

# Crossmediale dilemma's. De zoektocht naar convergentie bij Nederlandse nieuwsmedia

*Deze studie onderzoekt door middel van drie verkennende casestudies bij een omroep (NOS), een krant (de Volkskrant) en een crossmediaal bedrijf (FD Mediagroep) hoe mediaorganisaties tussen 2005 en 2011 een convergente werkwijze implementeerden. Aan de hand van drie fases – conceptualisering, implementatie en evaluatie, en herdefiniëring – wordt geanalyseerd waarom uiteenlopende keuzes zijn gemaakt en wat de gevolgen daarvan zijn voor de journalistiek.*

## Introductie

Mediaorganisaties in de hele wereld worstelen sinds het midden van de jaren negentig van de twintigste eeuw met convergentie en crossmedialiteit. De overgang naar digitale nieuwsproductie en de opkomst van internet maakten een intensieve samenwerking tussen voorheen gescheiden media mogelijk. Sindsdien zijn bijna alle mediabedrijven actief op meerdere platforms; meestal met alleen een (multi-mediale) website als verlengstuk van een krant, tijdschrift, televisie- en/of radio-station. In toenemende mate hebben bedrijven echter ook meerdere media in portefeuille en moeten de redacties daarvan samenwerken. Sinds het midden van de jaren negentig is naar deze trend internationaal het nodige onderzoek verricht. In Nederland is, op enkele masterscripties na, echter nog nauwelijks (empirisch) onderzoek verricht op dit terrein (Budde, 2007; Van Es, 2009; Tameling, 2008).

In dit artikel wordt aan de hand van drie verkennende casestudies bij een omroep (NOS), een krant (*de Volkskrant*) en een crossmediaal bedrijf (FD Mediagroep) onderzocht hoe deze mediaorganisaties tussen 2005 en 2011 omgingen met conver-

---

\* Klaske Tameling, MA, is promovendus aan de Rijksuniversiteit Groningen, Groningen Centre for Media and Journalism Studies. Contactgegevens: Rijksuniversiteit Groningen, Postbus 716, 9700 AS Groningen, e-mail: k.tameling@rug.nl, telefoon: 06-45182805.

Prof. dr. Marcel J. Broersma is hoogleraar Journalistieke Cultuur en Media aan de Rijksuniversiteit Groningen. Hij leidt het Groningen Centre for Media and Journalism Studies. Contactgegevens: Rijksuniversiteit Groningen, Postbus 716, 9700 AS Groningen, e-mail: m.j.broersma@rug.nl, telefoon: 050 3635955 / 5992.

gentie en een crossmediale werkwijze probeerden te implementeren.<sup>1</sup> Geanalyseerd wordt hoe beleid tot stand kwam en welke factoren invloed uitoefenden op de implementatie daarvan. Ten eerste wordt onderzocht in hoeverre strategieën en knelpunten verschillen tussen de diverse typen nieuwsorganisaties. Op elk van de drie redacties werden daartoe, als onderdeel van een breder etnografisch onderzoek, alle beschikbare documenten verzameld die licht werpen op het beleid rond convergentie en crossmedialiteit sinds 2005. Daarnaast zijn twintig semigestructureerde interviews gehouden met zowel journalistieke ‘managers’, zoals hoofdredacteuren en chefs, als redacteuren. Door middel van een zogenoemde *carefull reading* (Hammersly & Atkinson, 1995: 210) is een overeenkomstige fasering van convergentie binnen de drie redacties onderscheiden. Ten tweede wordt aan de hand van internationale literatuur geanalyseerd in hoeverre de Nederlandse situatie overeenkomt of verschilt met die in andere landen.

Naar aanleiding van deze inductieve analyse onderscheiden we drie, overlappende fasen in de ontwikkeling naar mediaconvergentie en crossmedialiteit: die van conceptualisering (2005-2007), implementatie en evaluatie (2006-2009), en herdefiniëring (2009-2011). Door de strategieën van management en hoofdredacties in elke fase te analyseren en te relateren aan de ervaringen van coördinatoren en redacteuren, is het mogelijk de factoren die de adaptatie van nieuwe digitale techniek beïnvloeden analytisch te onderscheiden en zo de ontwikkelingsgang van de afgelopen jaren te begrijpen. Bovendien wordt duidelijk hoe verschillende typen nieuwsorganisaties omgaan met convergentie en welke invloed de aard van het medium heeft.

Voordat we ingaan op deze fasering, bespreken we de begripsverwarring rond convergentie, multi- en crossmedialiteit en beschrijven we de voor- en nadelen van convergent en crossmediaal werken zoals die in internationaal onderzoek naar voren komen. Vervolgens analyseren we de ontwikkelingen op de onderzochte Nederlandse nieuwsredacties aan de hand van het door ons geïntroduceerde fasenmodel. Uit onze studie blijkt dat de weg naar convergentie en crossmedialiteit er een is met hobbels en hindernissen. Nog steeds zijn management en redacties zoekende om op een economisch en journalistiek profijtelijke manier gebruik te maken van de technologische mogelijkheden. Dit gaat gepaard met een herdefiniëring van journalistiek en leidt tot grote veranderingen binnen de bestaande cultuur en organisatie van mediabedrijven.

### **Convergentie, multimedialiteit en crossmedialiteit**

De termen (media)convergentie, multimedialiteit en crossmedialiteit hebben veel karakteristieken van containerbegrippen. Convergentie kan verwijzen naar een samensmelting van mediatechnologieën, markten, organisaties, platforms, proces-

sen of culturen (Deuze, 2004; Erdal, 2007; Jenkins, 2006; Kolodzy, 2006; Quinn 2005; Singer, 2008). Nuttig is daarom het analytisch onderscheid dat Gordon (2003) maakt. Hij onderscheidt, naast convergentie van technologieën, vijf niveaus waarop convergentie in mediaorganisaties zich afspeelt en een eigen dynamiek kent: eigendomsverhoudingen, tactiek, organisatiestructuur, informatieverzameling en nieuwspresentatie. Door dit analytisch onderscheid te hanteren, wordt de Babylonische spraakverwarring over de aard en definitie van convergentie vermeden, die zowel in de journalistiek als in de wetenschap vaak optreedt. Deze studie analyseert convergentie op het niveau van de *organisatiestructuur* van een redactie. Door het samengaan van verschillende platforms veranderen zowel de organisatie van journalistieke processen als de fysieke indeling van de nieuwsvloer.

Crossmedialiteit wordt, ook bij de door ons onderzochte mediabedrijven, veelal synoniem gebruikt met de term multimediaal. Dit leidt tot – terecht – verwarring die wordt versterkt doordat de gebruikte terminologie in beleidsplannen nauwelijks wordt uitgelegd.<sup>2</sup> Een analytisch onderscheid tussen beide benaderingen is daarom noodzakelijk. In dit onderzoek wordt ‘multimedialiteit’ gedefinieerd vanuit de betekenis ‘meer dan één’; een multimediale redactie bedient meerdere platforms die los van elkaar functioneren. Tegenwoordig heeft praktisch elke nieuws- of mediaorganisatie naast een van oorsprong traditioneel medium (krant, televisie, radio, tijdschrift) ook een website. Zo bezien werken praktisch alle nieuwsredacties, en dus ook *de Volkskrant*, NOS Nieuws en de FD Mediagroep, multimediaal.

Slechts wanneer er sprake is van samenwerking tussen verschillende platforms in de productiefase of wanneer *content* wordt gedeeld vanuit het idee dat verschillende nieuwsverhalen elkaar kunnen versterken en aanvullen (Erdal, 2011: 217), spreken we van ‘crossmediaal werken’. In de woorden van media-econoom Robert Picard (in: Fioretti & Russ-Mohl, 2009: 87): ‘*The strategy behind cross-media operations is to reach different audiences, at different times of the day, with different forms of the same content, serving different needs and using different distribution platforms.*’

Crossmedialiteit veronderstelt kortom niet alleen coördinatie tussen verschillende mediaplatforms zoals krant, televisie, radio en website, maar ook een strategische visie op welk nieuws waar en op welke wijze wordt verteld. Doel is om een zo groot mogelijk publiek te bereiken en optimaal gebruik te maken van de kracht van ieder medium.

In het afgelopen decennium is een aantal modellen ontwikkeld om processen van convergentie en crossmedialiteit te beschrijven. Zij hebben gemeen dat ze een volledig geïntegreerde nieuwsvloer als gewenste, en zelfs noodzakelijke, uitkomst beschouwen en ze zetten de stappen uiteen die nodig zijn om dat einddoel te bereiken. Het door de Europese Commissie gefinancierde MUDIA-onderzoek gaat bijvoorbeeld uit van een circulair model waarbij mediaorganisaties via fases van *baby steps* (90°), *grass-roots initiatives* (180°) en *multimedia integration* (270°) uiteindelijk

een stadium van *full convergence* (360°) kunnen bereiken (Aquino et al., 2002). Het *convergence continuum*-model, in 2005 gepresenteerd als een ‘*instrument for measuring convergence efforts*’, veronderstelt ook dat mediaorganisaties moeten inzetten op volledige integratie. Via stadia van *cross-promotion*, *cloning*, *coopetition* en *content sharing* zou uiteindelijk dat van *full convergence* worden bereikt (Dailey et al., 2005). García Avilés et al. (2009) constateerden dat het proces van convergentie complex is en onderscheiden daarom drie modellen: *co-ordination of isolated platforms*, *cross-media* en *full integration*. Ook zij zien een volledige integratie van redacties als einddoel, maar concluderen dat de realiteit ‘helaas’ anders zal zijn.

### Voor- en nadelen van convergentie en crossmedialiteit

Digitalisering en de opkomst van (mobiel) internet hebben het medialandschap en de journalistiek sinds het midden van de jaren negentig fundamenteel veranderd. Inmiddels is een groot aantal onderzoeken verricht naar veranderingen op nieuwsredacties. Hierbij is een onderscheid te maken tussen enerzijds metastudies die deze ontwikkeling proberen te conceptualiseren, al dan niet op basis van eerdere casestudies (Aquino et al., 2002; Dailey et al., 2005; Deuze, 2004; Erdal, 2007; Singer, 2008; Quinn, 2002; 2005), en anderzijds empirisch onderzoek naar de daadwerkelijke uitwerking en gevolgen van convergentie en crossmediale journalistiek. Hierbij wordt veelal gebruik gemaakt van grootschalig surveyonderzoek (Filak, 2004; Huang et al., 2006) of kwalitatieve interviews met een beperkt aantal redacteuren en managers (Achtenhagen & Raviola, 2009; Dupagne & Garrison, 2006; Huang et al., 2004; Thurman & Lupton, 2008). De nadruk ligt hierbij op het beschrijven van wijzigingen in de organisatie van redacties en nieuwsprocessen, en hoe die worden ervaren door journalisten. Voorts wordt in toenemende mate etnografisch onderzoek gedaan. Hierbij worden niet alleen interviews gehouden maar observeren onderzoekers ook productieprocessen op redacties. Zo kunnen dagelijkse routines en organisatorische veranderingen het beste (langdurig) worden onderzocht (Boczkowski, 2004; Cottle & Ashton, 1999; Domingo & Paterson, 2008; 2011; Erdal, 2009; 2011; Fioretti & Russ-Mohl, 2009; García Avilés et al., 2009; Lawson-Borders, 2006; Meier, 2007; Ryfe 2009; Singer 2004).

Uit dit onderzoek rijst een veelvormig beeld op van een professie die zoekende is hoe zij zich het beste kan aanpassen aan nieuwe technologische mogelijkheden en veranderende marktomstandigheden. De meerderheid van de wetenschappers en mediaprofessionals lijkt overtuigd te zijn dat alleen een geïntegreerde, convergente, nieuwsredactie die meerdere mediaplatforms bedient, een antwoord kan bieden op digitalisering, technologische mogelijkheden en dalende oplagen (Deuze, 2004; Jones & Salter, 2012). Zij constateren dat er geen weg terug is en betogen dat crossmedialiteit leidt tot betere journalistiek en nieuw (en meer) publiek (Singer, 2004). Hoewel wordt erkend dat een universele formule, die toepasbaar is op elke willekeu-

rige nieuwsorganisatie, ontbreekt (Lawson-Borders, 2006; Garcia Avilés et al., 2009), wordt toch gezocht naar overeenkomsten tussen verschillende organisaties, universele valkuilen en geslaagde strategieën. Veel onderzoek focust op de positieve en negatieve effecten van crossmedialiteit op nieuwsredacties.

Uit onderzoeken die focussen op de implementatie van convergentie en de beleving van journalisten centraal stellen, komt een ambivalent beeld naar voren. De meeste redacteuren zien aanvankelijk het nut en de noodzaak van convergentie in (Meier, 2007; Singer, 2004; Thurman & Lupton, 2008). Ze begrijpen dat het delen van content, ideeën en bronnen kan leiden tot betere journalistiek (Dupagne & Garrison, 2006; Singer, 2004) en dat hierdoor ook de consument beter bediend kan worden (Fioretti & Russ-Mohl, 2009; Huang et al., 2004; Meier, 2007). Bovendien waarderen zij de uitdagingen en carrièremogelijkheden die samenwerking tussen media hen biedt. Het zich ‘eigen maken’ van een ander medium wordt veelal positief gewaardeerd en gezien als een verrijking van vaardigheden. Het leidt bovendien tot meer respect voor collega’s van andere media, die eerder vaak werden gezien als concurrenten (Singer, 2004; Deuze, 2004). Ook wetenschappers benadrukken de kansen voor betere journalistiek als verslaggevers in een crossmediale omgeving de ‘beste tools’ krijgen om nieuwsverhalen te vertellen via een medium dat daarvoor het meest geschikt is (Quinn & Filak, 2005).

Uit eerder onderzoek blijkt echter ook dat er nadelen zijn verbonden aan convergentie en crossmediaal werken. Het belangrijkste bezwaar is dat het vaak wordt ingezet als een middel om te bezuinigen en efficiënter te werken. Hierdoor moet meer worden gedaan met hetzelfde aantal – of zelfs minder – mensen, en meestal tegen hetzelfde salaris (Deuze, 2004; Cottle & Ashton, 1999; Fioretti & Russ-Mohl, 2009; Huang et al., 2006; Lawson-Borders, 2006). Door toegenomen werkdruk hebben journalisten minder tijd om actief nieuws te garen en zullen zij meer werken vanachter hun computer (Cottle & Ashton, 1999; Dupagne & Garrison, 2006; Meier, 2007; Singer, 2004). Zij ervaren hun werk daardoor als minder uitdagend en creatief (Deuze, 2004) en menen dat de accuratesse van de berichtgeving wordt bedreigd door de druk om snel te produceren. Wanneer journalisten moeten gaan werken voor een medium waarmee zij geen ervaring hebben, zijn ze bovendien vaak onzeker over hun vaardigheden (Huang et al., 2006; Singer, 2004). De optelsom van al deze bezwaren mondt uit in zorgen ontstaan over kwaliteitsverlies van de journalistiek (Domingo & Paterson, 2008; Fioretti & Russ-Mohl, 2009; Huang et al., 2004; 2006, Meier, 2007; Singer, 2004; Thurman & Lupton, 2008).

De discussie over de wenselijkheid van convergentie en crossmedialiteit die de afgelopen vijftien jaar is gevoerd in wetenschap en journalistiek concentreert zich kortom voornamelijk op de spanning tussen economische en journalistieke argumenten. Quinn (2005) noemt het *‘convergence’s fundamental question’*: biedt convergentie de mogelijkheid om betere journalistiek te bedrijven of wordt het ingezet om te bezuinigen op journalistiek? De rode draad in het debat in wetenschap

en journalistiek is dat bijna iedereen de (theoretische) meerwaarde erkent die een geïntegreerde redactie kan bieden. Maar doordat convergentie in de praktijk vaak samengaat met een efficiëncystrategie of met bezuinigingen, gaat het alsnog ten koste van mankracht en/of van kwaliteit en accuratesse van berichtgeving.

Hoewel mediaconvergentie een complex proces is waarin economische en journalistieke belangen vaak strijdig zijn, met techniek als complicerende factor, zijn op basis van beschikbaar onderzoek criteria te formuleren die de overgang naar een geïntegreerde redactie bevorderen. Ten eerste moet het management van een nieuwsorganisatie een strategische visie hebben op convergentie en leiderschap tonen bij de implementatie van veranderingen. Het moet verschillende redactieculturen weten te integreren (Aquino et al., 2002; Deuze, 2004; Quinn, 2002; Quinn & Filak, 2005). Ten tweede moeten om integratie te doen slagen de noodzakelijke financiële middelen beschikbaar zijn om te investeren in techniek en personeel, en moet er een heldere planning en coördinatie zijn (Deuze, 2004; Kolodzy, 2006; Quinn, 2005). Ten derde is het van belang dat redacties niet alleen organisatorisch, maar ook fysiek worden geïntegreerd (Dailey et al., 2005; Deuze, 2004; Quinn, 2002; 2005). Ten vierde moet kennis aanwezig zijn over ieder medium en moet worden geïnvesteerd in training van journalisten (Deuze, 2004; Dupagne & Garrison, 2006; Quinn, 2005). Ten vijfde is een gezamenlijk redactiesysteem een noodzakelijke voorwaarde om effectief content, bronnen en ideeën te kunnen delen (Deuze, 2004; García Avilés et al., 2009; Quinn, 2005). Ten zesde moet er vertrouwen zijn tussen journalisten van diverse media. Collegialiteit en flexibiliteit zijn een vereiste, evenals goede communicatieve vaardigheden en de bereidheid om samen te werken. Een multimediale *mindset* is daarbij een vereiste (Achtenhagen & Raviola, 2009; Dupagne & Garrison, 2006; Kolodzy, 2006; Lawson-Borders, 2006; Meier, 2007; Quinn, 2005).

### **Convergentie en crossmedialiteit bij Nederlandse nieuwsmedia**

Het proces van convergentie heeft een lange adem en de zoektocht naar succesvolle strategieën voor crossmediale journalistiek is nog volop gaande. Op de uitdaging economische argumenten te verzoenen met journalistieke heeft de journalistiek geen direct antwoord – en dat antwoord lijkt ook niet direct voorhanden. Redacteurs en verslaggevers zoeken naar een optimale manier om nieuws crossmediaal te organiseren, produceren en presenteren. Hoofdredacteurs en uitgevers vragen zich af wat in een periode van toenemende digitalisering werkbare *newsroom*-concepten en lucratieve businessmodellen zijn.

Veel nieuwsorganisaties hebben hun aanvankelijke beleidsplannen en de op basis daarvan doorgevoerde veranderingen geëvalueerd, en vervolgens aangepast of zelfs verworpen. Nader onderzoek is van belang om te analyseren hoe dit proces zich

heeft ontwikkeld en om na te gaan welke invloed het heeft op de journalistieke praktijk en, breder, publieke informatievoorziening. Het is zaak hierbij de normatieve ondertoon te vermijden die doorklinkt in eerdere studies waarin modellen voor convergentie werden ontwikkeld (cf. Erdal, 2011: 218). Ons onderzoek toont aan dat er geen sprake is van een lineair proces, en evenmin van een onvermijdelijk of gewenst einddoel. Veeleer is sprake van een intuïtieve zoektocht naar de beste manier om technologische mogelijkheden te benutten, en economische en journalistieke overwegingen te verzoenen. Hierbij treden onvoorziene gevolgen op en worden strategieën heroverwogen en bijgesteld, mede onder invloed van de veranderende economisch perspectieven.

Hierna onderzoeken we hoe drie Nederlandse nieuwsorganisaties hebben geprobeerd om een convergente en crossmediale werkwijze te implementeren en analyseren we in hoeverre zij erin zijn geslaagd aan eerdergenoemde zes criteria te voldoen. We zullen dit doen aan de hand van de strategieën die hoofdredacties en uitgevers hanteerden. Dit biedt zicht op besluitvormingsprocessen en de journalistieke consequenties daarvan. We introduceren hier een fasenmodel van *conceptualisering* van convergentie en crossmedialiteit (2005-2007), *implementatie en evaluatie* van nieuwe organisatiemodellen (2006-2009) en *herdefiniëring* van de ingezette koers (2009-2011). Deze fasering kent een overlap in de tijd en biedt daarmee ruimte aan de voortdurende dynamiek waaraan het besluitvormingsproces in mediaorganisaties onderhevig is. De snelheid waarmee veranderingen zijn geïntroduceerd, geëvalueerd en bijgesteld, maakt het bijvoorbeeld onmogelijk om implementatie en evaluatie als aparte fases te zien. Veeleer is sprake van een voortdurende wisselwerking tussen beiden.

### **2005-2007: de conceptualiseringsfase**

In de Nederlandse journalistiek ontstond aan het begin van de eenentwintigste eeuw het besef dat de overgang naar digitale nieuwsproductie en de ontwikkeling van internet mogelijkheden boden voor de integratie van mediaplatforms. In de hoofdredactionele beleidsplannen van alle drie de onderzochte mediaorganisaties werd dit als ambitie voor de toekomst uiteengezet.

De beleidsnota *Ten Aanval* van het NOS Journaal preludeerde al in 2003 op samenwerking met het Radio 1 Journaal. Nu voortschrijdende digitalisering uitwisseling tussen radio- en televisiecontent mogelijk maakte, was dit volgens de hoofdredactie onvermijdelijk. Hoewel 'inhoudelijke, journalistieke winst' voorop stond, zo werd twee jaar later benadrukt, viel de implementatie van deze 'nieuwe NOS' samen met noodzakelijke bezuinigingen (NOS, 2003). De hoofdredactie formuleerde in de omvangrijke beleidsnota *Hooggeëerd Publiek* een concept voor een nieuwe redactieorganisatie waarin radio, televisie en internet werden geïntegreerd. Hierdoor zou de

som aan kennis, capaciteiten en materiaal groter zijn dan bij de individuele redacties het geval was. Alle NOS-medewerkers moesten multimediaal leren denken: ‘We verlangen een multimediale denkwijze van iedereen die bij de NOS werkt; kennis van het eigen medium, van de eigen activiteit, is onvoldoende’ (NOS, 2005: 35). Bij NOS Nieuws moest 24 uur per dag nieuws worden geproduceerd en geüpdatet op verschillende platforms.

De hoofdredactie van *de Volkskrant* ontvouwde in 2006 in het conceptplan *De Newsroom* haar plannen voor een nieuw, digitaal tijdperk. Zij zag een fysiek geïntegreerde redactie waar krant, website, (web)televisie en radio moesten worden geproduceerd als antwoord op de dalende oplage van de krant. De redactie werd geënthousiasmeerd tijdens multimedia workshops bij *Newsplex* in Darmstadt. Hier werd dagbladjournalisten verteld welke mogelijkheden een multimediale *newsroom* hen zou kunnen bieden (de *Volkskrant*, 2006).

Bij de FD Mediagroep waren het radiostation BNR en de krantenredactie van *Het Financiële Dagblad* (FD) sinds 2004 in hetzelfde gebouw gevestigd. Aanvankelijk werd geprobeerd samenwerking van onderaf te laten ontstaan, maar drie jaar later was van structurele samenwerking nauwelijks sprake. Ulko Jonker, die in 2006 aantrad als hoofdredacteur van de voltallige mediagroep, verwoordde in het *Plan van Aanpak Multimedia* de ambitie tot een multimediale nieuwsorganisatie te komen (FD Mediagroep, 2007). Naast radio, krant en web werd nagedacht over een eigen televisieplatform. Als eerste stap moesten de radiostudio’s van BNR verhuizen naar dezelfde etage als het FD. Krant en radio zouden fysiek geïntegreerd worden op een gemeenschappelijke redactiezaal. Belangrijk was het besef dat een goede redactionele planning en de juiste ICT-infrastructuur noodzakelijk waren om de integratie te laten slagen.

De invoering van een fysiek geïntegreerde redactie met een ‘centrale tafel’ (NOS), ‘multimediale middentafel’ (FD Mediagroep) of ‘centrale middentafel’ (*de Volkskrant*) werd op alle redacties van groot belang geacht. Hier schoven de verschillende platforms – vertegenwoordigd door chefs en coördinatoren van deelredacties – aan voor overleg over de dagelijkse productie en om het crossmediale nieuwsproces aan te sturen. De FD Mediagroep zag het belang in van een gedeeld netwerk en bij de NOS werd vanaf het begin ook daadwerkelijk in de ICT-infrastructuur geïnvesteerd (Deuze, 2004; García Avilés et al., 2009; Quinn, 2005).

### **2006-2009: implementatie- en evaluatiefase**

In tegenstelling tot veel mediaorganisaties wereldwijd, die de overgang naar convergentie aangrijpen om kosten te besparen (Quinn, 2005), investeerden de FD Mediagroep en *de Volkskrant* in een geïntegreerde redactie. Doel was te verbreden naar



audiovisuele media. De NOS sprak hardop uit dat naast journalistieke overwegingen, bezuinigingen óók een rol speelden. Nadat de ambities waren geformuleerd, bleek de praktijk weerbarstig. Tijdens de implementatie- en evaluatiefase ontstond een ingewikkelde dynamiek. Wij onderscheiden vier factoren op het gebied van respectievelijk beleid, organisatie, techniek en economie die een beslissende invloed hadden. Ten eerste bleken plannen niet realiseerbaar of te ambitieus (beleid). Ten tweede was de positie en functie van de webredactie onduidelijk en ontstond er weerstand door cultuurverschillen op de redacties (organisatie). Ten derde ontbraken geïntegreerde redactiesystemen en waren er technische problemen (techniek). Ten vierde ontbrak een duidelijk businessmodel en nam de economische tegenwind door de financiële crisis in kracht toe (economie).

### **Beleid**

Voor *de Volkskrant* bleek de ambitie om tv en radio te willen maken te hoog gegrepen. Het plan voor een radiostation sneefde omdat uitgever PCM in 2006 een radiostation (Arrow) aankocht waarvan de licentie het uitzenden van nieuws vrijwel uitsloot. Na een jaar werd Arrow met groot verlies weer verkocht (Ramaer, 2009: 293). Wel werden met externe partijen enkele televisieprogramma's geproduceerd, maar dit kreeg geen vervolg omdat samenwerking met televisie lastig bleek. De ambitie om video voor de website te maken werd wel vervuld. Camerajournalisten (*camjo's*) van de aparte videoredactie *vk.tv* produceerden korte nieuwsfilmpjes van hooguit een paar minuten. De economische crisis in het najaar van 2008 dwong *de Volkskrant* echter alle multimediale activiteiten en speciale webprojecten stop te zetten. De videoredactie was duur en leverde geen geld op, en moest daarom inkrimpen. De redacteuren werden ondergebracht bij de internetredactie van de krant. Dit betekende feitelijk het einde van *vk.tv*.

Ook voor de FD Mediagroep bleek televisie een brug te ver. 'Televisie maken bleek ingewikkelder dan men dacht,' verklaart de redacteur die werd aangenomen om het platform te ontwikkelen (interview, 07-10-2010). Wel werden twee *camjo's* aangeesteld om, net als bij *de Volkskrant*, webvideo's te maken. De fysieke integratie van BNR en FD werd niet gerealiseerd door de financiële crisis die ook hier in 2008 hard inzette. Er bleek geen geld meer om de radioredactie en de studio's naar boven te verhuizen. Doordat deze cruciale stap niet kon worden gezet, stagneerde de samenwerking tussen krant en radio. De hoofdredactie benadrukte echter dat de multimediale werkwijze bij het FD, tussen krant en web, wel zou worden doorgezet. Kwaliteitsoverwegingen – de hoofdredactie was ervan overtuigd dat de krant online hoogwaardige artikelen moet kunnen leveren in de digitale concurrentiestrijd met *iPads* en andere *e-readers* – en efficiëntie waren hiervoor de reden. Door versimpeling van de redactieorganisatie zou minder overhead nodig zijn.

De NOS had eveneens 'teveel ambities', zo bleek uit de driedelige evaluatieserie die vrij snel na de reorganisatie werd uitgevoerd (NOS, 2006a, 2006b, 2007a).

Ondanks de bezuinigingen was NOS Nieuws met minder mensen meer programma's en uitzendingen gaan maken. Hierdoor daalde volgens de ondervragden de kwaliteit (NOS, 2007a). Met de geïntegreerde redactiezaal werd een nieuwe overlegstructuur geïntroduceerd. In de ogen van veel redacteurs was dit geen verbetering; besluitvorming verliep traag en inefficiënt. Het concept van de nieuwe centrale tafel bleek weinig praktisch. De chefs van de deelredacties namen hieraan plaats, maar de redacteurs die zij aanstuurden waren uit ruimtegebrek deels een stuk verderop gepositioneerd. Het maakte overleg omslachtig. Het gevolg was dat de chefs snel weer verhuisden naar hun eigen redactie, waardoor de centrale tafel als cockpit voor geïntegreerde nieuwsproductie aan belang inboette.

### **Techniek**

Het ontbreken van een geïntegreerd redactiesysteem stond bij het FD crossmediaal werken in de weg: 'Het werken met twee verschillende redactiesystemen en het ontbreken van een integrale planning/agenda belemmeren de multimediale integratie' (FD Mediagroep, 2010a). Hoewel de aanschaf was opgenomen in de plannen, bleek een goed werkend systeem duur en moeilijk verkrijgbaar. Mede door de financiële crisis werd de aanschaf daarom eind 2008 uitgesteld. Hierdoor was uitwisseling van items tussen verschillende platforms lastig en werd het integratieproces tussen krant en web, en ook radio, bemoeilijkt.

Ook *de Volkskrant* werkte met twee verschillende redactiesystemen, maar de content van krant en site kon via deze systemen makkelijk worden gedeeld. Hier bleek het ontbreken van één systeem geen belemmering voor de beoogde samenwerking.

Bij de NOS werd wel een geïntegreerd redactiesysteem voor televisie, radio en web aangeschaft. Er werd vooral bezuinigd op arbeidsplaatsen en overhead, terwijl in digitale systemen en softwarepakketten werd geïnvesteerd. De overstap van analoog naar digitaal monteren ging gepaard met nieuwe technieken en programma's. Het werken daarmee verliep aanvankelijk niet probleemloos en zorgde voor veel frustratie bij redacteurs en verslaggevers. Maar hoewel de systemen in het begin haperden en dikwijls uitvielen, bleek het integrale redactiesysteem (*iNews*), waar alle drie de mediaplatforms mee konden werken, uiteindelijk goed te functioneren.

### **Organisatie**

De positie van de internetredactie bleek voor alle organisaties lastig te definiëren: wie was verantwoordelijk voor het *online* nieuws en wat was de functie van de website? Bij *Het Financiële Dagblad* en *de Volkskrant* werd de internetredactie fysiek en organisatorisch geïntegreerd met de krantenredactie aan de multimediale of centrale middentafel. Op papier moest dit het samenwerkingsproces tussen beide platforms bevorderen, maar in de praktijk waren het nog grotendeels de internetredacteurs van voorheen die de website bleven vullen met korte nieuwsberichten die zo snel mogelijk online werden gezet. Bij *de Volkskrant* werd het beoogde multimediaal werken door verslaggevers – verhalen maken voor krant en website – lang niet door iedereen omarmd. Bovendien ontbrak een duidelijk en dwingend nieuw werkproto-

col. Hoewel er volgens een voormalig adjunct-hoofdredacteur wel degelijk succesverhalen waren, valt in een intern beleidsplan uit 2008 te lezen dat de integratie tussen krant en web ‘kabbelde’ (interview, 24-10-10; de Volkskrant, 2008). Ook bij het FD werd de website nog steeds vrijwel exclusief gevuld door internetredacteurs.

Bij redacteurs en verslaggevers van beide kranten was sprake van weerstand tegen het schrijven voor de website. Slechts een enkeling werd enthousiast van het produceren van korte berichten die snel online werden geplaatst. Het werd vooral ervaren als verhoogde werkdruk en men was bang dat de kwaliteit van de krantenartikelen hierdoor zou afnemen. Een coördinator van het FD schreef dit ook toe aan het feit dat internet niet in het ‘ritme’ van dagbladjournalisten past. ‘De krant bepaalt de cyclus van de dag, daar is het op ingesteld’ (interview, 15-10-10). Een redacteur beaamde dit: ‘Het FD is echt een krantenbedrijf, zo is het ook georganiseerd. Er wordt gedacht in pagina’s die gevuld moeten worden. Er wordt weinig exclusieve content gemaakt voor het web’ (interview, 07-10-10). Bij *de Volkskrant* speelde dezelfde problematiek. Daarom werd uiteindelijk besloten om multimediaal werken verplicht te stellen: ‘iedere redacteur doet mee’ (de Volkskrant, 2008: 25). In ruil bood de krant cursussen aan voor het maken van video en audio, en voor online schrijven, maar lang niet alle redacteurs hebben deze cursussen ook gevolgd. Van coördinatoren werd een sturende rol verwacht. Zij moesten controleren of hun eigen rubrieken op de website wel voldoende werden geüpdatet. *Het Financiële Dagblad* legde in deze fase geen verplichtingen op, maar de adjunct-hoofdredacteur erkende dat de krant ondanks alle crossmediale intenties leidend bleef (interview, 04-10-10). Pogingen om de FD-redacteurs voor het internet te laten werken, strandden eveneens in goede voornemens.

Ook bij de NOS was de positie van de internetredactie en de inhoudelijke koers van de website onduidelijk. Uit de evaluaties bleek dat een visie op de website ontbrak: ‘Wat voor nieuwssite willen we? Is het vooral een 24-uurs medium of juist niet?’ (NOS, 2007a: 7). De hoofdredactie speelde hier snel op in met de nota *NOS 2.0. Internet vanaf nu* (NOS, 2007b). Internet moest bij de NOS een nieuwe impuls krijgen door het een veel centralere plaats te geven binnen de organisatie. Er moest meer gewerkt worden vanuit de specifieke kenmerken van het medium: geen lange teksten, maar multimediale producties waarin tekst, beeld, geluid en links gecombineerd werden. Waar eerst iedere deelredactie een eigen internetredacteur had, werden alle online journalisten nu samengevoegd onder één redactie. Deze nieuwe redactie kreeg de naam ‘DigiDesk’ en moest de website voorzien van zowel actueel nieuws als achtergronden in tekst, beeld en geluid. Daarbij werd benadrukt dat ‘ondanks de speciaal daarvoor aangestelde internetredacteurs dit platform niet slechts een activiteit is van de internetredactie’ en dat ‘iedereen kan bijdragen in de vorm van weblogs en andere producties’ (NOS, 2007b: 5).

### **Economie**

Een voordeel voor de NOS was dat zij zich als onderdeel van de Publieke Omroep geen zorgen hoefde te maken over een winstgevend businessmodel – al had ze wel te maken met bezuinigingen op haar budget. Bij beide kranten speelde op de achtergrond steeds de cruciale, maar onbeantwoorde strategische vraag of en in hoeverre nieuws online gratis moest worden weggegeven. Bij *de Volkskrant* ontstond hierover een repeterende discussie. Kon de voorpagina van de krant worden gevuld met artikelen die al eerder op de website waren gepubliceerd? Zichtbaarheid op het web werd belangrijk gevonden, maar geld werd hier (nog) niet verdiend en er was ook geen zicht op een winstgevend businessmodel. Lange tijd werden alle artikelen uit de krant doorgeplaatst op de website, maar uiteindelijk won het inzicht dat dit niet eerlijk was tegenover de betalende abonnees. Het gevolg was wel dat *vk.nl* meer ging lijken op andere nieuwswebsites. Verhalen die uniek waren voor *de Volkskrant* waren nu nauwelijks meer terug te vinden op de site. Ook bij het FD onderscheidde de online berichtgeving zich niet of nauwelijks. Hier werd de website voornamelijk gevuld door de internetredactie met korte nieuwsberichten. Aanvullende bijdragen van krantenredacteurs bleven schaars. Ook zij hadden moeite met het ontbrekende onlinebusinessmodel en het ‘gratis weggeven’ van nieuws.

### **2009-2011: herdefiniëeringsfase**

Na enkele jaren werd het proces van convergentie opnieuw gedefinieerd door de hoofdredacties. Gekeken werd of de ingezette strategie succesvol en lucratief was. Vervolgens werd besloten voort te gaan op de ingeslagen weg (NOS Nieuws), de strategie aan te passen (FD Mediagroep) en het proces van convergentie min of meer te beëindigen (*de Volkskrant*). Bij beide kranten waren economische overwegingen hierbij leidend.

*de Volkskrant* kreeg een nieuwe uitgever, de Belgische Persgroep, die over de multimediale koers sterk van mening verschilde met de hoofdredactie. Hoofdredacteur Broertjes was ervan overtuigd dat de krant op termijn helemaal naar het internet zou verhuizen en vanuit die gedachte was ruim geïnvesteerd in multimediale concepten. Persgroep-topman Christiaan van Thillo meende daarentegen dat internetjournalistiek een totaal ander vak is dan krantenjournalistiek. Omdat het geld vooralsnog werd verdiend met de papieren krant, moest die alle aandacht krijgen. De internetredactie moest volgens de uitgever fysiek verdwijnen van de nieuwsvloer (Oremus, 2009). Hoofdredacteur Pieter Broertjes voorkwam aanvankelijk dat de internetredactie elders werd ondergebracht. De internetredacteurs bleven op de redactie werken, maar voeren weer een eigen koers, onafhankelijk van de krant. Die was weer leidend in het dagelijkse nieuwsproces.

Bij het aantreden van een nieuwe hoofdredacteur, Philippe Remarque, ging de uitgever in de zomer van 2010 opnieuw de discussie aan over de positie van de

internetredactie. Begin 2011 werd besloten de internetredacties van alle Nederlandse Persgroep-titels (naast *de Volkskrant* ook het *Algemeen Dagblad*, *Trouw* en *Het Parool*) samen te voegen op een afzonderlijke locatie in Rotterdam. De ‘Persgroep Online’, zoals de nieuwe internetredactie werd genoemd, moet onder een eigen hoofdredacteur het algemene nieuws (grotendeels afkomstig van persbureaus) zo snel mogelijk online plaatsen en updaten. Deze berichten verschijnen op alle vier de websites. Daarnaast kreeg elke Persgroep-titel een eigen redactie die zich richt op enkele specifieke thema’s (Tameling & Broersma, forthcoming). Voor *vk.nl* werd gekozen voor politiek, opinie en cultuur (De Persgroep, 2011). Hoewel Remarque de internetredactie aanvankelijk liever in huis wilde houden, stemde hij uiteindelijk in met de plannen: ‘Ik juich het plan zeer toe en zie het als een kans om onze gratis tak te verdiepen en te laten uitgroeien tot de kwaliteitssite van Nederland’ (interview, 27-01-2011). Hij behield de hoofdredactionele verantwoordelijkheid over de website *vk.nl*, maar gaf de dagelijkse leiding uit handen. De internetredacteurs werden ondergebracht bij een aparte businessunit van de Persgroep en staan niet meer op de loonlijst van *de Volkskrant*.

Binnen de FD Mediagroep werd een tegengestelde strategie ingezet. De moeizame integratie tussen krant en web moest door twee belangrijke maatregelen worden geforceerd. Ten eerste door de implementatie van een *paywall* voor de website in juni 2011, waardoor er voor online content van *fd.nl* betaald moest gaan worden. Dit moest volgens de adjunct-hoofdredacteur leiden tot een cultuurverandering op de redactie en de samenwerking tussen krant en web stimuleren: ‘Rond het web hangt nu nog de sfeer van gratis. Het zijn allemaal financiële mensen die hier werken, die kennen het plaatje en die weten dat de site geen geld oplevert. Dan wordt het schrijven voor een gratis medium ook minder aantrekkelijk’ (interview, 04-10-10). De hoop is dat die mentaliteit verandert wanneer de site een betaald medium wordt en geld oplevert. Ten tweede werd in het najaar van 2011 de eerder uitgestelde aanschaf van een geïntegreerd redactiesysteem (*Newspilot*) doorgevoerd.

Hoofdredacteur Jonker legde in de nota *Vision Thing* (FD Mediagroep, 2010b) uit dat ondanks de *paywall* de journalistieke uitgangspunten hetzelfde bleven: feiten achterhalen, trends signaleren en netwerken onderhouden. ‘Bij de verwerking van die informatie moeten er duidelijkere keuzes worden gemaakt zodat uiteindelijk voor ieder medium het meest geëigende verhaal tot stand komt. FD-media moeten elkaar versterken, of tenminste complementair zijn aan elkaar’ (FD Mediagroep, 2010b: 3, 4). Jonker wees erop dat de eerste ambitie van een journalist moet zijn om zijn of haar verhaal zo snel mogelijk te vertellen. Wanneer alle FD-media betaald zijn, is er geen reden meer om dit niet via de website te doen. Omdat het geld bespaart en de krant inzet op eigen en kwalitatief hoogwaardige financieel-economische journalistiek op de betaalsite, werd het contract met het ANP in 2010 stopgezet. Op deze manier moet het betaalde *fd.nl* zich gaan onderscheiden van gratis Nederlandse nieuwswebsites, die voor updates en verhalen grotendeels de agenda van het ANP volgen (FD Mediagroep, 2009b).

De strategie voor de samenwerking tussen krant en radio werd gewijzigd door op verschillende doelgroepen te mikken: de zakenwereld versus consumenten. De hoofdredactie van BNR constateerde in het beleidsplan *Visie BNR 2020* (FD Media-groep, 2009a) dat beide media inhoudelijk maar een beperkte overlap hebben en dat het productieproces een ander ritme heeft. Radio maken is een ander ambacht dan krantenjournalistiek, zo werd geconstateerd. BNR heeft bovendien vooral generalisten in dienst, waar het FD voornamelijk specialisten kent. Beide mediaredacties hebben daardoor verschillende culturen die lastig samengaan. ‘Wij hebben een ander ritme, een andere focus, het samenwerken schiet dan het doel voorbij’, meende hoofdredacteur Paul van Gessel (interview, 06-10-10). BNR begint de dag met het voorpaginanieuws van het FD, maar veel verder gaat de uitwisseling van content niet.

Bij de NOS vonden ondanks de eerste kritische evaluaties geen grote organisatorische veranderingen plaats. Hier trad een proces van consolidatie in waarin doorgezette veranderingen uitkristalliseerden. Voormalig hoofdredacteur Hans Laroes gaf toe dat het de eerste anderhalf jaar na de reorganisatie vooral ging over techniek, software en veranderingen in de organisatie zelf. ‘Het was alles in één keer: reorganiseren, bezuinigen, digitaliseren. Hierdoor ontbrak lange tijd het journalistieke debat op de redactie’ (interview, 15-12-10). Toen die rust terug was, vond de hoofdredactie het tijd om de journalistieke koers aan te scherpen.

In december 2009 verscheen het beleidsdocument *Publiek in de Toekomst* (NOS, 2009) waarin werd geschetst in welke richting NOS Nieuws zich wil ontwikkelen. Een van de belangrijkste aandachtgebieden was de overgang van een multimediale naar een crossmediale koers. ‘Dat is meer dan nu de eigen, specifieke mogelijkheden onderkennen van de diverse platforms, de diverse media, en de vele manieren van contacten met ons publiek’ (NOS, 2009: 6). Volgens de hoofdredactie begint dit crossmediale denken al bij de planning, het eerste moment waarop over een mogelijk verhaal wordt nagedacht. Nog te vaak werd op verschillende platforms hetzelfde verhaal verteld: ‘We variëren wel in vorm, maar nauwelijks in de inhoud. Dat moet veranderen, omdat we dan we dan de consument op ieder kanaal beter bedienen, en hem tegelijkertijd van het ene kanaal naar het andere kunnen geleiden. Juist de verschillen tussen radio, televisie, internet of mobiel moeten beter worden benut’ (NOS, 2009: 32).

In 2011 kreeg NOS Nieuws een nieuwe hoofdredacteur, Marcel Gelauff, die meer prioriteit aan het online platform wil geven door middel van een ‘*internet-first*-benadering’. NOS Nieuws is in deze visie niet langer een bulletinredactie – gericht op uitzendingen op televisie en radio – maar een echte 24 urenorganisatie waarbij nieuws meteen online wordt geplaatst (NOS, 2011). In 2012 worden deze plannen in de praktijk gebracht door middel van enkele nieuwe organisatorische veranderingen, waaronder een reorganisatie van de centrale tafel en een nieuwe website.

## Conclusie

Deze studie biedt een eerste inzicht in hoe Nederlandse nieuwsredacties tussen 2005 en 2011 omgingen met convergentie en crossmediale journalistiek. In de conceptualiseringsfase werden de eerste vergezichten geschetst van een nieuwe organisatiestructuur die inspeelt op technologische mogelijkheden en veranderingen in het medialandschap. Uitgangspunt voor de drie onderzochte mediabedrijven, of ze nu krant, omroep of crossmediaal bedrijf zijn, was dat ze volledig convergent en crossmediaal wilden werken. Daarmee sloten ze aan bij een internationale trend waarin een geïntegreerde *newsroom* en volledige convergentie tussen media-platforms als hoogst haalbare einddoel werd gezien (Aquino et al., 2002; Dailey et al. 2005; García Avilés et al., 2009).

De mogelijkheden die digitalisering bood, leken convergentie in de ogen van de hoofdredacties bijna onvermijdelijk te maken. Waar bij de NOS een bezuinigingsargument meespeelde, investeerden *de Volkskrant* en de FD Mediagroep in eerste instantie intensief om zo als ‘sterk merk’ actief te zijn op alle platforms. Zij wilden zich zo voor nieuwsconsumenten onmisbaar maken in een veranderend, digitaal, medialandschap. In deze fase kozen de drie onderzochte mediaorganisaties en hun hoofdredacties, net als hun tegenvoeters in het buitenland (Fioretti & Russ-Mohl, 2009; García Avilés et al., 2009) voor eenzelfde strategie: de fysieke en organisatorische integratie van voorheen afzonderlijke redacties moest de hefboom zijn voor een crossmediale werkwijze.

In de implementatie- en evaluatiefase werden de maatregelen die in de ambitieuze beleidsplannen waren omschreven (deels) uitgevoerd. Maar voortdurend werden ze bijgesteld wanneer ze in de dagelijkse productiepraktijk niet bleken te werken of als economische tegenwind ze onhaalbaar maakte. Het aanvankelijke optimisme werd ingehaald door te veel ambities, het ontbreken van – of technische problemen met – geïntegreerde redactiesystemen, en culturele weerstand bij journalisten om meerdere mediaplatforms te bedienen. Het concept van de multimediale middentafel kon als belangrijkste instrument in de overgang naar convergentie deze problemen niet voorkomen.

In de derde fase volgde een herdefiniëring van de ingezette koers en werden nieuwe plannen gemaakt door hoofdredacties en uitgevers. Journalistieke, maar bij de kranten vooral ook bedrijfsmatige motieven, waren hierbij leidend. Bij de NOS moet de website een steeds centralere plaats krijgen en is het beleid onverminderd gericht op crossmediaal werken. Het doel is een voortdurende zichtbaarheid op digitale platforms, een groter bereik en meer *pluriformiteit* in de berichtgeving. Nadat bij *de Volkskrant* alle crossmediale activiteiten waren gestaakt, bracht de nieuwe uitgever van *de Volkskrant* de internetactiviteiten van zijn kranten onder in een aparte redactieorganisatie: een strategie van *deconvergentie* (Tameling & Broersma, forthcoming).

Bij de FD Mediagroep was in een eerder stadium al besloten om de samenwerking tussen krant en radio uiterst beperkt te houden. Door een *paywall* op de website van het FD te zetten, hoopt de krant op een intensievere samenwerking tussen krant en online.

Afgemeten aan de onderscheiden criteria die het proces van convergentie kunnen bevorderen, hebben de Nederlandse mediaorganisaties die 'lessen' uit de internationale literatuur grotendeels in acht genomen – maar een garantie voor succes was dat niet. Ten eerste was er op alle drie de redacties sprake van een *betrokken management*. De hoofdredacties toonden leiderschap in de transformatie naar een crossmediale redactie. Zij schreven beleidsplannen en toekomstvisies, en implementeerden organisatorische veranderingen. Toch lukte het de hoofdredacties niet (meteen) om in de daadwerkelijke uitvoering iedereen mee te krijgen in de overgang naar een nieuwe werkwijze. Het schrijven van plannen blijkt niet voldoende, de betrokkenheid en motivatie van(uit) het management moet constant worden uitgedragen (Quinn, 2002). Ten tweede waren er, voor zover wij konden vaststellen, op alle redacties *financiële middelen beschikbaar* om deze veranderingen door te voeren. Zelfs bij de NOS, waarbij het proces samenviel met bezuinigen, was geld beschikbaar voor nieuwe digitale systemen en een herinrichting van de redactie. Het ambitieniveau van veel plannen was echter vaak groter dan de financiële spankracht van de organisaties. (Onvoorziene) financiële tegenslagen en ontbrekende businessmodellen maakten het voor de kranten bijvoorbeeld onhaalbaar om radio en televisie te gaan maken.

Ten derde bleek de *fysieke integratie* van redacties van belang voor het welslagen van crossmediale journalistiek, maar het was geen doorslaggevende factor. Het samenbrengen van televisie-, radio- en internetjournalisten heeft bij de NOS bijgedragen aan de succesvolle overgang naar een convergente redactie, terwijl de samenvoeging van krant en online bij *de Volkskrant* uiteindelijk niet werkte. Daar kregen culturele weerstand en financiële argumenten de overhand. Binnen de FD Mediagroep is de fysieke integratie van BNR en *Het Financiële Dagblad* nooit voltooid. Structurele samenwerking kwam daardoor niet van de grond. Wat, ten vierde, ontbrak bij de onderzochte bedrijven was een duidelijke investering in de *crossmediale vaardigheden* van redacteurs. Bij *de Volkskrant* deed men weliswaar een korte cursus bij Newsplex, maar die diende vooral om redacteurs enthousiast te maken. Journalisten werden nergens gedwongen om crossmediale vaardigheden te ontwikkelen.

Ten vijfde wordt op het niveau van de *techniek* duidelijk dat ook een gezamenlijk redactiesysteem een voorwaarde is voor het slagen van convergentie en crossmediaal werken, maar geen allesbepalende voorwaarde. Het ontbreken van een geïntegreerd redactiesysteem hinderde de samenwerking tussen zowel krant en radio, als krant en online binnen de FD Mediagroep. Ook *de Volkskrant* had geen geïntegreerd systeem, maar doordat het wel mogelijk was content uit te wisselen



tussen krant en online was dat geen essentiële belemmering in de overgang naar convergentie. De NOS kocht daarentegen wel een geïntegreerd redactiesysteem dat het delen van content, ideeën en verhalen mogelijk maakte. Dit heeft de samenwerking vanaf het eerste moment gestimuleerd.

Het zesde criterium, een *multimediale mindset* en een *flexibele redactiecultuur*, spelen op Nederlandse redacties net zo'n belangrijke rol als elders ter wereld. Het veranderen van een journalistieke cultuur en houding is dan ook een van de grootste hindernissen die genomen moet worden (Deuze, 2004; Lawson-Borders, 2006; Quinn, 2002; 2005; Singer, 2004; 2008). Fioretti en Russ-Mohl (2009) schrijven dit deels toe aan het conservatisme van journalisten; zij zouden wel de wereld willen veranderen maar niet hun eigen gewoonten en tradities. Volgens Deuze (2004) ligt dat genuanceerder. Journalisten willen best inspelen op nieuwe ontwikkelingen, maar ze moeten wel het gevoel hebben dat de veranderingen nuttig zijn. Dit wordt ondersteund door onze bevindingen. Bij *de Volkskrant* vonden de meeste journalisten dat het schrijven voor de website ten koste ging van hun werkzaamheden voor de krant. Omdat het nieuws online 'gratis werd weggeven' besteedden ze hun kostbare tijd liever aan kwaliteitsjournalistiek voor de, betaalde, krant. Ook bij *Het Financiële Dagblad* was een ontbrekend businessmodel voor online journalistiek een obstakel in het creëren van een multimediale *mindset*. Door de invoering van een *paywall* hoopt de hoofdredactie zowel de site economisch rendabel te maken als redacteuren het web "serieus" te laten nemen. De NOS had als non-profitnieuwsorganisatie minder last van een ontbrekend businessmodel voor internet, maar ook hier bleek het lastig om een soepele samenwerking tussen de online redactie en de radio- en televisiejournalisten van de grond te krijgen. Hier was in eerste instantie vooral onduidelijk of en hoe zij een bijdrage moesten leveren aan de website.

Ons onderzoek laat zien dat de *positie en functie van de webredactie en webredacteuren* onduidelijk is en een obstakel is voor convergentie. Een nieuw medium vraagt om andere vaardigheden, maar dwingt redacties ook om het ritme van het nieuwsproces te veranderen. Waar het internet doorlopende deadlines kent, hadden krantenredacties tot voor kort slechts te maken met één deadline per dag en televisie- en radiojournalisten met een beperkt aantal uitzendingen. Zowel dagblad-, als radio- en televisiejournalisten bleken in de praktijk nauwelijks bereid voor de website te werken en hun routines aan te passen. Hoofdredacties legden daartoe geen (dwingende) verplichtingen op en consequenties vanwege 'werkweigering' bleven uit. Omdat de online berichtgeving werd overgelaten aan webredacteuren, bleef er een tweedeling op de redacties bestaan. Om die weg te nemen, zullen hoofdredacties duidelijker beslissingen moeten nemen met betrekking tot werken voor het web.

Onze analyse toont aan dat de, achteraf wellicht wat utopische, ideeën over convergentie die deze hoofdredacties – maar ook wetenschappers – hadden, aan het begin van de twintigste eeuw bij *de Volkskrant* en het FD zijn ingehaald door de tijd. Bij *de*

*Volkskrant* kregen financiële argumenten de overhand onder het bewind van een nieuwe uitgever en hoofdredacteur die niet overtuigd waren van het volledig geïntegreerde model. De culturele weerstand van redacteurs werd bevestigd doordat zij zich nu weer nadrukkelijk kunnen concentreren op de krant. Bij het FD bleef de strategie om krant en web te integreren – ondanks (financiële) tegenslagen die het proces hebben vertraagd – leidend. De nichemarkt die de financiële krant bedient, maakt het, zo verwacht de uitgever, mogelijk om geld te vragen voor internetberichtgeving. De *paywall* wordt ingezet als businessmodel en als instrument om de integratie op de redactie te bewerkstelligen. Bij de NOS is de integratie van alle platforms overeind gebleven. Doordat deze nieuwsorganisatie zich niet hoeft te laten leiden door winstgevendheid, kon de NOS trouw blijven aan de ingezette strategie van volledige convergentie en journalisten de tijd geven om te wennen aan de nieuwe organisatie en bijbehorende crossmediale cultuur. Na enkele lastige beginjaren is dit zowel kostenbesparend als journalistiek interessant gebleken.

Waar de NOS verder gaat op het ingeslagen pad, zitten *de Volkskrant* en de FD Mediagroep wederom in de implementatie- en evaluatiefase, waarna wellicht een nieuwe fase van herdefiniëring zal volgen. De fundamentele vraag van Quinn (2005) – of convergentie wordt ingezet om te bezuinigen op de journalistiek of om de mogelijkheid te bieden om betere journalistiek te bedrijven – blijft in die zoektocht een belangrijke rol spelen. Zoals het *State of the News Media*-rapport concludeert over de huidige onzekere situatie in de media-industrie: ‘*In any scenario, one issue seems paramount: money will to a large degree determine where things are going*’ (Pew Project for Excellence in Journalism, 2011).

## Literatuur

- Achtenhagen, L. & Raviola, E. (2009). Balancing Tensions During Convergence: Duality Management in a Newspaper Company. *International Journal on Media Management*, 11(1), 32-41.
- Aquino, R., Bierhoff, J., Orchard, T. & Stone, M. (2002). *The European Multi Media News Landscape Report*. Heerlen: International Institute of Infonomics.
- Boczkowski, P.J. (2004). *Digitizing the News. Innovation in online newspapers*. Cambridge: Massachusetts.
- Budde, S. (2007). *Mediaconvergentie. Revolutie op de redactie* (afstudeerscriptie master Journalistiek, Rijksuniversiteit Groningen).
- Cottle, S. & Ashton, M. (1999). From BBC newsroom to BBC Newscentre: On Changing Technology and Journalistic Practices, *Convergence*, 5(3), 22-43.
- Dailey, L., Demo, L. & Spillman, M. (2005). The convergence continuum: A model for studying collaboration between media newsrooms. *Atlantic Journal of Communication*, 13(3), 150-168.
- Deuze, M. (2004). What is Multimedia Journalism? *Journalism Studies*, 5(2): 139-152.
- De Persgroep (2011). *Beginselverklaring van de Persgroep Online*. Rotterdam: De Persgroep.
- de Volkskrant (2006). *De Newsroom*. Amsterdam: de Volkskrant.
- de Volkskrant (2008). *De Volkskrant op Berliner. Een grote krant in een nieuwe jas*. Amsterdam: de Volkskrant.
- Dupagne, M. & Garrison, B. (2006). The meaning and influence of convergence. A qualitative case study of newsroom work at the Tampa News Center. *Journalism Studies*, 7(2), 237-255.

- Erdal, I.J. (2007). Researching Media Convergence and Crossmedia News Production. Mapping the Field. *Nordicom Review*, 28(2), 51-61.
- Erdal, I.J. (2009). Cross-Media (Re)Production Cultures. *Convergence*, 15(2), 215-231.
- Erdal, I.J. (2011). Coming to Terms with Convergence Journalism: Cross-Media as a Theoretical and Analytical Concept. *Convergence*, 17(2), 213-223.
- Es, B. van (2009). *Camjo in de regio. Een etnografische studie naar mediaconvergentie bij RTV Utrecht en Omroep Flevoland*. (afstudeerscriptie master Journalistiek, Rijksuniversiteit Groningen).
- FD Mediagroep (2007). *Plan van Aanpak Multimedia*. Amsterdam: FD Mediagroep.
- FD Mediagroep (2009a). *Visie BNR 2020: van nieuwsmerk naar netwerk*. Amsterdam: FD Mediagroep.
- FD Mediagroep (2009b). *Wat hebben we aan het ANP-contract?* Amsterdam: FD Mediagroep.
- FD Mediagroep (2010a). *FD-redactie 2010-2012*. Amsterdam: FD Mediagroep.
- FD Mediagroep (2010b). *Vision Thing*. Amsterdam: FD Mediagroep.
- Filak, V.F. (2004). Cultural Convergence: Intergroup Bias Among Journalists and its Impact on Convergence. *Atlantic Journal of Communication*, 12(4), 216-232.
- Fioretti, N. & Russ-Mohl S. (2009). *Merging Media, Converging Newsrooms*. Lugano: Giampiero Casagrande editore.
- García Avilés, J.A., Meier, K., Kaltenbrunner, A., Carvajal, M., & Kraus, D. (2009). Newsroom Integration in Austria, Spain and Germany. *Journalism Practice*, 3(3), 285-303.
- Gordon, R. (2003). The Meanings and Implications of Convergence. In K. Kawamoto (ed.), *Digital Journalism. Emerging Media and the Changing Horizons of Journalism* (pp. 57-73). Lanham: Rowman & Littlefield.
- Hammersley, M. & Atkinson, S. (1995). *Ethnography: principles in practice*. 2nd ed. London etc.: Routledge.
- Huang, E., Rademakers, L., Fayemiwo, M.A. & Dunlap, L. (2004). Converged journalism and quality: A case study of the Tampa Tribune news stories. *Convergence*, 10(4), 73-91.
- Huang, E., Davison, K., Shreve, S., Davis, T., Bettendorf, E. & Nair, A. (2006). Facing the Challenges of Convergence: Media Professionals Concern of Working Across Media Platforms. *Convergence*, 12(1), 83-98.
- Jenkins, H. (2006). *Convergence Culture. Where old and new media collide*. New York: New York University Press.
- Jones, J. & Salter, L. (2012). *Digital Journalism*. London: Sage.
- Kolodzy, J. (2006). *Convergence Journalism. Writing and Reporting across the News Media*. Lanham: Rowman & Littlefield.
- Lawson-Borders, G. (2006). *Media Organizations and Convergence. Case Studies of Media Convergence Pioneers*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Ass.
- Meier, K. (2007). Innovations in Central European Newsrooms. Overview and case study. *Journalism Practice*, 1(1), 4-19.
- NOS (2003). *Ten Aanval*. Hilversum: NOS.
- NOS (2005). *Hooggeëerd Publiek*. Hilversum: NOS.
- NOS (2006a). *Getrokken Gras 1. Een evaluatie van 3 maanden nieuwe NOS*. Hilversum: NOS.
- NOS (2006b). *Getrokken Gras 2. De Maatregelen*. Hilversum: NOS.
- NOS (2007a). *Getrokken Gras 3. NOS nieuws, 1 jaar oud*. Hilversum: NOS.
- NOS (2007b). *NOS 2.0. Internet vanaf nu*. Hilversum: NOS.
- NOS (2009). *Publiek in de toekomst*. Hilversum: NOS.
- NOS (2011). *Het nieuwe 24uur*. Hilversum: NOS.
- Oremus, F. (2009, 26 november). Internet grootste hobbel Volkskrant. *Villamedia Magazine*. Beschikbaar: <http://www.villamedia.nl/nieuws/bericht/internet-grootste-hobbel-volkskrant/42582/>.
- Paterson, C. & Domingo, D. (eds.) (2008). *Making Online News. The ethnography of new media production*. New York: Peter Lang.
- Paterson, C. & Domingo, D. (eds.) (2011). *Making Online News. Volume 2. Newsroom Ethnographies in the Second Decade of Internet Journalism*. New York: Peter Lang.
- Pew Project for Excellence in Journalism (2011) *The state of the news media*. Beschikbaar: <http://stateofthemedia.org>.

- Quinn, S. & Filak, V.F. (2005). *Convergent Journalism. An Introduction*. Burlington, MA: Elsevier.
- Quinn, S. (2002). *Knowledge Management in the Digital Newsroom*. Oxford: Focal Press.
- Quinn, S. (2005). Convergence's Fundamental Question. *Journalism Studies*, 6(1), 29-38.
- Ramaer, J. (2009). *De Geldpers. De teloorgang van het mediaconcern PCM*. Amsterdam: Prometheus.
- Ryfe, D.M. (2009). Broader and Deeper. A study of newsroom culture in a time of change. *Journalism*, 10(2), 197-216.
- Singer, J.B. (2004). More than Ink-Stained Wretches: The resocialization of Print Journalists in Converged Newsrooms. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 8(4), 838-856.
- Singer, J.B. (2008). Five Ws and an H: Digital Challenges in Newspaper Newsrooms and Boardrooms. *The International Journal on Media Management*, 10(3), 122-129.
- Tameling, K. (2008). *Mediaconvergentie binnen NOS Nieuws, van beleid tot praktijk* (afstudeerscriptie master Journalistiek, Rijksuniversiteit Groningen).
- Tameling, K. & Broersma, M. (forthcoming). De-converging the Newsroom. Strategies for Newsroom Change and their Influence on Journalism Practise. *International Communication Gazette*.
- Thurman, N. & Lupton, B. (2008). Convergence Calls: Multimedia Storytelling at British New Websites. *Convergence*, 14(4), 439-455.

## Noten

1 Dit onderzoek maakt deel uit van een omvangrijker onderzoeksproject naar mediaconvergentie en crossmediale journalistiek binnen NOS Nieuws, *de Volkskrant* en de FD Mediagroep. Het onderzoek is mogelijk gemaakt door het Stimuleringsfonds voor de Pers, het ministerie van OCW, de NOS en de Rijksuniversiteit Groningen.

2 In de beschrijving van de resultaten worden de begrippen gehanteerd zoals deze worden gebruikt in beleidsplannen en op de nieuwsvloer om zo de terminologie van de redacties zelf in kaart te brengen.