) van uw organisatie bij het SVDJ in de periode 2017 t/m 2023 afgewezen of gehonoreerd?*:
   a. Allemaal afgewezen
   b. Allemaal gehonoreerd
   c. Zowel afgewezen als gehonoreerd
6. Voor welke van de volgende regelingen/programma's van het SVDJ heeft uw organisatie één of meerdere aanvragen ingediend in de periode 2017 t/m 2023?*:
   [meerdere antwoorden mogelijk]
   a. Begeleidingsprogramma/ Coachingstraject Lokale Private Media 2023
   b. Exploitatieregeling Persorganen en Onderzoek
   c. Onderzoek op aanvraag/ in opdracht
   d. Programma Sponsoring (kortdurende projecten)
   e. Regeling Incubator 2023-2025

f. Regeling Journalistieke Innovatie (ook wel: SVDJ Accelerator)
g. Regeling Journalistiek Onderzoek 2023-2024
h. Regeling Onderzoeksjournalistiek
i. Regeling Professionalisering Lokale Media-instellingen/-diensten
j. Regeling Ruimte voor Onderzoeksjournalistiek 2023-2024
k. Regeling Talentontwikkeling
l. Regeling Thematische Samenwerking Onderzoeksjournalistiek
m. Regeling Verduurzaming Onderzoeksjournalistieke Organisaties 2023-2025
n. Regeling Vernieuwende Journalistiek (ook wel: The Challenge of SVDJ Denktank)
o. Regeling Vernieuwing Onderzoeksjournalistiek en Lokale Journalistiek 2022
p. Regeling Weerbaarheid
q. Steunfonds Lokale Informatievoorziening
r. Anders, namelijk: …

Functioneren van het SVDJ

7. In welke mate bent u het eens met de volgende stellingen over het SVDJ?
   a. Het SVDJ bevordert de kwaliteit van de journalistiek in Nederland.*
      [helemaal mee oneens – oneens – neutraal – eens – helemaal mee eens – weet ik niet]
      i. Waar blijkt dat uit? *[open antwoord]*
   b. Het SVDJ bevordert de pluriformiteit (diversiteit en variatie) van de journalistieke sector in Nederland.*
      [helemaal mee oneens – oneens – neutraal – eens – helemaal mee eens – weet ik niet]
      i. Waar blijkt dat uit? *[open antwoord]*
   c. Het SVDJ bevordert de onafhankelijkheid van de journalistiek in Nederland.*
      [helemaal mee oneens – oneens – neutraal – eens – helemaal mee eens – weet ik niet]
      i. Waar blijkt dat uit? *[open antwoord]*
   d. Het SVDJ bevordert de toekomstbestendigheid van de journalistiek in Nederland.*
      [helemaal mee oneens – oneens – neutraal – eens – helemaal mee eens – weet ik niet]
      i. Waar blijkt dat uit? *[open antwoord]*
8. Wat kan het SVDJ doen om een (nog) grotere bijdrage te leveren aan kwalitatief hoogwaardige, diverse, onafhankelijke en toekomstbestendige journalistiek?*
   [open antwoord]
9. In welke mate bent u het eens met de volgende stellingen over het SVDJ?
   a. Het SVDJ heeft voldoende kennis en expertise.*
      [helemaal mee oneens – oneens – neutraal – eens – helemaal mee eens – weet ik niet]
      i. Waar blijkt dat uit? *[open antwoord]*
   b. De verschillende activiteiten van het SVDJ zijn toegankelijk.*
      [helemaal mee oneens – oneens – neutraal – eens – helemaal mee eens – weet ik niet]
      i. Waar blijkt dat uit? *[open antwoord]*
   c. Het SVDJ is transparant.*
      [helemaal mee oneens – oneens – neutraal – eens – helemaal mee eens – weet ik niet]
      i. Waar blijkt dat uit? *[open antwoord]*
   d. Het SVDJ speelt in op ontwikkelingen en behoeften binnen de journalistieke sector.*
      [helemaal mee oneens – oneens – neutraal – eens – helemaal mee eens – weet ik niet]
      i. Waar blijkt dat uit? *[open vraag]*
10. Welke van de onderstaande activiteiten van het SVDJ vindt u waardevol (voor de journalistiek in Nederland)?*
    [meerdere antwoorden mogelijk]

a. Het verstrekken van subsidies voor de uitvoering van projecten
b. De inhoudelijke begeleiding van de organisatie door het SVDJ binnen de programma's
c. Het uitvoeren van eigen onderzoeken met betrekking tot het functioneren van de journalistieke sector
d. Het delen van kennis via de website van het SVDJ
e. Evenementen van het SVDJ met als doel kennisdelen en inspireren
f. Geen van bovenstaande

11. Zijn er onderwerpen, thema's of ontwikkelingen waar het SVDJ zich momenteel *niet* op richt, waar uw organisatie wel behoefte aan heeft?
    a. Ja/ nee*
    b. Zo ja, welke? *[open antwoord]*
12. Welke (overige) aanpassingen of aanvullingen in de activiteiten zou u graag willen zien? *[open antwoord]*

Effecten subsidieregelingen en programma's

Vul de onderstaande vragen in voor de aanvragen van uw organisatie bij het SVDJ die afgewezen zijn. *[respondenten die bij vraag 5 'a' en 'c' hebben ingevuld]*

13. Heeft het project/de projecten doorgang gevonden ondanks het feit dat u geen subsidie van het SVDJ heeft ontvangen?*
    a. Ja
    b. Nee *(toelichting: één of meerdere projecten hebben geen doorgang gevonden dankzij het feit dat u geen subsidie vanuit het SVDJ heeft ontvangen)*
    c. Weet ik niet
14. Welke gevolgen heeft het voor uw project(en) dat u geen subsidie heeft ontvangen?* *[open antwoord]*

Vul de onderstaande vragen in voor de aanvragen van uw organisatie bij het SVDJ die gehonoreerd zijn. *[respondenten die bij vraag 5 'b' en 'c' hebben ingevuld]*

15. Wat was er gebeurd als u voor als het project/de projecten geen subsidie vanuit het SVDJ toegekend had gekregen?*
    a. Minimaal één project had geen doorgang gevonden
    b. Het project/de projecten waren alsnog doorgegaan
    c. Weet ik niet
16. In welke mate bent u het eens met de volgende stellingen:
    a. Met de subsidieregeling(en) heeft het SVDJ bijgedragen aan kwalitatief hoogwaardige, diverse, onafhankelijke en/of toekomstbestendige journalistiek.*
       [helemaal mee oneens – oneens – neutraal – mee eens – helemaal mee eens – weet ik niet]
       i. Waarom wel/niet? *[open antwoord]*
    b. Met de inhoudelijke begeleiding van de organisatie binnen de programma's heeft het SVDJ bijgedragen aan kwalitatief hoogwaardige, diverse, onafhankelijke en/of toekomstbestendige journalistiek.*
       [helemaal mee oneens – oneens – neutraal – mee eens – helemaal mee eens – weet ik niet]
       i. Waarom wel/niet? *[open antwoord]*
    c. Het SVDJ heeft met de subsidieregelingen en/of de programma's bijgedragen aan de toekomstbestendigheid van mijn organisatie.*
       [helemaal mee oneens – oneens – neutraal – mee eens – helemaal mee eens – weet ik niet]
       i. Zo ja, door:
       [meerdere antwoorden mogelijk]

1. Bij te dragen aan de vernieuwing van mijn organisatie
2. De omzet van mijn organisatie te vergroten
3. De kennis binnen mijn organisatie te vergroten
4. Te leiden tot nieuwe samenwerkingsverbanden (binnen of buiten de sector journalistiek)
5. Anders, namelijk:…

17. Wat heeft u als gevolg van de subsidieregelingen en/of de programma's kunnen doen, wat anders niet had gekund?*
[open antwoord]

Communicatie rondom de subsidie

18. In welke mate bent u het eens met de volgende stellingen over het SVDJ?*

a. Ik heb vooraf voldoende informatie gekregen over de (beoordelingscriteria en eisen aan de) subsidieaanvraag.
[helemaal mee oneens – oneens – neutraal – mee eens – helemaal mee eens – weet ik niet]

b. De criteria die toegepast worden bij de beoordeling zijn logisch (passend bij het doel van de regeling/programma).
[helemaal mee oneens – oneens – neutraal – mee eens – helemaal mee eens – weet ik niet]

c. Ik vind de inspanningen voor het indienen van een subsidieaanvraag redelijk (passend bij wat het heeft opgeleverd).
[helemaal mee oneens – oneens – neutraal – mee eens – helemaal mee eens – weet ik niet]

d. Het beoordelingsproces was voldoende transparant.
[helemaal mee oneens – oneens – neutraal – mee eens – helemaal mee eens – weet ik niet]

19. Wat kan het SVDJ verbeteren in de communicatie over de regelingen/programma's?
[open antwoord]

20. Had u meer of andere ondersteuning willen hebben van het SVDJ (bijvoorbeeld bij het indienen van een aanvraag)?

a. Ja/nee*

b. Zo ja, waarover en in welke vorm? *[open antwoord]*

Effecten (eigen) onderzoeken van het SVDJ

21. Met welke onderstaande onderzoeken bent u bekend?*:
[meerdere antwoorden mogelijk]

a. Eén taal, meer stemmen
b. #GR18 in het nieuws
c. Pas op! Breekbaar
d. Lokale omroepen op stoom: de weg naar professionalisering
e. Diversiteit in de journalistiek
f. Scenario-onderzoek: Journalistiek 2035
g. Van Stoom naar Stroom: de weg naar professionalisering
h. Geen van bovenstaande

22. In welke mate bent u het eens met de volgende stellingen over het onderzoek/ de onderzoeken waarmee u bekend bent:

a. De thematiek van het onderzoek/ de onderzoeken is relevant.
[helemaal mee oneens – oneens – neutraal – mee eens – helemaal mee eens – weet ik niet]

i. Waarom wel/niet? *[open antwoord]*

b. Met het onderzoek/ de onderzoeken heeft het SVDJ bijgedragen aan kwalitatief hoogwaardige, diverse, onafhankelijke en/of toekomstbestendige journalistiek.
[helemaal mee oneens – oneens – neutraal – mee eens – helemaal mee eens – weet ik niet]

i. Waarom wel/niet? *[open antwoord]*

23. Hoe kan het SVDJ de waarde van (de inzichten uit) het onderzoek / de onderzoeken vergroten?
[open antwoord]

Effecten kennisdeling door het SVDJ

24. In welke mate bent u het eens met de volgende stellingen over kennisdeling door het SVDJ:

a. Ik ben bekend met informatie die het SVDJ deelt, via de website en/of via evenementen van het SVDJ.*
[helemaal mee oneens – oneens – neutraal – mee eens – helemaal mee eens – weet ik niet]

b. Het SVDJ deelt kennis over onderwerpen, thema's en/of ontwikkelingen die relevant zijn voor de sector journalistiek.
[helemaal mee oneens – oneens – neutraal – mee eens – helemaal mee eens – weet ik niet]

i. Waarom wel/niet? *[open antwoord]*

c. Met het delen van kennis heeft het SVDJ bijgedragen aan kwalitatief hoogwaardige, diverse, onafhankelijke en/of toekomstbestendige journalistiek.
[helemaal mee oneens – oneens – neutraal – mee eens – helemaal mee eens – weet ik niet]

i. Waarom wel/niet? *[open antwoord]*

25. Hoe kan het SVDJ de waarde van de kennisdeling vergroten?
[open antwoord]

Afsluitend

26. Wat wilt u verder nog delen met de onderzoekers?
[open antwoord]

Bijlage 3 – Overzicht aanbevelingen evaluatie SVDJ 2011-2016

	Aanbeveling vorige evaluatie (2016)	Hoe beoordeelde het SVDJ de aanbeveling destijds? Wat was men voornemens te doen?	Wat is gedaan door de geadresseerden om invulling te geven aan de aanbeveling?	Is het beoogde effect gerealiseerd en waar blijkt dat uit? Zo nee, waarom niet?	Is er op dit punt nog verbeterpotentieel?
Doeltreffendheid	1. Het ministerie kan in samenspraak met het Fonds en met het veld de huidige doelstelling tegen het licht houden gezien de ontwikkeling die het Fonds in de afgelopen jaren heeft doorgemaakt (van pluriformiteit naar innovatie, van geld naar kennis, etc.).	Mee eens	Invulling gegeven Toelichting: • De missie van het SVDJ is veranderd in 2023. • Het meer profileren als kenniscentrum en sparringpartner (niet alleen op het gebied van innovatie, maar op het gebied van de gehele journalistieke infrastructuur) is verder ingezet in de evaluatieperiode.	Gerealiseerd	Nee
Doeltreffendheid	2. Het Fonds zou op basis van een dergelijke herijking kunnen nagaan welke invloed dat heeft op de huidige taakstelling, in het bijzonder waar het de invulling van 'overige taken' betreft. Deze lijken belangrijker te worden en zouden daarom explicieter benoemd moeten worden.	Mee eens Toelichting: • Dit betreft de bepaling in de Mediawet, waaronder alles wordt verstaan wat niet valt onder subsidiëren of (laten) onderzoeken. Het SVDJ ziet dat deze bepaling veel beleidsruimte voor een eigen invulling geeft, maar ook betekent dat de andere activiteiten niet expliciet wettelijk zijn verankerd.	Geen invulling gegeven Toelichting: • Het SVDJ geeft aan dat deze aanbeveling meer aan het ministerie van OCW is gericht, dan aan het SVDJ. De formulering 'overige taken' wordt niet intern gehanteerd.	Niet gerealiseerd	Ja, het SVDJ ziet dit ook al een mogelijke volgende stap: niet alleen in overeenstemming met het ministerie van OCW de doelstellingen van het SVDJ afstemmen (o.a. de missie en visie), maar dit ook wettelijk verankeren in de Mediawet.

Doeltreffendheid	3. Het Fonds dient de ingeslagen weg – begeleiden van subsidieaanvragers om van hun project een succes te maken / ondernemerschap stimuleren – te blijven volgen, maar tegelijk de afweging te maken of het Fonds voor deze taak over voldoende capaciteit en competenties beschikt. De stap richting een rol als katalysator en incubator van innovatieve activiteiten vergt wellicht aanvullende en deels nieuwe expertises.	Mee eens	Invulling gegeven <u>Toelichting:</u> • Het SVDJ heeft na de vorige evaluatie een eigen evaluatie uitgezet voor de rol ten aanzien van innovatieve activiteiten. Op basis van de aanbevelingen uit die evaluatie heeft de medewerker innovatie gekeken hoe de capaciteit slimmer kon worden ingezet en waar nodig verhoogd, om aan de aanbeveling te voldoen.	Deels gerealiseerd <u>Toelichting:</u> • Het SVDJ is de ingeslagen weg blijven volgen. • In de evaluatieperiode is de capaciteit (het aantal fte) van het SVDJ sterk toegenomen. • SVDJ haakt freelancers/ externen aan voor specialistische kennis. • Breder dan de innovatieve activiteiten: interne en externe gesprekspartners reflecteren dat de medewerkers van het SVDJ over voldoende organisatorische kennis bezitten, in mindere mate over 'in de praktijk opgedane' inhoudelijke kennis.	Deze specifieke aanbeveling is niet meer relevant, maar breder dan alleen op het gebied van innovatieve activiteiten, speelt momenteel (weer) de vraag of de medewerkers van het SVDJ over voldoende kennis en expertise bezitten voor een optimale uitvoering van alle activiteiten van het SVDJ.
Doeltreffend- en doelmatigheid	4. Het Fonds zou de portfolio van activiteiten in overweging kunnen nemen (in ieder geval niet nog meer regelingen creëren) en het veld betrekken om het aanbod nog beter aan te laten sluiten op de knelpunten en vragen waar het veld mee worstelt. Gegeven het (beperkte) budget adviseren wij om verdere versnippering van regelingen tegen te gaan door focus op innovatie en samenwerking te houden en de omvang van de steun per project op een minimaal niveau te houden.	Mee eens <u>Toelichting:</u> • Deze aanbeveling werd in de toenmalige context (2 miljoen euro per jaar) als logisch gezien. Als het SVDJ binnen dat budget meer hadden willen doen, had dat aldus het SVDJ geleid tot versnippering.	Deels invulling gegeven <u>Toelichting:</u> • Het SVDJ betrekt het veld via freelancers en bepaalde subsidieprogramma's (Incubator) om knelpunten inzichtelijk te krijgen.	Niet gerealiseerd <u>Toelichting:</u> • Er zijn nieuwe regelingen bijgekomen, maar dit komt voort uit politieke wensen (en niet uit keuzes van het SVDJ). Het budget van het SVDJ is hierdoor significant gestegen in de evaluatieperiode. Dat is niet te zien als versnippering. • De focus en de omvang van de steun zijn ook bewust verschoven. Het SVDJ kiest er bewust voor om grotere regelingen op te splitsen in kleinere regelingen, omdat daarmee meer maatwerk geboden kan worden. Daarbij wordt rekening gehouden met de minimale steun per project en de capaciteit voor begeleiding.	Deze aanbeveling is niet meer relevant, omdat het SVDJ sterk is gegroeid. Daarnaast leiden meer regelingen niet per definitie tot versnippering.

Doeltreffendheid	5. Het Fonds kan als scharnier tussen politiek en het veld en als vertegenwoordigende organisatie een bijdrage leveren aan (1) de afstemming tussen verschillende onderzoeken (Stand van Nieuwsmedia en Media Monitor), (2) een gerichter en actiever onderzoeksbeleid van OCW voor de sector journalistiek; en (3) de afstemming met NVJ.	Deels mee eens <u>Toelichting:</u> • Het SVDJ vindt deze aanbeveling aansluiten bij de ontwikkeling tot kenniscentrum: *"wij willen die speedboot zijn tussen de tankers van de sector en de overheid"*. • Tegelijkertijd kan het SVDJ de volgende elementen niet plaatsen: 1) Het SVDJ moet geen vertegenwoordigende organisatie zijn, maar juist neutraal en onafhankelijk tussen overheid en sector in staan, en 2) de NVJ is een stakeholder, net als andere brancheorganisaties, onderzoeksinstellingen en fondsen. Het SVDJ informeert, betrekt en werkt samen met deze stakeholders, maar afstemmen kan de onafhankelijke neutrale positie schaden.	Deels invulling gegeven	Deels gerealiseerd <u>Toelichting;</u> • Horende bij de ontwikkeling tot kenniscentrum, geeft het SVDJ steeds meer vorm aan de rol als scharnier tussen de overheid en de sector. • Het SVDJ heeft bewust geen verdere invulling gegeven aan de elementen uit de aanbeveling die de onafhankelijke positie van het SVDJ kunnen schaden. • De NVJ geeft dan ook aan dat geen afstemming plaatsvindt.	Niet met betrekking tot deze specifieke aanbeveling. We doen wel andere aanbevelingen met betrekking tot de onderzoeken van het SVDJ (zie paragraaf 4.4).

Doeltreffendheid	6. Het Fonds vervult in toenemende mate een proactieve signaleringsfunctie richting de politiek (bijv. middels een brief aan de informateur of middels contacten met Kamerleden). Een deel van de stakeholders (vooral de private partijen) vindt het onwenselijk als de rol van het Fonds op dit punt meer neigt naar politieke lobby. De in het veld breed gedragen signaleringsfunctie zou niet moeten doorschieten en de onafhankelijkheid van het Fonds negatief beïnvloeden.	Mee eens <u>Toelichting:</u> • Het SVDJ is het eens met de private partijen die dit aankaartten.	Invulling gegeven <u>Toelichting:</u> • Volgens het SVDJ is de onafhankelijkheid stevig ingebed in de cultuur van de organisatie. • De algemeen directeur speelt bijvoorbeeld wel informatie over trends en ontwikkelingen door aan het ministerie van OCW, maar ondertekent geen brieven of petities en neemt niet deel aan demonstraties. En medewerkers van het SVDJ nemen geen politiek standpunt in. • Daarnaast deelt het SVDJ wel resultaten van subsidieregelingen en -programma's en onderzoeken (inclusief aanbevelingen). Die zijn volgens het SVDJ echter altijd gedreven door de missie van het SVDJ, en niet door een politieke agenda. Hierin wordt dus geen partij gekozen voor een bepaalde kant van de journalistieke sector.	Gerealiseerd <u>Toelichting:</u> • We hebben in de evaluatie geen signalen ontvangen dat de rol van het SVDJ doorschiet en de onafhankelijkheid van het SVDJ negatief wordt beïnvloed.	Nee

Doeltreffendheid	7. Het Fonds zou in de beoordeling van projectaanvragen meer nadruk kunnen (laten) leggen op potentiële leer- en netwerkeffecten van projecten. Dit moet niet beperkt blijven tot de beoordeling. Het Fonds kan aanvullend meer activiteiten ontplooien die gericht zijn op het stimuleren van (informeel) contact tussen subsidieaanvragers, het begeleiden en faciliteren van gesteunde aanvragers en het onderling uitwisselen van ervaringen (binnen de sector journalistiek en daarbuiten).	Mee eens	Invulling gegeven <u>Toelichting:</u> • In de beoordeling van de projectaanvragen ligt meer nadruk op potentiële leer- en netwerkeffecten, door o.a. te kijken naar welke aannames organisaties hebben en hoe ze die willen testen (innovatie), hoe ze hun ontwikkelingen na afloop willen borgen in de organisatie (onderzoeksjournalistiek) of op welke manier onderzochte organisaties de bevindingen in de praktijk gaan brengen (onderzoeksregeling). Afhankelijk van de regeling, is dit ook opgenomen in het doel, de beoordelingscriteria en/of de toelichting. • Het SVDJ heeft meer activiteiten ontplooid die gericht zijn op leer- en netwerkeffecten.	Deels gerealiseerd <u>Toelichting:</u> • Het SVDJ heeft meer activiteiten die zich richten op het stimuleren van onderling contact, het uitwisselen van ervaringen en het begeleiden van gehonoreerde aanvragers. • Er zijn echter nog kansen om de leer- en netwerkeffecten (verder) te vergroten. Bijvoorbeeld door het bereik van de kennisdeling te vergroten.	Niet voor deze specifieke aanbeveling, maar we doen wel andere aanbevelingen met betrekking tot de kennisdeling (zie paragraaf 4.4).

Governance	8. Het ministerie van OCW kan in samenspraak met het Fonds de bestuursstructuur opnieuw overwegen wanneer het subsidiebudget en het bureau een grotere omvang aannemen, om het meer in overeenstemming te brengen met andere (cultuur)fondsen. Met name het aanbrengen van een scheiding tussen bestuur en toezicht zou meer aansluiten bij de huidige opvattingen over good governance. De argumentatie die het Fonds gebruikt om de huidige praktijk voort te zetten is eerder pragmatisch dan principieel.	Mee eens	Deels invulling gegeven <u>Toelichting:</u> • Uit interviews blijkt dat de bestuursstructuur onderwerp van gesprek is geweest binnen het SVDJ en met OCW. • Het SVDJ werkt momenteel met een tussenoplossing, namelijk een mandaatconstructie.	Niet gerealiseerd <u>Toelichting:</u> • De opzet is niet veranderd in de evaluatieperiode (SVDJ en OCW kunnen beargumenteren waarom niet).	Ja, zie hoofdstuk 3. Governance

Bijlage 4 – Overzicht subsidieregelingen en -programma's

De tabel hieronder geeft per subsidieregeling en/of -programma het doel, de doelgroep en de activiteiten weer.

	Regeling/ programma	Doel	Doelgroep	Activiteiten
Exploitatie	Persorganen en onderzoek	Het verbeteren van de exploitatiepositie van persorganen	Bedrijven die van groot belang zijn voor de journalistieke infrastructuur of de pluriformiteit van de pers	Projecten om de exploitatiepositie van persorganen te verbeteren
Onderzoek	Onderzoek op aanvraag	Het ondersteunen van onderzoeksprojecten die van belang zijn voor de gehele persbedrijfstak	Voor de desbetreffende activiteiten verantwoordelijke rechtspersoon/-personen	Onderzoeksprojecten met een probleemstelling die past binnen de doelstellingen van het SVDJ en met beoogde resultaten die de bedrijfstak ten goede komen
	Journalistiek onderzoek	Journalistieke organisaties en de sector als geheel voorzien van belangrijke inzichten	Samenwerkingsverbanden van onderzoeks-instellingen en (minimaal twee) journalistieke informatiebronnen	Onderzoek naar relevante en urgente thema's of onderwerpen binnen de journalistieke bedrijfstak
Doel	Journalistieke Innovatie	Innovatie van de persbedrijfstak in Nederland	Startups en gevestigde mediapartijen	Projecten die gericht zijn op vernieuwende journalistieke producten, diensten of werkwijzen
	Begeleidingsprogramma SVDJ Accelerator	Het stimuleren van vernieuwing binnen de journalistieke sector door het ondersteunen van deelnemers bij innovatie	Voor de desbetreffende activiteiten verantwoordelijke rechtspersoon/-personen, die zijn ingeschreven bij de KvK	• Activiteiten die een journalistiek karakter hebben en vernieuwingen tot stand brengen • Begeleidingsprogramma bestaat uit innovatiesprints
	Innovatieregeling Vernieuwende Journalistiek (The Challenge)	Komen tot vernieuwing van journalistieke producten en diensten	Studenten die een hogere opleiding volgen op het gebied van media, en net-afgestudeerden	Het vernieuwen van journalistieke producten en diensten
	Programma SVDJ Denktank	Met advies en praktische oplossingen beoogt de Denktank bij te dragen aan een toekomstbestendige journalistieke sector	Jonge denkers tussen 20-30 jaar, die zich willen inzetten voor de toekomst van de journalistiek	Maandelijkse bijeenkomsten over een actueel thema of probleem binnen de journalistieke sector
	Incubator	Het stimuleren van de ontwikkeling van oplossingen of oplossingsrichtingen voor een journalistiek probleem	Natuurlijke personen of rechtspersonen die zijn ingeschreven bij de KvK, die affiniteit hebben met journalistiek en daarin een verschil willen maken	Bijeenkomsten en trainingen die zich richten op design thinking, projectmanagement en samenwerking

Sponsoring	Sponsoring			Sponsoring van kortdurende projecten die verband houden met de taak- en doelstelling van het SVDJ of met de vrijheid van meningsuiting
Onderzoeksjournalistiek	Onderzoeksjournalistiek	Het structureel verbeteren van onderzoeksjournalistieke organisaties en de infrastructuur van onderzoeksjournalistiek in Nederland	Voor de desbetreffende activiteiten verantwoordelijke rechtspersoon/-personen	Activiteiten als onderdeel van projecten die bestaan uit het vormen en versterken van journalistieke organisaties en/of samenwerkings-verbanden
	Thematische Samenwerking	Journalistieke samenwerking bevorderen met als doel het structureel verbeteren van de infrastructuur van onderzoeksjournalistiek in Nederland	Journalisten van verschillende journalistieke organisaties en regio's die op basis van een thema gezamenlijk onderzoeksjournalistiek onderzoek doen	Vooronderzoek of uitvoering van een onderzoeksjournalistiek onderzoek, als onderdeel van projecten waarin samenwerkingsverbanden worden gevormd tussen journalisten van verschillende organisaties
	Verduurzaming organisaties	Onderzoeksjournalistieke organisaties financieel verduurzamen en versterken	Onderzoeksjournalistieke organisaties in Nederland: private of publieke organisaties met als hoofdactiviteit het bedrijven van onderzoeksjournalistiek	Het vergroten en diversifiëren van inkomstenbronnen, met bijvoorbeeld publieke en private fondsen, donateurs, leden of abonnees
	Ruimte voor onderzoeksjournalistiek	Het vergroten van de kennis en vaardigheden van onderzoeksjournalistiek, en het bijdragen aan de ontwikkeling en bestendiging van een organisatiestructuur waarbinnen onderzoeksjournalistiek bedreven kan worden binnen nieuwsorganisaties	Publieke en private nieuwsorganisaties die ervaring op willen doen met onderzoeksjournalistiek	Activiteiten ten behoeve van het doel
Regionale en lokale journalistiek	Professionalisering lokale media-instellingen/-diensten	Het stimuleren van professionalisering van lokale publieke media-instellingen, teneinde de kwaliteit van het journalistiek handelen te waarborgen	Alle lokale publieke media-instellingen in Nederland (zowel individueel als instellingen die optreden als penvoerder namens deelnemers aan een samenwerkingsverband	Activiteiten ten behoeve van professionalisering
	Vernieuwing Onderzoeks- en Lokale Journalistiek	Het bijdragen van kennis over innovatieve werkwijzen en het stimuleren van vernieuwing binnen de onderzoeksjournalistiek en lokale journalistiek	Lokale journalistieke organisaties en onderzoeksredacties	Activiteiten die bijdragen aan innovatie en vernieuwing
	Coachingstraject Lokale Private Media	Lokale private mediaorganisaties ondersteunen bij het maken van strategische keuzes in de	Teams vanuit lokale private media	Een coachingstraject bestaande uit gezamenlijke bijeenkomsten, individuele coaching, productontwikkeling,

		ontwikkeling van hun organisatie		publieksbegrip en het maken van een plan van aanpak
Talentontwikkeling	Talentontwikkeling	Het bevorderen van het ontwikkelen van talent op het gebied van de onderzoeksjournalistiek	In Nederland actieve organisaties en bedrijven met een missie in de journalistieke sector en die aantoonbaar ervaring hebben met het geven van trainingen en scholing	Het opzetten en uitvoeren van een nieuw initiatief of het verbeteren en uitvoeren van een bestaand initiatief op het gebied van talentontwikkeling, met een focus op activiteiten rond coaching, scholing of training
Weerbaarheid	Weerbaarheid	Het vergroten van de weerbaarheid van journalisten tegen bedreigingen	De organisatie(s) die verantwoordelijk is voor de desbetreffende activiteiten voor het vergroten van de weerbaarheid van journalisten NB: de activiteiten richten zich zoveel mogelijk op journalisten die niet in loondienst werken	Het oprichten en beheren van een loket dat juridische ondersteuning biedt aan journalisten en het aanbieden van specifieke training en begeleiding van journalisten
Steunfonds	Steunfonds lokale informatievoorziening	Het op peil houden van de continuïteit van de lokale nieuwsvoorziening tijdens de Coronacrisis	Lokale media (lokale publieke omroep, huis-aan-huiskrant, lokaal nieuwsblad of lokale nieuwswebsite)	n.v.t. (betreft een tegemoetkoming van gederfde inkomsten tijdens de Coronacrisis)

Tabel 1. Doel, doelgroep en activiteiten van subsidieregelingen en -programma's SVDJ.

KWINK groep biedt inzicht, structuur en inspiratie voor een sterke publieke sector. Dat doen we door te onderzoeken en te adviseren.

We zijn nieuwsgierig, betrokken en precies. We duiken met plezier in onderwerpen die we al kennen én in onderwerpen die nieuw voor ons zijn. We doen ons werk graag samen: met collega's, met andere bureaus en met onze opdrachtgevers en de organisaties die betrokken zijn bij onderzoeks- en adviestrajecten. Kenmerkend voor onze aanpak is dat we scherp doorvragen en pas iets beweren als we het goed uitgezocht hebben.

KWINK GROEP

KWINK groep | +31 (0)70 35 96 955
Nassaulaan 1 | 2514 JS Den Haag
www.kwinkgroep.nl