

grensverleggende avonturen

trends in de creatieve industrie



goc



a&ofondsgrafimediabranche



over

Auteurs: Jos Teunen (hoofdstuk 1 en 2)
Hermien Mijnen (hoofdstuk 3)

Alle edities van Trends zijn onafhankelijk van elkaar te lezen.

Eerdere uitgaven van Trends zijn:

- 2007: **Arbeidsmarkt en Onderwijs in verandering**
'Over ontgroening en vergrijzing'
- 2008: **Groei, verandering en vernieuwing**
Personeelsvoorziening
'Het zoekgedrag van bedrijven en werknemers'
- 2009: **Nieuwe sterren schitteren**
'So you wanna be a popstar'
De groei van creatieve opleidingen in het mbo
- 2010: **Voel de verandering**
'Luisteren naar de geluiden in de creatieve industrie'
- 2011: **Welcome to a whole new world**
'Trends in de creatieve industrie'

Deze publicaties zijn te bestellen of downloaden via www.goc.nl/trends.

een doorkijkje...

inhoud

56





inhoud

4

over

5

een doorkijkje...

inhoud

10

inspirerende
samenwerking

11

een spannend
beeld

voorwoord

15

hoge woordwaarde

overview

21

stilstaan
of bewegen

hoofdstuk 1

39

oude groove,
nieuwe sounds

hoofdstuk 2

51

samenwerken over
de grenzen heen

hoofdstuk 3

69

de bron

literatuur

75

schema branches
creatieve industrie

76

kwalificatiestructuur
creatieve industrie
2012-2013

78

sponsors

Inspirerende samenwerking

'Samenwerken over de grenzen heen', daar gaat het over in deze editie van Trends in de creatieve industrie. Samenwerken gaat verder dan bij elkaar op bezoek gaan, het is geven en nemen, elkaar begrijpen en goed communiceren.

De trend is dat er steeds meer en intensiever wordt samengewerkt in de creatieve industrie. We zijn continu bezig met het zoeken naar nieuwe vormen van samenwerking om tot mooie resultaten en producten te komen. Ook deze editie van Trends is tot stand gekomen door een succesvolle samenwerking tussen creatieven, leveranciers en producenten. Op pagina 78 stellen wij ons voor.

een spannend beeld

voorwoord





Samen op avontuur in een veranderende wereld

In een veranderende wereld is niet alles altijd wat het lijkt. Zo zijn chips niet meer uitsluitend zoutjes of fiches. Even googlen levert tal van betekenissen op en de meeste daarvan zijn pas de laatste decennia in gebruik genomen. Zo ook de afkorting 'chip' om mensen te typeren. Chips, voluit conscious happy independent professionals, zijn goed opgeleide medewerkers die vooral worden gestuurd door hun behoefte aan interessant en zinvol werk. .

'In een veranderende wereld zijn trouwens niet alleen begrippen en mensen in beweging.'

Ook branches, bedrijven en functies zijn in beweging. En dat leidt tot nieuwe vraagstukken die niet meer binnen de bestaande kaders zijn op te lossen. Alleen met behulp van nieuwe technologieën en sector-overstijgende samenwerking worden passende antwoorden gevonden. Een mooi voorbeeld daarvan is de toepassing van serious gaming binnen de gezondheidszorg. Door te visualiseren met de gametechniek leren patiënten omgaan met bepaalde uitdagingen.



Overigens brengen al deze veranderingen zelf ook weer uitdagingen met zich mee. Zo wordt, met het gebruik van internet, samenwerken met mensen aan de andere kant van de wereld weliswaar gemakkelijker, maar rijst tegelijkertijd de vraag hoe je digitaal culturele verschillen overbrugt en komt tot een gemeenschappelijk referentiekader. En ook het overnemen van elkaars rollen en taken over branchegrenzen heen, vraagt om duidelijkheid over wie welke toegevoegde waarde levert.

'Het verleggen van grenzen in een veranderende wereld is vooral mogelijk, wanneer mensen en organisaties samen op avontuur gaan.'

Wanneer nieuwe relaties worden gelegd en kruisbestuiving wordt gestimuleerd. Als creatieve industrie vervullen we hierin een voorbeeldfunctie. Want wie kan er beter dwarsverbanden leggen dan de creatieve industrie? Wie weet beter wat out-of-the-box denken is? En welke sector heeft meer ervaring met cocreatie? Wanneer wij onze kennis en kunde inzetten, ontdekken we niet alleen onverwachte mogelijkheden voor de eigen industrie, maar dragen we ook bij aan het succes van anderen. Zo banen we de paden en vinden we samen de weg naar een zonnige toekomst in deze steeds veranderende wereld.

Henk Vermeulen

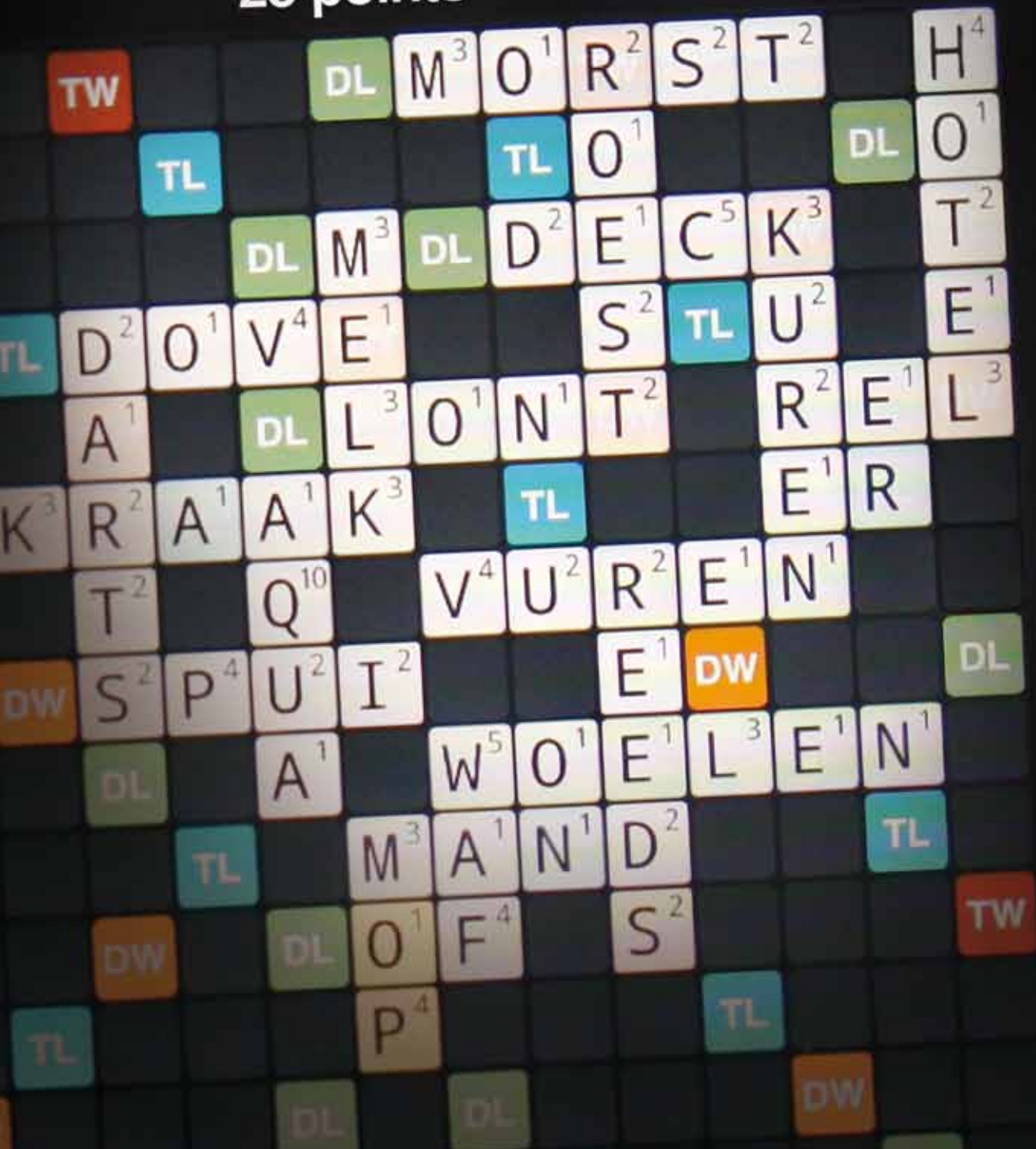
hoge woordwaarde

overview



GOC played HOTEL for 28 points

Chat



Hoge woordwaarde

De laatste jaren is de creatieve industrie sterk gegroeid. Dat kwam vooral door de spectaculaire groei van televisie, internet en multimedia. Maar ook is gaming aan een stevige opmars begonnen. Dit in tegenstelling tot de traditionele papieren media. Er is binnen de media- en entertainmentindustrie duidelijk sprake van een sterke verschuiving van traditionele naar nieuwe vormen.

Wat betekent dit voor de werkgelegenheidsontwikkeling in de creatieve industrie. Hoe zit het met de behoefte aan vast personeel en flexwerkers; hoe verhoudt zich dit tot elkaar. Een trend in de creatieve industrie is dat meer en intensiever dan ooit wordt samengewerkt. Wat zijn factoren die een succesvolle samenwerking bevorderen en waar wordt een samenwerkingsvaardige organisatie door gekenmerkt? Antwoorden op deze en andere vragen zijn te lezen in het laatste hoofdstuk.

Stilstaan of bewegen

De creatieve industrie is in het afgelopen decennium sterk gegroeid. Dat kwam vooral door de spectaculaire groei van televisie, internet en multimedia. De laatste jaren is gaming aan een stevige opmars begonnen. De traditionele papieren media, zoals kranten, tijdschriften en boeken, maken ook onderdeel uit van de creatieve industrie, maar hebben het een stuk moeilijker. Binnen de media- en entertainmentindustrie vindt zodoende een sterke verschuiving plaats van traditionele naar nieuwe vormen. Deze verschuiving wordt in het eerste hoofdstuk in kaart gebracht.

De gehele creatieve industrie is de afgelopen vijftien jaar in omzet en werkgelegenheid sterker gegroeid dan de gehele Nederlandse economie. De economische recessies begin 2000 en in de afgelopen jaren maakt echter duidelijk dat ook de creatieve industrie conjunctuurgevoelig is. Dit betekent dat het in de afgelopen vijftien jaar hollen en stilstaan is geweest. In economisch opzicht en wat betreft de ontwikkeling van de werkgelegenheid.

‘De gehele creatieve industrie is de afgelopen vijftien jaar in omzet en werkgelegenheid sterker gegroeid dan de gehele Nederlandse economie.’



Belangrijke innovaties die spelen zijn de overgang van fysieke naar digitale distributie. Dat geldt niet alleen voor kranten en tijdschriften, maar ook voor gaming, muziek en videofilm. Deze overgang gaat gepaard met veel onzekerheid over de nieuwe verdienmodellen die daarvoor ontwikkeld moeten worden. Inmiddels weten we dat deze overgang niet volledig en snel zal plaatsvinden. Sommige fysieke producten zullen inderdaad volledig verdwijnen, anderen zullen een sterke positie behouden. Dat geldt bijvoorbeeld voor tijdschriften en boeken. Het ontwikkelen van een nieuw verdienmodel voor digitale distributie gaat met vallen en opstaan. Bij gaming gaat deze ontwikkeling relatief snel en succesvol. Bij e-paper, e-magazine, e-books, muziek en videofilms gaat het met veel onzekerheid gepaard.

‘De ontwikkeling van 3D-technologie lijkt meer op een achtbaan met onverwachte tempowisselingen en haakse bochten.’

Dat komt onder andere door de grote schaal van piraterij met digitale publicaties. Abonnementen of individuele verkoop via internet kan met deze digitale producten niet zo eenvoudig worden gewaarborgd als met de fysieke producten het geval is. Daarom zijn veel productiemaatschappijen, uitgeverij en distributeurs nog erg terughoudend om hun producten massaal via internet beschikbaar te stellen. Een andere innovatie waar veel creatieve producten mee te maken hebben, is de toepassing van 3D-technologie. Van de fotografie en de film is de stereoscopische techniek al veel langer bekend, maar tegenwoordig strekt het zich uit naar steeds meer mediatechnieken, zoals televisie en gaming. Alhoewel de huidige toegepaste stereoscopische technieken veel beter ontwikkeld zijn, verloopt ook deze ontwikkeling niet via een mooie rechte glijbaan naar een snelle invoering. Het lijkt meer op een achtbaan met onverwachte tempowisselingen en haakse bochten.

Oude groove, nieuwe sounds

De arbeidsmarkt binnen de verschillende branches van de creatieve industrie verschilt sterk van elkaar. Er zijn branches waar de werkgelegenheid in sterke mate bestaat uit het werken in loondienst en er zijn branches waar veel werkgelegenheid bestaat uit flexibele en zelfstandige banen. In het eerste geval vertaalt een daling van de werkgelegenheid zich rechtstreeks in het stijgen van de geregistreerde werkloosheid, en een stijging van de werkgelegenheid in het toenemen van vacatures. Dat zijn eenvoudig vast te stellen cijfers, die iets zeggen over de ontwikkelingen in bijvoorbeeld de grafische industrie en bij de uitgeverijen. Moeilijker ligt dit binnen de reclamebranche of de kunst- en cultuursector, waar veel zzp'ers werkzaam zijn. Daar vertaalt de economische crisis zich allereerst in het teruglopen van het inkomen en veel minder in het teruglopen van het aantal banen. Wel signaleren we uit

eigen onderzoek dat de flexibele schil bij creatieve bedrijven terugloopt omdat bedrijven minder flexwerkers nodig hebben. Bedrijven passen zich dus snel aan bij afzetveranderingen. Houdt deze vermindering lang genoeg aan, dan stoppen zzp'ers en registreert het CBS dat ook in deze sectoren het totaal aantal banen terugloopt. Deze situatie doet zich in 2011 en 2012 voor. Het blijkt dat de werkgelegenheid in de creatieve industrie sterker dan gemiddeld reageert op het economische klimaat in Nederland, zowel als het slechter gaat als wanneer het beter gaat. Daarom is de verwachting dat de werkgelegenheid in de creatieve industrie weer sterk kan gaan groeien zodra de economie weer aantrekt, zoals dat in de afgelopen vijftien jaar het geval is geweest. Zover is het in 2012 echter nog niet.

Ondanks dit gunstig toekomstperspectief voor de creatieve industrie verwachten we dat de werkgelegenheid in de grafische industrie verder zal blijven dalen. Daar staat een verdere groeiverwachting bij internet, multimedia en gaming tegenover.

Tot slot besteden we in dit hoofdstuk aandacht aan de gevolgen van de structurele veranderingen die optreden binnen de verschillende branches van de creatieve industrie. Daarbij zien we een opmerkelijke ontwikkeling plaatsvinden. In tegenstelling van wat vaak wordt gedacht, loopt het beroepsonderwijs sterk voor op de ontwikkelingen in de creatieve industrie. Creatieve opleidingen zijn inmiddels zo populair dat er een overaanbod dreigt vanuit het beroepsonderwijs. In werkelijkheid blijkt de door velen voorspelde groei in creatieve activiteiten minder snel te verlopen. Hierdoor wijken veel afgestudeerden uit naar vervolgstudies of naar andere banen, in de hoop in de toekomst alsnog een loopbaan te kunnen opbouwen binnen de creatieve industrie.

Samenwerken over de grenzen heen

De trend is dat er meer en intensiever wordt samengewerkt dan ooit: in cocreatie met klanten, met toeleveranciers, in (zelfsturende) teams en tussen

'De trend is dat er meer en intensiever wordt samengewerkt dan ooit.'

verschillende organisaties. De overheid vindt het maken van cross-overs tussen verschillende sectoren een belangrijk middel om te komen tot innovatie en economische groei.

Bedrijven die samenwerken met andere sectoren presteren beter dan degenen die dat niet doen. De meerwaarde van samenwerking zit in verbeteren, vernieuwen en leren. Samen kun je dat beter dan alleen. Bij verbeteren, vernieuwen en leren horen verschillende organisatievormen, die we in 'Samenwerken over de grenzen heen' in beeld brengen. Van de factoren die succesvolle samenwerking bevorderen, springen vertrouwen en het goed kunnen schatten van elkaars waarde, er uit. Fysiek bij elkaar in de buurt zitten, blijft belangrijk en wordt gestimuleerd door de vorming van bijvoorbeeld broedplaatsen of 'brainports'. De mogelijkheden voor virtuele samenwerking nemen razendsnel toe. Dat biedt nieuwe perspectieven en

vormen van samenwerking. Mensen die elkaar kennen en vertrouwen vormen een soort familie. De creatieve industrie is ook zo'n familie die zorgt voor een veilige thuisbasis, waar veel kennis wordt uitgewisseld en makkelijk partners zijn te vinden. Daarnaast wordt de waarde van de creatieve industrie steeds vaker buiten haar grenzen gezien. Mede dankzij ondernemende 'chips' worden nieuwe relaties gelegd en wordt kruisbestuiving gestimuleerd. Samenwerken is een te ontwikkelen competentie. In 'Samenwerken over de grenzen heen' worden de drie belangrijkste kenmerken van een samenwerkingsvaardige organisatie op een rijtje gezet. Wie goed kan samenwerken, vindt vrienden en partners om het werk lichter en het rendement hoger te maken.

stilstaan of bewegen

hoofdstuk 1











Stilstaan of bewegen

De creatieve industrie is in 2010 door de overheid benoemd tot een van de negen topsectoren waar Nederland in de komende jaren op zou moeten inzetten. Door de economische recessie heeft de creatieve industrie echter ook de wind tegen, en gelijktijdig worden delen van de creatieve sector nog eens extra hard getroffen door bezuinigingen van de overheid. In dit hoofdstuk maken we de balans op. Wat speelt er binnen de verschillende branches van de creatieve industrie en hoe hielden de bedrijven zich staande in het moeilijke jaar 2011?

Afbeelding 1.1

Branches creatieve industrie en hun SBI-code (standaard bedrijfsindeling)

 uitgeverij	1. uitgeverijbranche	
	581	uitgeverijen
	632 en 900301	journalisten en persbureaus
 reclame	2. reclamebranche	
	731101	reclamebureaus
	731102	overige reclamediensten
 grafimedia	3. grafimediabranche	
	1813	prepressbedrijven
	1811 en 1812	drukkerijen
	1814	binderijen
 film & tv	4. audiovisuele branche	
	591	film- en videoproductie
	601 en 602	omroeporganisaties
	591 en 592	radio- en TV-productie
	182	reproductie opgenomen media
 podiumkunst	5. theater en podia	
	90011	beoefening van podiumkunst
	90012	producenten van podiumkunst
	9002	dienstverlening voor uitvoerende kunst
	900302	scheppende kunst
	90041	theaters en schouwburgen
	90042	evenementenhallen
 gaming	6. multimedia en gaming	
	-	multimedia productiebedrijven
	-	gamingbedrijven

Bron: GOC

Afbakening creatieve industrie

Er worden verschillende definities gebruikt om de creatieve industrie af te bakenen, maar in dit rapport richten we ons op de media- en entertainmentindustrie en de kunst- en cultuursector. Afbeelding 1.1 geeft een exact overzicht van de branches waar GOC voor werkt. De branches die door de overheid tot de creatieve industrie worden gerekend omvatten verder nog de architectenbureaus, de modeontwerpers en de goud- en zilversmeden.

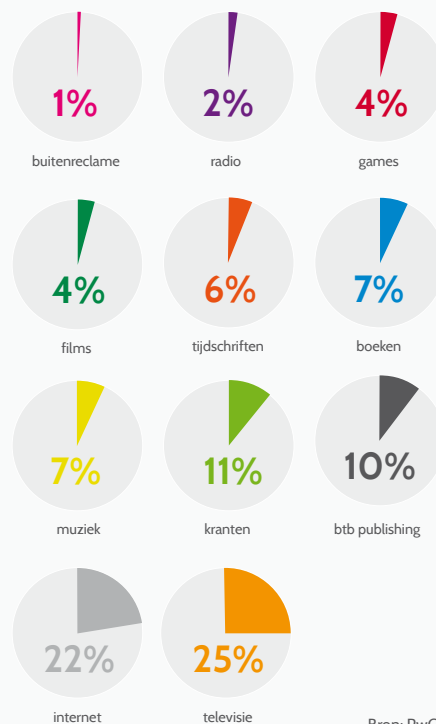
Binnen deze afbakening van de creatieve industrie staan begin januari 2012 bij de Kamer van Koophandel bijna 30.000 bedrijven ingeschreven, waaronder 18.600 als zelfstandige beroepsbeoefenaar zonder personeel (zzp'er). De totale werkgelegenheid inclusief ondernemers, zzp'ers en werknemers is ruim 160.000 personen. Ongeveer 84% werkt in loondienst. De verhouding tussen zelfstandigen en werknemers in loondienst varieert echter sterk tussen de branches binnen de creatieve industrie. In hoofdstuk 2 gaan we uitvoeriger hierop in.

Door de economische crisis heeft ook de creatieve industrie een forse pas op de plaats moeten maken. Vooral de werkgelegenheid in loondienst is sterk gedaald. We beginnen daarom in dit hoofdstuk met de algemene ontwikkelingen binnen de creatieve industrie. Daarbij gaan we in op de groei en krimp in de verschillende segmenten zoals internet, televisie, kranten en tijdschriften, muziek en games. Vervolgens besteden we extra aandacht aan enkele afzonderlijke segmenten die sterk in ontwikkeling zijn: gaming en videofilms. We sluiten het hoofdstuk af met de resultaten van een recent economisch onderzoek onder bedrijven in de Nederlandse creatieve industrie dat GOC zelf heeft uitgevoerd. Hoe vergaat het de bedrijven volgens hun eigen ervaringen op het gebied van de omzetontwikkeling en het behaalde bedrijfsresultaat in 2011. Met andere woorden, loont het eigenlijk om actief te zijn in de creatieve industrie onder de huidige economische omstandigheden. Het levert een gevarieerd beeld op.

Algemene ontwikkelingen

Volgens berekening van PricewaterhouseCoopers (PwC) werd in 2010 een totale omzet in de media- en evenementenindustrie gerealiseerd van 14,4 miljard euro en is de prognose voor 2011 14,8 miljard euro. Daarmee zou de totale omzet in 2011 weer terug zijn op het niveau van vóór de crisis in 2008, terwijl 2009 en 2010 daar ruim onder bleven. Bijna de helft (47,5%) van de omzet werd in 2010 door internet en televisie gerealiseerd en een derde door drukwerk zoals kranten, tijdschriften, boeken en reclaimedrukwerk. Films en games nemen ieder ongeveer 4% voor hun rekening en de muziekindustrie (verkoop en live-optredens) ongeveer 7%. In afbeelding 1.2 is de verhouding in omzet tussen deze segmenten over 2010 in beeld gebracht.

Afbeelding 1.2
Omzetverhouding tussen de mediasegmenten in 2010



Bron: PwC 2011

Deze verhouding tussen de segmenten verandert in de loop van de jaren doordat sommige segmenten in omzet sterk groeien en anderen krimpen. De meest spectaculaire veranderingen die in de afgelopen tien jaren zijn opgetreden, zijn de sterke opkomst van internet en de terugval van kranten. In aandeel hebben deze segmenten bijna letterlijk van positie gewisseld. In 2001 hadden kranten een aandeel van 25% in de totale omzet van de media- en entertainmentindustrie, hetgeen hun de eerste plaats opleverde. In 2010 is dit aandeel gezakt naar minder dan de helft. Het tegenovergestelde is gebeurd met de omzet van internet-activiteiten. In 2001 had internet nog slechts een aandeel van 9% en in 2010 is dit uitgegroeid naar 25%.

Ook het aandeel van de andere gedrukte media, tijdschriften en boeken is sterk teruggeslagen. Daar tegenover is het segment games juist sterk gegroeid. Hiermee wordt bevestigd dat binnen een groeiend volume aan media en entertainment-bestedingen, de gedrukte media steeds meer hun

De meest spectaculaire veranderingen die in de afgelopen tien jaren zijn opgetreden, zijn de sterke opkomst van internet en de terugval van kranten.

dominante positie verliezen en ook in absoluut volume sterk ingekrompen zijn. Deze ontwikkeling zet zich in de prognose van PwC voor de komende vijf jaar door, maar wel in een gematigder tempo. Hierdoor zien we het volgende beeld ontstaan, zie afbeelding 1.3. In 2015 zal meer dan de helft (53%) van alle bestedingen terecht komen binnen twee dominante segmenten, televisie en internet. De andere segmenten groeien qua

Afbeelding 1.3

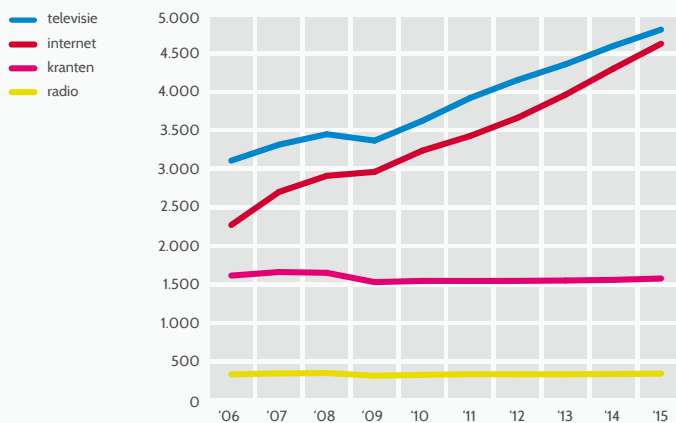
Aandeel per segment in de totale media- en entertainmentbestedingen en de gemiddelde jaarlijkse groei

segment	aandeel in totaal			gemiddelde jaarlijkse groei	
			prognose		prognose
	2006	2010	2015	2006-2010	2011-2015
televisie	24%	26%	28%	4%	6%
internet	17%	22%	26%	9%	7%
kranten	12%	11%	9%	-1%	0%
btb publishing	14%	10%	8%	-5%	-1%
muziek	8%	7%	6%	-3%	2%
boeken	7%	7%	6%	1%	1%
tijdschriften	7%	6%	5%	-2%	1%
films	5%	4%	5%	0%	5%
games	3%	4%	4%	11%	6%
radio	2%	2%	2%	0%	1%
buitenreclame	1%	1%	1%	-2%	3%
totaal	100%	100%	100%	2%	4%
euro (x miljoen)	13.391	14.437	17.558		

Bron: PwC 2011/berekening GOC

Afbeelding 1.4

Absolute omzetontwikkeling van de primaire media (x miljoen euro)



Bron: PwC 2011

omvang verder naar elkaar toe. Geen van de segmenten zal op korte termijn de onderlinge verhoudingen nog eens sterk op zijn kop gaan zetten. De rangorde die in 2010 ontstaan is, zal naar verwachting ook nog in 2015 bestaan. De meest spectaculaire groei in het totale volume heeft plaatsgevonden in de afgelopen 10 jaar en met name in de jaren 2006 en 2007 met groeipercentages van 7,5% en 7,0%. In 2009 kromp het volume door de crisis overigens met -4,3%. De gemiddelde groei per jaar over de afgelopen 5 jaar is voor de totale omzet berekend op 1,9%. De sterkste groei vond plaats bij games en internet. Gemiddeld 10,9% en 9,3% per jaar over de afgelopen 5 jaar. Tegenover deze zeer hoge groeipercentages voor games en internet staat echter ook een krimp in 2010. De prognose voor de gemiddelde jaarlijkse groei tussen 2011 en 2015 is voor bijna alle segmenten positief, maar voor internet en games wel gematigder dan over de afgelopen jaren. De krimp bij kranten, boeken en tijdschriften verdwijnt in de prognoses.

In afbeelding 1.4 zien we deze spectaculaire groei bij televisie en internet over de periode 2006-2015 in beeld gebracht. Over de jaren 2006 t/m 2010 gaat het om gerealiseerde omzetten, en bij de jaren 2011 t/m

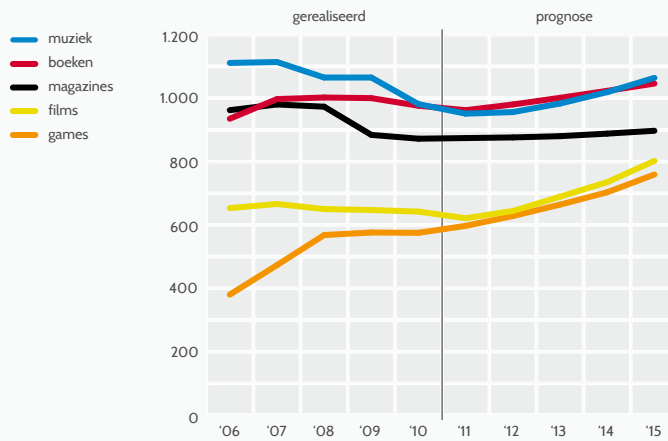
2015 om een prognose van PwC op basis van de economische inschatting zoals deze bekend was in oktober 2010. Deze inschatting was destijds nog positief over het herstel van de economie in 2012. Inmiddels heeft het Centraal Planbureau (CPB) deze verwachting naar beneden bijgesteld. De economie zal volgens het CPB in 2012 waarschijnlijk verslechteren. De prognoses van PwC over de ontwikkeling van de media- en entertainmentindustrie zal daarom eveneens naar beneden bijgesteld moeten worden. In de té optimistische prognose stagneert de omzetontwikkeling bij de kranten en de radio al, waardoor deze steeds meer door de andere segmenten op de hielen wordt gezeten. In werkelijkheid zou op basis van de bijgestelde economische cijfers over 2012 dit beeld dus negatiever kunnen uitvallen.

De omzetontwikkeling voor de andere segmenten staat in afbeelding 1.5. Hierin zien we door de crisis vanaf 2009 een sterk teruglopende omzet bij muziek, boeken en tijdschriften en stagnatie in de ontwikkeling van de omzet bij films en games. Naar de toekomst voorziet PwC, met uitzondering van tijdschriften, weer een duidelijke groei ontstaan.

De invloed van de economische crisis wordt zichtbaar als we de voorspellingen van PwC in 2006 voor de jaren

Afbeelding 1.5

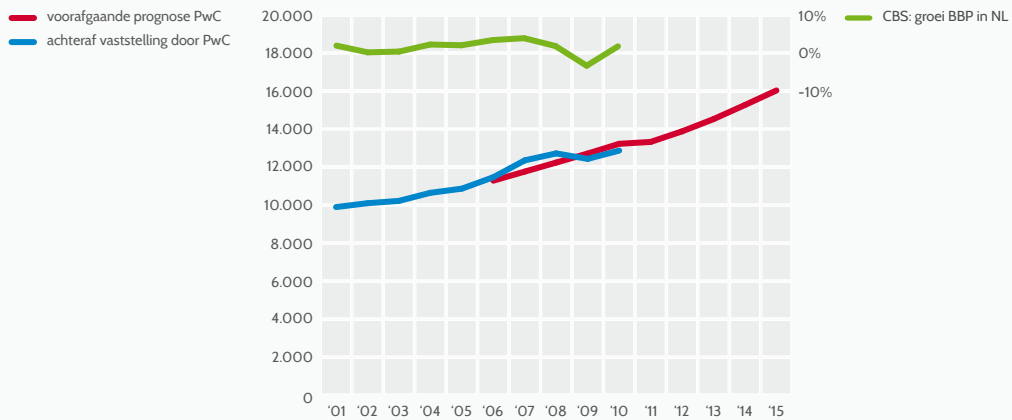
Absolute omzetontwikkeling van de secundaire media en entertainmentsegmenten (x miljoen euro)



Bron: PwC 2011

Afbeelding 1.6

Absolute omzetontwikkeling media en entertainment, volgens prognose vóór en tijdens de economische crisis (2006 en 2008) en de economische groei in Nederland (x miljoen euro)



Bron: PwC 2006 en 2011; CBS 2011

2006-2010 naast de in 2011 geconstateerde werkelijke ontwikkeling leggen. In afbeelding 1.6 is deze vergelijking in beeld gebracht. De doorgetrokken lijnen in de figuur zijn achteraf constatering van de werkelijke omzetten die behaald zijn in deze jaren. De onderbroken lijnen laten de voorafgaande prognoses zien. Vanaf 2008,

het jaar waarin de crisis begon, zien we de omzetten onder de prognoses uitkomen. Boven in de grafiek is de jaarlijkse groei van het Bruto Binnenlands Product (BBP) als graadmeter voor de economische ontwikkeling in Nederland afgedrukt. Vergelijken we de BBP-curve met de werkelijke omzetcurve van de media- en

‘De negatieve voorspelling van het Centraal Planbureau voor de economische ontwikkeling in 2012 zal eveneens zichtbaar worden in de terugval van de groeicurve van de media- en entertainmentindustrie.’

entertainmentindustrie, dan valt op dat deze omzetcurve eenzelfde beweging maakt. De omzetontwikkeling in de media- en entertainmentindustrie reageert dus sterk op de algemene economische conjunctuur in Nederland. Dit is te verklaren vanuit de consumptieve bestedingen. Als reactie op een economische teruggang vermindert het consumentenvertrouwen en vallen deze bestedingen snel terug. Op basis hiervan mogen we veronderstellen dat de negatieve voorspelling van het CPB voor de economische ontwikkeling in 2012 eveneens zichtbaar zal worden in de terugval van de groeicurve van de media- en entertainmentindustrie.

Van fysieke naar digitale distributie

In het afgelopen jaar zijn alle verdienmodellen uitvoerig besproken binnen de diverse branches. Dit was voornamelijk het gevolg van een veelbelovende doorbraak van de digitale distributie van kranten, boeken en tijdschriften, en de vrees voor piraterij waar inmiddels naast de muziekindustrie ook de film- en gaming-industrie steeds meer last van begon te krijgen. Al jaren werd door uitgeverijen geëxperimenteerd met digitale kranten en tijdschriften, maar echt geld werd er (nog) niet mee verdiend. Het verdienmodel bleef papier, ondanks dat het aantal abonnees gestaag terugliep. Bij de kranten en tijdschriften bestaat het verdienmodel uit een schaal tussen twee uitersten: betalende abonnees en adverteerders. In de praktijk is het vaak een mengverhouding, maar beide uitersten bestaan al lang. Kranten en tijdschriften die volledig berusten op betalende abonnees of contributie betalende leden enerzijds en gratis kranten en tijdschriften die volledig betaald worden uit advertentie-inkomsten. Het was altijd al zo dat uitgeverijen van kranten en tijdschriften

met verschuivingen werden geconfronteerd, waar ze op moesten reageren. Meestal lukte dat. Soms ook niet en dan verdween weer een krant of tijdschrift van de markt. Daar stond tegenover dat er altijd weer nieuwe titels op de markt verschenen. Steeds vaker was dit voor specifieke doelgroepen in een relatief kleine oplage. Grote uitgevers hebben hun aanbod de afgelopen tien jaar steeds verder gedifferentieerd.

Naast kranten bieden zij inmiddels ook tijdschriften, boeken, hun archief, websites met aanvullende diensten, video's, geluid, links, zoekfuncties, weblogs en journal communities aan. Bijna alle kranten zijn digitaal te downloaden of als aparte web-editie te bekijken via pc, laptop, tablet of smartphone.

In eerste instantie wilden uitgevers voor de verschillende printeditie, e-editie en web-editie aparte abonnementen aanbieden. Inmiddels zijn veel uitgevers ertoe overgegaan om hun betalende printabonnees gratis toegang tot hun e-editie te geven.

De gecombineerde verdienmodellen hebben het sterke voordeel dat er meer spreiding van investeringsrisico bestaat, maar maken ook duidelijk dat er geen voor de hand liggend alternatief is voor het vertrouwde papieren verdienmodel.

In de afgelopen jaren zijn een aantal studies verricht in diverse landen naar nieuwe verdienmodellen voor krantenuitgevers. Voor Nederland heeft Nielsen en PwC onderzoek gedaan. PwC deed in 2010 in opdracht van het Stimuleringsfonds voor de pers casestudies naar best practices en een enquête onder lezerspubliek naar betalingsbereidheid voor digitale informatie van de uitgevers. Hieruit bleek dat er nog weinig invloed uitgaat van betaald online nieuws op de traditionele verdienmodellen. Toch geeft bijna een derde van de abonnees van papieren kranten aan over te zullen

‘De gecombineerde verdienmodellen hebben het sterke voordeel dat er meer spreiding van investeringsrisico bestaat, maar maken ook duidelijk dat er geen voor de hand liggend alternatief is voor het vertrouwde papieren verdienmodel.’

stappen naar digitale alternatieven indien deze van gelijkwaardige kwaliteit en gebruiksgemak zijn en hun beloofde toegevoegde waarde echt waarmaken. De betalingsbereidheid geldt vooral voor content van losse artikelen, waarvan de informatie niet gratis op internet gevonden kan worden. Daarbij hebben lezers een sterke voorkeur voor korte nieuwsartikelen met de mogelijkheid om door te klikken naar archief, video's, en achtergrondinformatie. Met name gebruiks- en betalingsgemak blijken voor gebruikers doorslaggevend te zijn. Het dilemma is dat het bieden van een betalingssysteem voor losse artikelen tevens een negatief effect heeft op het aantal abonnees op de e-editie van een krant. PwC adviseert daarom een prijsdifferentiatie per nieuws categorie toe te passen omdat uit hun onderzoek blijkt dat er verschillende typen nieuwsconsumenten bestaan met een verschillende betalingsbereidheid. Actuele professionele financiële informatie genereert de hoogste betalingsbereidheid, regionaal nieuws en entertainment heeft de laagste betalingsbereidheid.

Uit het onderzoek van Nielsen blijkt dat 80% van de consumenten vindt dat abonnees van papieren kranten of tijdschriften de digitale versie er gratis bij moeten krijgen. Hierover schreven we ook al in het vorige Trendrapport van GOC (2011) naar aanleiding van digitale edities van NRC en Het Financieele Dagblad (FD). Abonnees van deze bladen waren zeer boos dat zij in eerste instantie geen gratis toegang hadden tot de digitale versie. Inmiddels communiceren kranten naar hun papieren abonnees dat zij via hun abonneenummer gratis kunnen inloggen. Door veel consumenten wordt het huidige aanbod aan e-content van onvoldoende kwaliteit beschouwd om er voor te gaan betalen. Dit levert een prijs-kwaliteit paradox op. De consument is alleen bereid te betalen voor informatie dat niet al beschikbaar is op internet. Dat is dus een groot probleem voor een digitaal verdienmodel. Vervolgens vinden consumenten dat informatie van internet, waarvoor zij betaald hebben, ook gedeeld moet kunnen worden met anderen. Dit levert direct het risico van free-ridergedrag (meeliften) en piraterij (uploads) op, vergelijkbaar met de muziekindustrie.

'Fragmentering van deze content naar kleinere en goedkopere eenheden (artikelen) levert alleen een gelijkwaardig verdienmodel op indien het aantal betalende consumenten sterk toeneemt.'

De oude verdienmodellen zijn grotendeels gebaseerd op afname van een door de redactie samengestelde diversiteit aan content. Fragmentering van deze content naar kleinere en goedkopere eenheden (artikelen) levert alleen een gelijkwaardig verdienmodel op indien het aantal betalende consumenten sterk toeneemt. Een gelijktijdig sterke uitbreiding van het marktaandeel is daarmee een voorwaarde om de totale inkomsten op hetzelfde niveau te houden. Daar staat tegenover dat het oude verdienmodel sowieso afkalft. Deze afkalving gaat echter harder dan het opbouwen van een alternatief. De digitale omzet van kranten is anno 2010 ongeveer 0,5% van de omzet van de papieren kranten.

In het vorige Trendrapport (2011) schreven we over het experiment van Rupert Murdoch. Hij is met zijn uitgeverij News Corporation een samenwerking met Apple aangegaan om de digitale krant 'The Daily' uit te gaan geven. Deze kan door iPad- en iPhonegebruikers als application gedownload worden. Het uitgangspunt van beiden was dat ze daarmee 500.000 betalende abonnees aan zich moesten binden. Wereldwijd is dat geen overdreven ambitie. Toch is het hun niet gelukt deze binnen een jaar binnen te halen. De laatste cijfers geven aan dat het aantal rond de 120.000 is blijven steken. De Europese markt voor betaalde digitale content (muziek, informatie, films en games) loopt in ontwikkeling sterk achter bij die in de VS. De komende jaren zullen vooral ook experimentele jaren worden op zoek naar een nieuwe balans in gratis en betaalde digitale content. Er zijn geen bewezen routes die naar succes leiden. Daarmee blijft het spannend wat wel en wat niet gaat werken.

E-books

Uit onderzoek van PwC, waarbij de markt voor e-books in de VS en Europa met elkaar wordt vergeleken, blijkt dat het brede publiek in Europa wel voldoende op de hoogte is van de mogelijkheden om boeken via e-readers en tablets te lezen, maar dat ze er in tegenstelling tot het Amerikaanse publiek in veel mindere mate de voordelen van inzien. Daarom is de markt voor e-books in de VS veel gunstiger dan in Europa. Dit veroorzaakt ook dat Europese uitgevers veel terughoudender zijn om te investeren in e-books dan in Amerika. In Europa zien uitgevers de e-books vooral nog als een bedreiging voor hun inkomsten, terwijl Amerikaanse uitgevers sterker de voordelen van geringere investeringskosten zien. Het verspreiden van e-books is namelijk veel goedkoper dan het laten drukken van een oplage die via de boekwinkels gedistribueerd moet worden. Daarom is de VS dé grote pionier voor de ontwikkeling van een e-book markt en bijbehorend verdienmodel. De grootste boekhandel ter wereld, het Amerikaanse Barnes & Nobles, had in 2010 al 1,2 miljoen e-books ter beschikking. In Nederland had de grootste boekhandel in 2010 slechts 4000 e-books ter beschikking. Toch stond de e-book omzet in de VS in 2010 met een aandeel van ongeveer 7% nog slechts aan het begin van een doorbraak. De groei was echter wel groot, want in 2009 was dit aandeel nog 3%. Daar tegenover werden in Nederland in 2009 110.000 e-books verkocht en in 2010 500.000 e-books. Dat leverde een aandeel in 2010 van precies 1% ten opzichte van het totaal aantal verkochte papieren boeken op.

Een recent onderzoek van Floor Schrijvers onder Nederlandse boekenuitgevers geeft als verklaring voor de terughoudendheid om meer te investeren in e-books dat er in Nederland weinig te verdienen valt aan e-books.¹ Dit wordt enerzijds veroorzaakt door de vaste boekenprijs, die wel geldt voor het gedrukte boek maar niet voor e-books. Hierdoor is de prijs voor een papieren boek laag en voor een e-book relatief hoog. Anderzijds wordt deze terughoudendheid bij uitgevers verklaard door het gegeven dat veel van de uitgebrachte e-book-titels inmiddels gratis op internet te downloaden zijn.

Uit een inventarisatie van journalist Jeroen van Bergeijk blijkt zelfs dat van de uitgebrachte Nederlandse titels voor e-books inmiddels drie kwart gratis te downloaden is, en dit geldt voor bijna alle bestsellers.²

Uit het internationale onderzoek van PwC blijkt dat alle geïnterviewde experts het er inmiddels over eens zijn dat e-books en gedrukte boeken, net als e-kranten en gedrukte kranten, in de toekomst naast elkaar zullen blijven bestaan. Beiden worden als complementair aan elkaar beschouwd. E-books zullen vooral gedeeltelijk de paperbacks, reisboeken en special interest boeken gaan vervangen, maar niet de gebonden boeken. Met betrekking tot kranten en tijdschriften zijn de experts zelfs minder optimistisch over de e-reader en tablet varianten dan over de ontwikkeling van e-books. De oriëntatie van de Amerikaanse markt van e-reader en tablet gebruikers is ook veel sterker op e-books gericht dan op e-paper en e-magazines.



Games

Uit de cijfers van PwC over de bestedingsontwikkeling voor games in Nederland blijkt dat deze een spectaculaire groei hebben doorgemaakt in de afgelopen 10 jaar en dat deze groei in een gematigder tempo ook voor de komende jaren wordt verwacht (zie afbeelding 1.5). Uit de cijfers van de brancheorganisatie NVPI blijkt dat de verkoop van pc- en console games (fysieke dragers) in Nederland in 2009 en 2010 wel zichtbaar is teruggelopen (zie afbeelding 1.7). Tussen 2000 en 2008

¹ NRC Handelsblad (dinsdag 31 januari 2012), Cultuur pagina 19: 'Uitgeverij ziet niks in e-book', redacteur Arjen Fortuin.

² NRC Handelsblad (dinsdag 31 januari 2012), Binnenland pagina 2: 'Driekwart Nederlandse e-books gekraakt op net. Bestsellerauteurs zijn moeiteloos te downloaden', cultuurredactie.

‘Nederland telt in 2011 zo’n 175 gamebedrijven, van zzp’ers tot grote internationaal opererende bedrijven, waar in totaal ongeveer 2.500 mensen hun inkomen verdienen.’

verdrievoudigde de verkoop van games voor pc en consoles van 3,5 miljoen naar 11 miljoen exemplaren. In 2009 verminderde ten gevolge van de economische crisis de verkoop van het aantal consolegames met 2,6% en van het aantal pc-games zelfs met 18,6%. In totaal daalde het aantal verkochte fysieke dragers van games met 6,3% in 2009 en zelfs met 10,6% in 2010. Net als eerder in de VS zichtbaar werd, verschuift de verkoop van games jaarlijks van met name pc-games naar webbased (online) en mobile games (zie afbeelding 1.8). Online- en mobile games samen hebben in Nederland inmiddels de helft van de bestedingen naar zich toe getrokken. De grootste online gespeelde game is momenteel ‘World of Warcraft’ van game-uitgever Activision/Blizzard van Vivendi. ‘World of Warcraft’ is een zogenoemde ‘Massive-Multiplayer-Online-Role-Playing-Game’. Het verdienmodel erachter is dat mensen uit alle delen van de wereld via een betaalde inlog in vele parallele game-communities hun eigen game kunnen inrichten en spelen. Nederlands telt in 2011 zo’n 175 gamebedrijven, van zzp’ers tot grote internationaal opererende bedrijven, waar in totaal ongeveer 2.500 mensen hun inkomen verdienen. Daarnaast zijn er nog vele andere bedrijven in uiteenlopende branches die bij de productie van games betrokken zijn, maar dit niet als hoofdactiviteit doen.

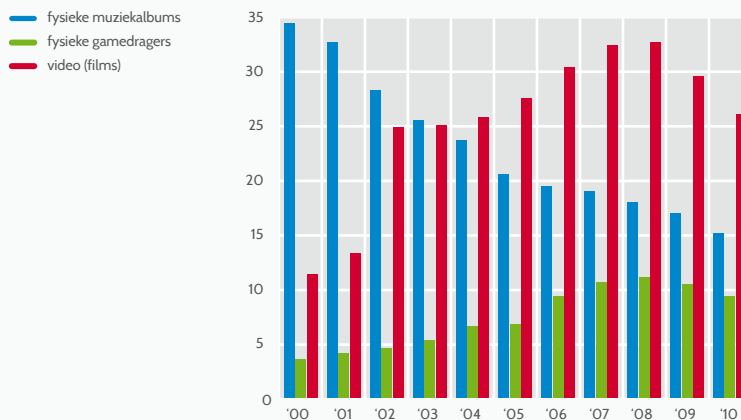
Vooral in het begin van de jaren 50 en 80 van de vorige eeuw zien we eerdere kortstondige hypes in het uitkomen van 3D-films.

Videofilms

De afgelopen jaren heeft de omzet uit de verkoop van videofilms eveneens sterk onder druk gestaan. In 2008 stagneerde de omzet en in 2009 zette een daling in met 9,5% oplopend naar 11,8% in 2010. Daar staat tegenover dat de belangstelling voor bioscoopbezoek vanaf 2008 is gegroeid. Dit is een trend die wereldwijd bestaat en is het gevolg van de herleving van de toepassing van stereoscopische technieken ofwel 3D-film. In afbeelding 1.9 is het uitkomen van stereoscopische films in de afgelopen 100 jaar uitgezet. Hieraan is te zien dat deze techniek eerder al tot grote hypes heeft geleid. Vooral in het begin van de jaren 50 en 80 van de vorige eeuw zien we eerdere kortstondige hypes in het uitkomen van 3D-films. Deze hype herhaalt zich in de afgelopen jaren vanaf 2008 tot heden. Er bestaat veel discussie of deze hype met de nieuwe digitale opname-, distributie- en projectietechnieken een meer duurzame ontwikkeling zal doormaken dan in het verleden het geval is geweest. De 3D-film is gevoelig voor de kwaliteit van zowel de toegepaste technieken als het inhoudelijke scenario voor de film. Een scenario dat vooral op 3D-effect inzet, blijkt nogal snel uitgewerkt te raken. Veel 3D-filmregisseurs bekritisieren de in hun ogen slechte scenario-kwaliteit van nogal wat recente 3D-films. Zij vrezen dat deze films vooral afbreuk doen aan het imago van 3D-films. 3D-films moeten het in hun ogen juist hebben van hun superieure kwaliteit op technisch én scenario gebied. Er is geen markt voor 3D B-films, noch voor puur technische overzetting van 2D- naar 3D-techniek bij bestaande films. Er is alleen plaats voor het topsegment in volledig in 3D opgenomen films. Dat komt onder andere doordat een bioscoopkaartje voor 3D-films duurder is dan voor 2D-films. Consumenten, en daarmee bioscopen en filmmaatschappijen, zijn alleen bereid te investeren in duurdere filmproducties als de totale kwaliteit dit ook rechtvaardigt. De stand van de technische mogelijkheden voor het toepassen van 3D-techniek legt ook beperkingen op voor het genre. De 3D-techniek kan snelle actiefilms nog niet goed aan vanwege de lagere registratie- en vertoningsnelheid met maximaal 24 frames per seconde. Daarnaast is 3D-projectie nog te

Afbeelding 1.7

Aantal verkochte fysieke dragers op Nederlandse entertainmentmarkt



Bron: NVPI 2011

‘Er bestaat veel discussie of deze hype met de nieuwe digitale opname-, distributie- en projectietechnieken een meer duurzame ontwikkeling zal doormaken dan in het verleden het geval is geweest.’

donker. Bij voldoende goede 3D-films worden bioscopen gestimuleerd om te investeren in dure zilver schermen, waardoor de kosten voor dure en technisch risicovoller 3D-brillen verminderd kunnen worden. In de VS, waar de markt voor 3D-films inmiddels veel groter is dan in Europa, hebben de meeste bioscopen geïnvesteerd in dure zilver screens. In Nederland zijn er (nog) slechts enkele bioscopen die deze techniek toepassen. Het gevolg is dat in Nederland veel gebruik wordt gemaakt van dure elektronische 3D-brillen. Deze moeten uitgedeeld, ingenomen, schoongemaakt en op batterijcapaciteit en werking worden gecontroleerd. Bovendien blijkt dat niet iedereen goed tegen de toegepaste techniek in deze brillen kan, waardoor mensen hoofdpijn krijgen tijdens het kijken naar een 3D-film. Bioscopen die 3D-films willen vertonen, moeten eerst volledig overstappen op digitale projectietechniek, dat vergt dus een forse

investering. Het verspreiden van digitale films is overigens wel weer veel goedkoper voor de exploitatiemaatschappijen omdat het maken en distribueren van kopieën veel eenvoudiger is. De topper in 3D-film ‘Avatar’ heeft ook de belangstelling voor 3D-TV gestimuleerd. Uit publieksonderzoek in de VS blijkt dat mensen die ‘Avatar’ in 3D gezien hebben meer belangstelling hebben gekregen voor 3D-TV. Zij zouden daarvoor ook meer willen betalen, dan mensen die ‘Avatar’ niet gezien hebben. Probleem bij televisie is, veel meer dan bij bioscoop, het beschikbaar zijn van voldoende aanbod in 3D-programma’s. Dit volume-probleem is vele malen groter dan bij films.

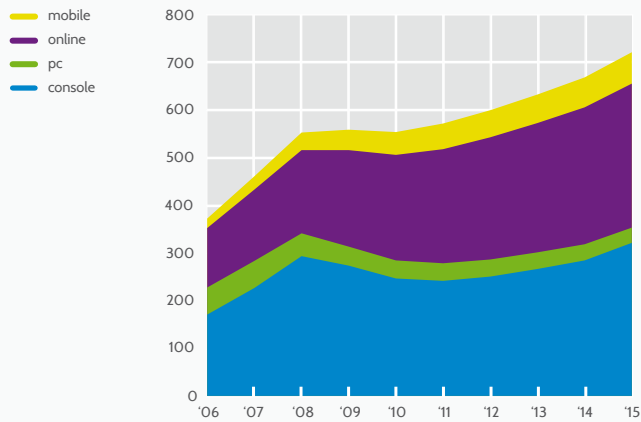
Probleem bij televisie is, veel meer dan bij bioscoop, het beschikbaar zijn van voldoende aanbod in 3D-programma’s.

Dus voor het creëren van een serieuze markt voor 3D-TV moet het aanbod van 3D-kanalen substantieel zijn. Bij televisie staat 3D echter nog in de kinderschoenen. De verwachting is dat 3D-TV in eerste instantie via 3D-videoplayers bij een groter publiek ingang zal vinden en dat 3D-TV-programmering pas daarna voldoende

volume zal kunnen opbouwen voor het genereren van een eigen televisie markt voor 3D-programma's.

Afbeelding 1.8

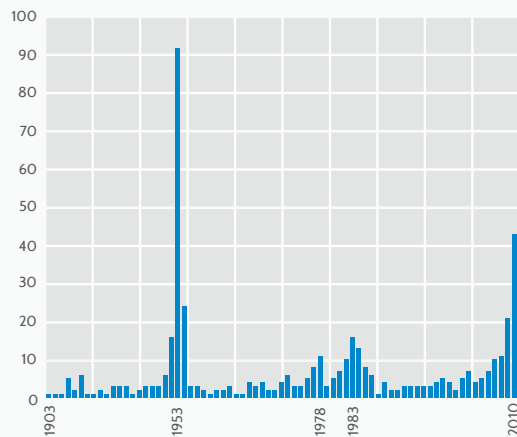
Opbouw omzet in games in Nederland (x miljoen euro)



Bron: PwC 2011

Afbeelding 1.9

Aantal uitgebrachte 3D-films in de afgelopen 100 jaar



Bron: SPEAK team, Sony Professional, Basingstoke, UK

3D-games in een spagaat?

De ontwikkeling van 3D in games wordt door ingewijden allereerst als een dilemma gezien. Dat is opmerkelijk want zowel games zelf als gamers als afnemers lenen zich bij uitstek voor de toepassing van 3D-technieken. Gamers worden algemeen gezien als early adapters van nieuwe technieken en de trend in games is het steeds verder opvoeren van een visuele realiteit. Bovendien hoeven er geen grote investeringen gedaan te worden om 3D-technieken voor games toe te passen. Noch door de producenten van games noch door de harde kern van gamers omdat 3D-gameplayers al bestaan. Het dilemma ligt in het gegeven dat gamers vooral geïnteresseerd zijn in het spel en minder in de toegepaste techniek waarin het spel gebracht wordt. De best verkopende games in de markt zijn ook geen 3D-games. Ook voor games geldt net als voor actiefilms, dat de toegepaste 3D-techniek vertragend werkt op de snelheid, waarmee binnen het spel gereageerd kan worden. Vooral bij populaire schietspellen (FPS: First Person Shooters) wordt dit als een achteruitgang ervaren. Net als bij de andere 3D-segmenten, films en 3D-TV staat de technische ontwikkeling van de toegepaste 3D-techniek een verdere brede verspreiding op de markt nog teveel in de weg. Het is dus niet een simpele ontwikkeling van de markt als zodanig, maar vooral ook in combinatie met een verdere ontwikkeling van de 3D-techniek zelf, waardoor 3D zich zal kunnen ontwikkelen als alternatief voor het vertrouwde 2D.

Piraterij, ook wij?

Een steeds terugkerend onderwerp is piraterij of illegaal uploaden en downloaden van muziek, films, games en andere digitale content. De sterke terugloop in aantal

‘Net als bij de andere 3D-segmenten, films en 3D-TV, staat de technische ontwikkeling van de toegepaste 3D-techniek een verdere brede verspreiding op de markt nog teveel in de weg.’

verkochte muziek cd's, albums en singles wordt direct in verband gebracht met de gelijktijdige opkomst van illegale downloads van muziek via internetsites. Dit probleem geldt wereldwijd, maar schijnt in Nederland in versterkte mate het geval te zijn. Er wordt aangenomen dat 30% van al het internetverkeer wereldwijd betrekking heeft op illegale up- en downloads. Hoe hard of zacht dit getal ook is, hardere cijfers zijn er wel met betrekking tot de omzetverhouding tussen betaalde digitale muziekdownloads en verkochte fysieke muziekdragers (vooral cd's). In Nederland is deze verhouding ongeveer 8%, terwijl deze in Engeland ongeveer 26% is.

Dit verschil wordt in verband gebracht met het verschil in wetgeving omtrent illegale downloads in beide landen. In Engeland bestaat er een verbod op illegaal uploaden, ter beschikking stellen en zelfs downloaden van muziek. Hierdoor kunnen bedrijven en zelfs individuen aangepakt worden.



De Nederlandse overheid overweegt echter ook het illegaal downloaden en het daartoe gelegenheid geven strafbaar te stellen.

In Nederland is dit niet strafbaar gesteld vanuit de redenering dat iedereen het recht heeft om kopieën voor eigen gebruik te maken. Bedrijven faciliteren dus dit kopierecht en zijn daarom minder gemakkelijk te vervolgen. De Nederlandse overheid overweegt echter ook het illegaal downloaden en het daartoe gelegenheid geven strafbaar te stellen. Daar is echter niet iedereen het mee eens. Twee belangen staan hier tegenover elkaar. Enerzijds het belang van onbeperkte uitwisseling van informatie via internet en anderzijds het belang om het auteursrecht te beschermen en het rechtmatige inkomen van de makers te waarborgen. Bij de gezochte

oplossing van dit dilemma wedijveren ook weer twee verschillende benaderingen met elkaar. FNV-KIEM, de Consumentenbond en de NTB zijn voor een vergoedingstelsel, dat bestaat uit een soort algemene heffing op internetgebruik en herverdeling daarvan onder auteurs. NVPI en de uitgevers zien veel meer in een verbod op illegale downloads en handhaving van dit verbod. Dat er wetgeving op dit terrein aan zit te komen in Nederland is duidelijk, hoe deze precies gaat uitpakken en welke gevolgen dat zal hebben ten gunste van het inkomen van auteurs en artiesten is nog niet te zeggen.

De gamingbedrijven zijn het meest positief over hun omzetontwikkeling in 2011.

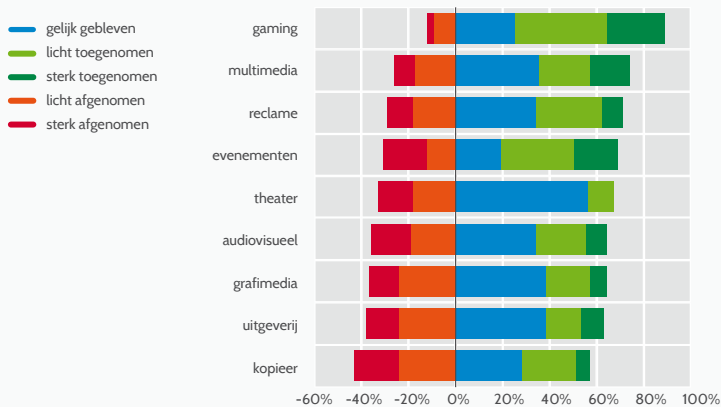
Valt er nog wat te verdienen in de media en entertainment?

In november 2011 is gevraagd aan bedrijven uit de creatieve industrie in Nederland hoe zij hun omzetontwikkeling en economisch resultaat over 2011 beoordelen, en in hoeverre dit een verandering inhoudt ten opzichte van het resultaat in 2010. Van de negen branches binnen de creatieve industrie, waarover we een uitspraak kunnen doen, zijn de gamingbedrijven het meest positief over hun omzetontwikkeling in 2011 (zie afbeelding 1.10). Van de gamingbedrijven heeft in 2011

tweederde (64%) de omzet zien toenemen, tegenover slechts een kwart (25%) van de grafimediabedrijven (drukkerijen) en uitgeverijen. Bij de theaters is dit zelfs beperkt tot 11%. De gemiddelde toename van de omzet over alle onderzochte bedrijven in al deze branches ligt op 32%. Veel bedrijven hebben een pas op de plaats gemaakt, waarbij hun omzet gelijk is gebleven met dat van 2010. Dit laat duidelijk zien dat 2011 niet is geworden wat in 2010 door o.a. het CPB voor de Nederlandse economische ontwikkeling werd voorspeld, namelijk een eerste herstel. Duidelijk te zien in de grafiek is, dat branches met verdienmodellen rond papieren producten, uitgeverijen, grafimedia en kopieerbedrijven

Afbeelding 1.10

Percentage bedrijven en de ontwikkeling van de omzet in 2011



Bron: GOC Economisch onderzoek 2011

het meest te maken hebben gehad met teruglopende omzetten. Dat komt overeen met de omzetcijfers die we eerder zagen.

‘De creatieve industrie heeft zich hiermee duidelijk nog niet uit de economische recessie ontworsteld, alhoewel het met de gaming- en multimediabedrijven inmiddels weer een stuk beter gaat dan bij de aanvang van de crisis.’

Opmerkelijk is ook dat multimediabedrijven het iets minder goed doen qua omzetontwikkeling dan gamingbedrijven. Niet meegenomen in deze cijfers zijn de faillissementen binnen de branches. Wat betreft economisch bedrijfsrendement zien we in afbeelding 1.11 dat opnieuw multimediabedrijven en gamingbedrijven het duidelijk beter doen dan bedrijven in de andere branches. Driekwart (75%) van de gaming- en multimediabedrijven behaalde in 2011 een positief bedrijfsresultaat. Bij gamingbedrijven behaalde zelfs een op de vijf (21%) een zeer positief bedrijfsresultaat. Bij alle andere branches is de verhouding tussen een positief en

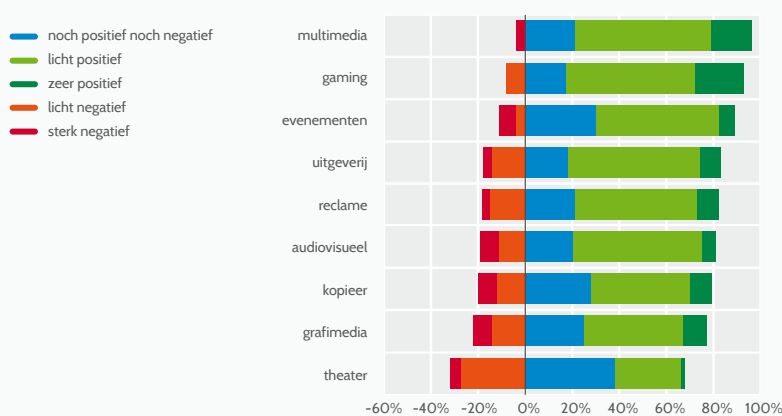
een negatief dan wel marginaal bedrijfsresultaat veel ongunstiger. Zelfs bij evenementenorganisaties is dit het geval. Daar zijn dan niet veel bedrijven die verlies draaien, maar een veel groter deel komt precies uit de kosten en heeft dus weinig netto rendement op hun investeringen. Theaters deden het bedrijfseconomisch het slechts van alle branches in de creatieve industrie. Slechts 30% had een positief bedrijfsresultaat, terwijl 32% met verlies draaide. Ook kopieerbedrijven en grafimediabedrijven deden het relatief minder goed in 2011.

Ten opzichte van 2010 hebben gaming- en multimediabedrijven in 2011 opnieuw een sterke verbetering weten te realiseren van hun bedrijfsresultaat (zie afbeelding 1.12). Ook voor evenementenorganisaties is het resultaat in 2011 overwegend positiever dan in 2010. Bij de andere branches zien we zowel een aanzienlijk deel dat in 2011 een verbetering realiseert als een verslechtering ten opzicht van 2010. Verhoudingsgewijs de minste verbetering is te zien bij theaters en kopieerbedrijven.

De creatieve industrie heeft zich hiermee duidelijk nog niet uit de economische recessie ontworsteld, alhoewel het met de gaming- en multimediabedrijven inmiddels weer een stuk beter gaat dan bij de aanvang van de

Afbeelding 1.11

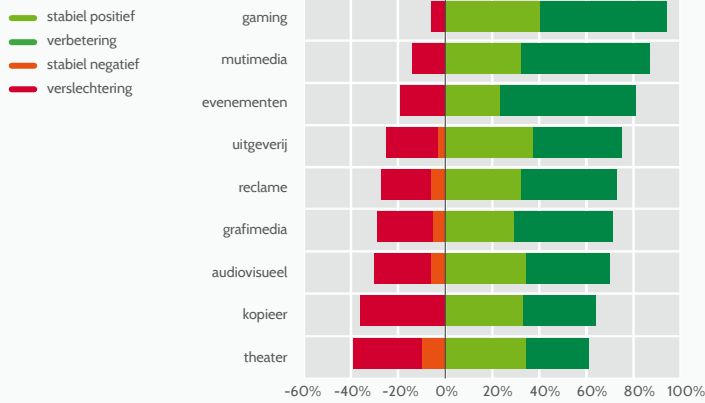
Percentage bedrijven en de ontwikkeling van het bedrijfsrendement 2011



Bron: GOC Economisch onderzoek 2011

Afbeelding 1.12

Percentage bedrijven en de verandering in bedrijfsresultaat ten opzichte van 2010



Bron: GOC Economisch onderzoek 2011

crisis. Ondanks de bezuinigingen blijft ook dit kabinet de groeipotenties van de creatieve industrie onderkennen. Het kabinet investeert de komende jaren voor honderden miljoenen euro's in negen 'topsectoren',

waaronder de creatieve industrie. Vanaf 2015 zal er zelfs sprake zijn van een structurele jaarlijkse investering van 1,5 miljard euro.

oude groove nieuwe sounds

hoofdstuk 2





Oude groove, nieuwe sounds

De werkgelegenheid in de creatieve industrie is door de economische recessie in de afgelopen jaren teruggelopen. Dat is ook in 2011 het geval geweest en de verwachting is dat deze neergaande trend ook in 2012 voor de meeste branches zal doorzetten. Enige uitzondering is de gamingindustrie waarbij de verwachting is dat 2012 een verdere groei laat zien. Toch blijft de totale creatieve sector op iets langere termijn een gunstig ontwikkelingsperspectief houden. De arbeidsmarkt in de creatieve sector is zeer flexibel en zal daarom snel kunnen reageren bij een verbetering van de economie. In dit hoofdstuk gaan we in op de werkgelegenheidsontwikkeling binnen de creatieve industrie en de verschillende media- en entertainmentbranches daarbinnen (zie afbeelding 1.1 van hoofdstuk 1). Over 2011 geven we een beeld van de vraag naar personeel en de mate van personeelsreductie bij de bedrijven. We geven cijfers over de groei van flexwerk in de creatieve industrie en de verhouding van flexwerk tot het vaste personeelsbestand. In dit hoofdstuk presenteren we gegevens uit eigen onderzoek, via enquêtes onder bedrijven, en uit bestanden van de Kamer van Koophandel en het CBS (CBS Statline).

Verschillende bedrijven en beroepen in de creatieve industrie

De aanduiding 'creatieve industrie' wordt niet eenduidig gebruikt. Vandaar dat het belangrijk is vooraf aan te geven welke bedrijven en beroepen er in dit rapport worden bedoeld. Onze belangstelling gaat uit naar bedrijven en beroepsbeoefenaren die zich richten op de volgende economische activiteiten: film, radio en tv, theater en -techniek, evenementen, grafische producten, reclame, webdesign, multimedia, gaming, journalistiek en uitgeverij. Van een aantal meer recente bedrijven en beroepen bestaat (nog) geen formeel afgebakende branche, zoals bij multimedia en gaming. In de praktijk staan deze bedrijven onder uiteenlopende andere hoofdactiviteiten bij de Kamers van Koophandel (KvK) ingeschreven. Bijvoorbeeld als reclamebureau, IT-bedrijf of uitgeverij. Dit betekent dat het niet mogelijk is om uit

officiële registers van het CBS of de KvK het aantal economisch actieve bedrijven en hun werkgelegenheid te halen. De tellingen bij gamingbedrijven zijn daarom gebaseerd op informatie vanuit de gamingindustrie zelf. Multimediabedrijven hebben we in het geheel niet als een aparte categorie geteld omdat daarvoor op dit moment geen enkele betrouwbare registratie bestaat.

Werkgelegenheid

Volgens officiële registratie bij het CBS werken er anno 2011 in de creatieve industrie ongeveer 165.000 mensen.¹ In het register van de KvK staan in januari 2012 totaal 29.650 bedrijven onder een van de 'creatieve' SBI-codes ingeschreven. Daarvan is bijna tweederde (64%) zelfstandig beroepsbeoefenaar (18.600 personen). Ongeveer 80% van de totale werkgelegenheid in de creatieve industrie bestaat uit werknemers die in loondienst zijn, 7,5% bestaat uit werkgevers en 12,5% uit zelfstandige beroepsbeoefenaren. Ten opzichte van het totale Nederlandse bedrijfsleven is het aandeel zelfstandige beroepsbeoefenaren (zzp'ers) hoger en bestaan er bijna uitsluitend kleine en middelgrote

'De arbeidsmarkt in de creatieve sector is zeer flexibel en zal daarom snel kunnen reageren bij een opleving van de economie.'

¹ Alle cijfers omtrent het aantal bedrijven en de werkgelegenheid in de branches van de creatieve industrie zijn gebaseerd op recente tellingen die gemaakt zijn via CBS Statline. Bij gamingbedrijven zijn de tellingen gebaseerd op een inschatting van de branche zelf.

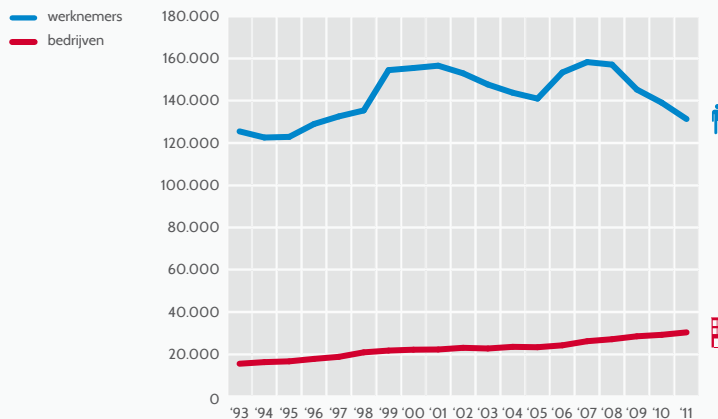
bedrijven en nauwelijks grote bedrijven. In Nederland werkte van de beroepsbevolking in 2009 86% in loondienst, 5% als werkgever en 9% als zzp'er.² Tussen de verschillende branches van de creatieve industrie bestaan qua werkgelegenheidsstructuur wel forse verschillen. Binnen de grafmediabranche en de uitgeverijbranche werkt bijna 90% in loondienst, terwijl beoefenaren van podiumkunst voor minder dan de helft in loondienst werken. Ook in de reclamebranche en in de theater- en evenementenbranche komt het werken als zelfstandig beroepsbeoefenaar relatief vaak voor (>20%). Dit verschil in werkgelegenheidsstructuur heeft gevolgen voor de toegang tot het beroep, de onderlinge concurrentieverhoudingen, maar ook voor de inkomenspositie en de zichtbaarheid van de gevolgen van de huidige economische crisis. In het algemeen kan gesteld worden dat bij de branches, waar de werkgelegenheid voornamelijk bestaat uit loondienst, de inkomenspositie stabiel is. Terwijl toch de gevolgen van de crisis zichtbaarder zijn via het oplopen van de werkloosheid. Bij de branches waar veel in zelfstandige banen wordt gewerkt, zijn de gevolgen van de crisis veel minder zichtbaar in de vorm van toenemende geregistreerde werkloosheid, maar wordt wel de pijn geleden in een sterke teruggang in inkomen. Daar staat tegenover dat bij

een economische opgang de werkgelegenheid snel kan groeien in branches waar veel zelfstandigen werken, omdat de toegang tot het beroep minder gereguleerd wordt door het personeelsbeleid van bedrijven. Na een economische laagconjunctuur zijn veel bedrijven namelijk in hun personeelsbeleid nog lange tijd terughoudend met het aantrekken van nieuw personeel. De bedrijven proberen de groeiende omzet eerst op te vangen via overwerk van het zittende personeel. Hier gaat dus een dempende werking van uit op de werkgelegenheidsgroei.

In de afgelopen jaren is het aantal zzp'ers in geheel Nederland sterk gegroeid. Maar deze sterke groei vond gelijktijdig plaats met een eveneens sterke groei van de totale werkzame beroepsbevolking in Nederland. Hierdoor is het aandeel van zzp'ers in de totale werkzame beroepsbevolking minder spectaculair toegenomen dan op basis van het toegenomen aantal dat verwacht zou worden. In 1996 was 6% van de beroepsbevolking zzp'er en in 2009 was dit 9%. Door de economische crisis is deze groei inmiddels gestopt en neemt het aantal zzp'ers zelfs weer af. Daarmee blijft ook in 2011 het werken in loondienst nog steeds de belangrijkste vorm van beroepsbeoefening. Door het toenemen van het aantal zzp'ers in de afgelopen 15 jaar

Afbeelding 2.1

Aantal bedrijven en werknemers in de creatieve industrie 1993-2011



Bron: CBS Statline 18-1-2012; 2011 = prognose

² Dekker, R. en Kösters, L. (2010) 'ZZP'ers in Nederland: de baan zekerheid voorbij?'. CBS, Sociaaleconomische Trends, 4e kwartaal.

leek het er echter op dat binnen afzienbare tijd het volledig zelfstandig werken de overhand zou gaan krijgen. Dat is dus echter niet zo.

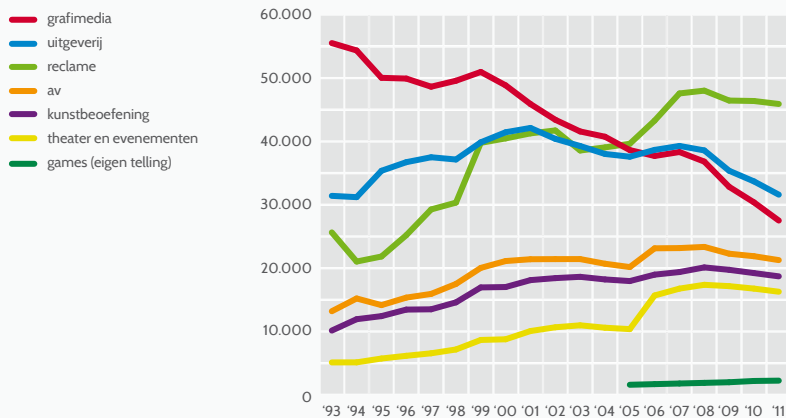
Uit afbeelding 2.1 blijkt dat door de economische crisis het aantal geregistreerde bedrijven zelfs is toegenomen, terwijl de werkgelegenheid in loondienst sterk is afgenomen. Dit komt omdat werknemers die ontslagen worden en jongeren die op de arbeidsmarkt komen vanuit het beroepsonderwijs zich relatief vaak als zelfstandig beroepsbeoefenaar laten inschrijven. Het aantal nieuwe inschrijvingen doet het totaal aantal geregistreerde bedrijven steeds verder toenemen. Toch compenseert deze werkgelegenheidsgroei bij lange na niet de terugloop in aantal werkzame personen. Daar komt bij dat de groeiende branches, zoals gaming, niet snel genoeg groeien om de forse teruggang in de krimpende branches te kunnen compenseren. De totale werkgelegenheid per branche is in afbeelding 2.2 af te lezen. De grafimediabranche krimpt al vanaf begin jaren negentig. De uitgeverijbranche vanaf het begin van deze eeuw. Ten gevolge van de economische crisis en de bezuinigingen door de overheid zien we vanaf 2008 in alle branches, met uitzondering van de gamingindustrie, een terugloop in de totale werkgelegenheid.

Krimp en groei

Vanuit eigen recent arbeidsmarktonderzoek van GOC naar de werkgelegenheidsontwikkeling binnen de bedrijven van de creatieve branches, kunnen we de balans opmaken over de stand aan het eind van 2011.³ In november 2011 werden 1500 bedrijven geënquêteerd over hun personeelsbeleid. Daaruit bleek dat van alle bedrijven 7,5% nieuw personeel wierf en niet inkromp in personeelsformatie. Dit zijn dus bedrijven die groeien in personeelsbestand of personeel vervangen. 70% van de bedrijven krimpt weliswaar niet, maar zoekt ook geen personeel. Voor schoolverlaters zitten hier dus voorlopig geen baankansen. De overige 22,5% van de bedrijven krimpt in formatie, ondanks dat een klein aantal ook nog vacatures heeft. Het aantal vacatures in de creatieve industrie dat eind 2011 openstond was 1.522. Het waren vooral uitgeverijen en reclamebureaus die mensen zochten (samen 943 vacatures). Het zijn beide branches waar ten gevolge van de vergrijzing ook een groeiende vervangingsvraag ontstaat doordat veel oudere werknemers met pensioen gaan. Deze situatie doet zich ook in de grafische branche voor, waar ondanks de sterke terugloop in werkgelegenheid eind 2011 toch nog 205 vacatures openstonden. Ook opmerkelijk is het

Afbeelding 2.2

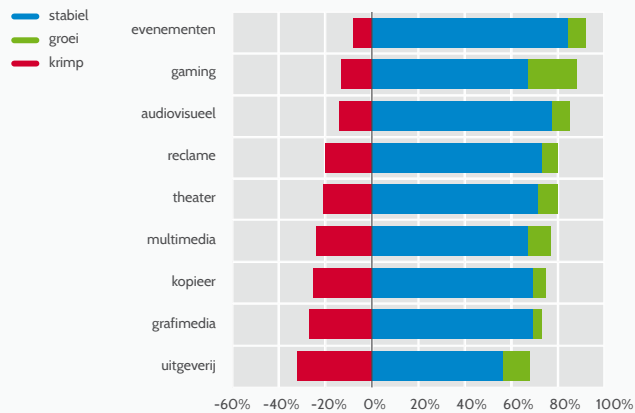
Ontwikkeling werkgelegenheid per branche 1993-2011



Bron: CBS Statline 18-1-2012; 2011 = prognose

Afbeelding 2.3

Percentage bedrijven en de ontwikkeling in personeelsbestand in 2011



Bron: GOC arbeidsmarktonderzoek 2011

aantal vacatures bij een veel kleinere branche, namelijk de gamingindustrie. Deze bedrijfstak telt ongeveer 175 bedrijven waar zo'n 2.500 mensen werkzaam zijn en waarvan 29% personeel zoekt met gemiddeld 3 openstaande vacatures.

‘Twee ontwikkelingen springen er uit: de sterke krimp in werkgelegenheid bij de traditionele grafische industrie en de uitgeverijen, en de groei binnen de gamingindustrie.’

In afbeelding 2.3 zien we per branche het percentage bedrijven dat qua personeelsontwikkeling krimpt, groeit of stabiel is eind 2011. Hieruit is direct af te lezen dat de gamingindustrie het hoogste percentage bedrijven heeft met een groeiend personeelsbestand. De evenementenorganisaties zijn het meest stabiel in personeelsontwikkeling. Zij kennen weinig groeiende, maar ook weinig krimpende bedrijven. Bij alle andere branches is steeds het aantal krimpende bedrijven groter dan het aantal groeiende bedrijven. Ongeacht het aandeel van de stabiele bedrijven betekent dit dat de totale werkgelegenheid bij deze branches krimpt. De minst gunstige

verhouding tussen het groeiende en krimpende deel van de bedrijven komen we tegen in de uitgeverijbranche en in de grafimediabranche. Opvallend is ook dat er meer multimediabedrijven zijn die krimpen dan groeien.

De twee ontwikkelingen die er het meest uitspringen zijn de sterke krimp in werkgelegenheid bij de traditionele grafische industrie en de uitgeverijen en de groei binnen de gamingindustrie. Daar waar de traditionele media nog steeds worstelen met nieuwe verdienmodellen voor digitale distributie heeft de gamingindustrie al een sterk verdienmodel ontwikkeld. Dit ondanks het gegeven dat ook gaming te maken heeft met gratis verspreiding.

‘Daar waar de traditionele media nog steeds worstelen met nieuwe verdienmodellen voor digitale distributie heeft de gamingindustrie al een sterk verdienmodel ontwikkeld.’



Flexpersoneel

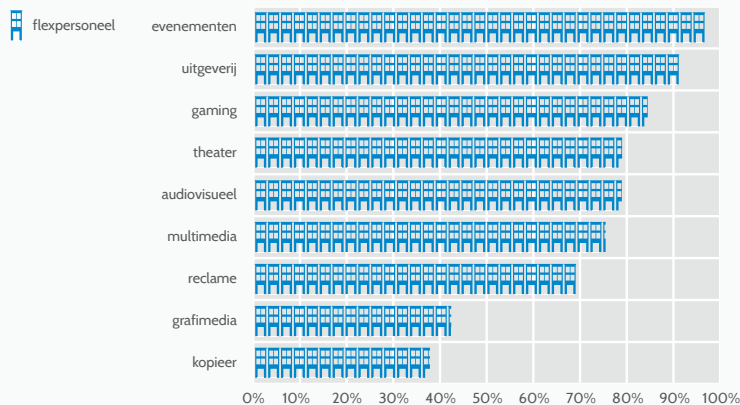
Bedrijven die met sterke veranderingen qua innovatie of omzetcotwikkeling te maken hebben, bouwen vaak een grotere schil van flexibel inzetbaar personeel op. Daardoor kunnen ze makkelijker van personeel wisselen, bijvoorbeeld minder grafici en meer webdesigners, of hun personeelsvolume aanpassen aan de vraag op de markt. Hoe sneller zij dit kunnen doen hoe minder personeelskosten zij maken om de gewenste productie te realiseren. We zien daarom tijdens economisch slechte tijden en ook gedurende de eerste periode na een economisch herstel dat bedrijven terughoudend zijn om personeel in vaste dienst te nemen. Liever werken

veel bedrijven met personeel in tijdelijke contracten, die enkele keren kunnen worden verlengd, met uitzendkrachten die elk moment binnengehaald en weer weggezonden kunnen worden, of met freelancers die op aangenomen werk ingezet kunnen worden. De grote wens om een meer flexibel personeelsbestand te kunnen aanhouden, staat op gespannen voet met het arbeids- en ontslagrecht. Daarin is geregeld dat contracten slechts een beperkt aantal keren verlengd mogen worden en dat personeel in vaste dienst alleen volgens vastgelegde spelregels ontslagen mag worden. Dit kan veel geld kosten. Om de arbeidsmarkt flexibeler te maken willen werkgeversorganisaties en verschillende politieke partijen van zowel linkse als rechtse signatuur het ontslagrecht en het aangaan van tijdelijke contracten versoepelen. In het eerder genoemde arbeidsmarkt-onderzoek heeft GOC in kaart gebracht in welke mate creatieve bedrijven in de verschillende branches met flexibel personeel werken.

In de creatieve industrie werkt 64% van de bedrijven met een of meerdere vormen van flexibel inzetbaar personeel. Ruim de helft van de bedrijven werkt met freelancers, 21% met eigen oproepkrachten en 8% met uitzendkrachten. Van alle bedrijven werkt 48% slechts met één type flexpersoneel, 15% werkt met twee typen flexpersoneel en slechts 2% van de bedrijven werkt met

Afbeelding 2.4

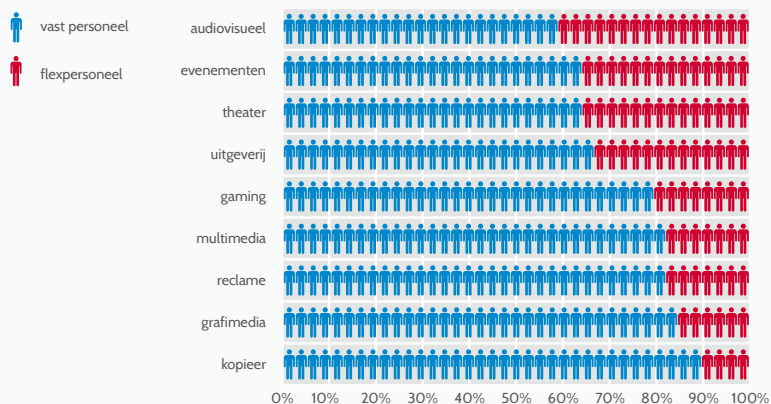
Percentage bedrijven dat gebruik maakt van flexpersoneel



Bron: GOC arbeidsmarktonderzoek 2011

Afbeelding 2.5

Gemiddelde verhouding bij bedrijven tussen vast en flexibel personeelsbestand



Bron: GOC arbeidsmarktonderzoek 2011

zowel eigen oproepkrachten, uitzendkrachten als met freelancers.

In afbeelding 2.4 is te zien in welke branche de meeste bedrijven met flexpersoneel werken. Het zal niet verbazen dat bijna alle evenementenorganisaties (96%) met flexpersoneel werken, terwijl in de grafimedia-branchen en de kopieerbedrijven het minst met flexpersoneel wordt gewerkt (ongeveer 40%). Bij de andere branches schommelt het tussen deze uitersten van 70% in de reclamebranche tot 84% in de gamingindustrie. Aan de bedrijven is gevraagd welk percentage van de personeelsomvang ingevuld wordt met flexpersoneel. Dit zijn echter percentages over bedrijven met een verschillende personeelsomvang, waardoor het niet mogelijk is dit eenvoudig te vertalen naar een verhouding per branche. Toch geeft het gemiddelde percentage flexwerkers, dat door alle bedrijven binnen een branche wordt genoemd, wel een indicatie van de omvang aan flexwerkers die bedrijven in een bepaalde

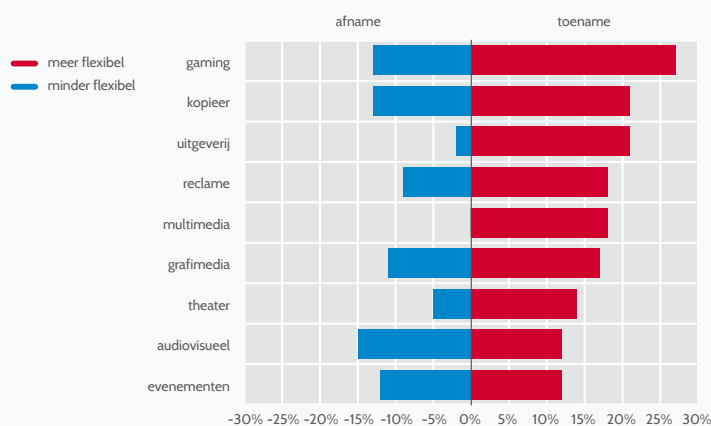
branche gemiddeld aanhouden. Deze gemiddelde omvang aan flexwerkers wordt in afbeelding 2.5 voor de verschillende branches gegeven. Hieruit blijkt dat in de audiovisuele sector gemiddeld door bedrijven een flexibel personeelsbestand wordt aangehouden van 40%, in de kopieer- en grafimedia-branchen is dit slechts 11% respectievelijk 14%. Tussen de 30% en 40% zitten de evenementenbranche, de uitgeverijen en de theaters. Bij gamingbedrijven, reclamebureaus en multimedia-bedrijven zit het percentage rond 20%. Ook de groei en afname van de flexibele schil bij bedrijven van verschillende branches is in kaart gebracht (afbeelding 2.6). In de gamingindustrie groeit de flexibele schil bij bijna een kwart van de bedrijven, maar daar staat een afname van de flexibele schil bij een ander deel van de bedrijven tegenover (13%). Bij de multimedia-bedrijven zijn geen bedrijven waar de flexibele schil afneemt, maar bij 18% van de bedrijven wel toeneemt. In de audiovisuele - en eventensector zijn er meer bedrijven waarbij het aandeel van flexpersoneel afneemt dan bij bedrijven waar het toeneemt. Dit zijn beide branches met een zeer hoog percentage flexwerkers.

Bij alle bedrijven die aangeven in 2011 minder flexpersoneel te hebben ingezet, geldt dat zij zich daarmee

‘Bedrijven die minder flexpersoneel inzetten, hebben zich daarmee flexibel aangepast aan de economische teruggang.’

Afbeelding 2.6

Percentage bedrijven en de toe- en afname van flexibel werken in 2011



Bron: GOC arbeidsmarktonderzoek 2011

‘Binnen de creatieve industrie bestaat een behoorlijk flexibel personeelsbestand, waardoor bedrijven zich snel kunnen aanpassen aan veranderende marktomstandigheden.’

eenvoudig hebben aangepast aan een vermindering van productievolume door de economische teruggang. Deze bedrijven vallen daarmee in sterkere mate terug op hun vaste personeel, waardoor hun flexibele schil in verhouding afneemt. Dit kan overigens een conjunctuurgebonden ontwikkeling zijn. Indien deze bedrijven met een groei van hun omzet te maken krijgen, is het waarschijnlijk dat zij opnieuw hun flexibele schil als eerste zullen vergroten ten opzichte van hun vaste personeelsbestand.

Binnen de creatieve industrie bestaat een behoorlijk flexibel personeelsbestand, waardoor bedrijven zich snel kunnen aanpassen aan veranderende marktomstandigheden. Een afname van deze flexibele schil is dan ook de consequentie van deze aanpassing aan een verslechterende economie. Goed opgeleid flexibel personeel kan vervolgens snel toestromen naar de

gamingbedrijven die wel nog groeien in werkgelegenheid. Binnen deze flexibele arbeidsmarkt zijn actuele kennis en vaardigheden de sleutelkwalificaties om mee te komen. Bij het aantrekken van flexibele arbeidskrachten draait veel om directe inzetbaarheid. Voor bedrijfsopleidingen is vaak weinig ruimte. Het flexibele personeel wordt geacht zelf zijn kennis en vaardigheden op peil te houden. Daarbij zijn ondernemersvaardigheden van doorslaggevend belang om werk te vinden. Het werk wordt meestal niet gevonden via de vertrouwde vacaturekanalen maar via relatiernetwerken. Baanzoekers die in langdurige vaste arbeidscontracten hebben gewerkt, zijn op zo'n flexibele arbeidsmarkt in het nadeel omdat zij maar matig op de hoogte zijn van gevraagde competenties. En daarnaast ook meestal geen relatie-netwerk hebben, waarvan zij gebruik kunnen maken om aan werk te komen. Daarom is het lastig om van een branche met veel langdurige arbeidscontracten over te stappen naar een branche met een zeer flexibele arbeidsmarkt.

Knelpunten op de arbeidsmarkt

‘Bij het aantrekken van flexibele arbeidskrachten draait het vooral om directe inzetbaarheid.’

Uit het arbeidsmarktonderzoek van GOC blijkt, dat ondanks de teruglopende werkgelegenheid in veel branches, een deel van de bedrijven toch nog moeite heeft om aan geschikt personeel te komen. Van alle bedrijven in de creatieve industrie die eind 2011 vacatures hadden, dat is 8,5% van alle bedrijven, had een op de vijf (22%) moeite om aan geschikt personeel te komen. Daarbij gaat het met name om grafisch vormgevers, drukkers en grafisch nabewerkers, ICT-personeel en accountmanagers. Bij evenementenorganisaties en theaters heeft men geen moeite om aan personeel te komen. Kijken we vanuit de aanbodkant naar de arbeidsmarkt dan zien we dat oudere vakmensen, die hun baan zijn kwijtgeraakt, op dit moment moeilijk weer aan de slag komen. Zij hebben vaak lange dienstverbanden achter de rug in één specifieke functie en kunnen zonder bijscholing moeilijk concurreren tegen de vele schoolverlaters met actuele kennis in nieuwe mediaberoepen. Een aantal nieuwe mediaberoepen zoals interactieve vormgever, gamedeveloper en audiovisueel technicus, zijn dermate populair dat zowel hbo- als mbo-opleidingen gemakkelijk honderden leerlingen trekken. Bij de opleiding mediavormgever studeren op mbo-niveau zo'n 10.000 leerlingen, bij gamedesigner ongeveer 1.000 leerlingen en bij de audiovisuele opleidingen 3.100 leerlingen (zie overzicht op pag. 76). Door de daling van het aantal bedrijven en de werkgelegenheid in de creatieve industrie krijgen leerlingen moeilijker een stageplaats. Hbo-studenten verdringen bij stageplaatsen gedeeltelijk de mbo-leerlingen. Omdat het voor veel mbo-schoolverlaters moeilijker is geworden een werkplek te vinden, neemt het aantal dat voltijds door gaat studeren aan een hbo-opleiding de laatste jaren toe. Gemiddeld stroomt ongeveer 45% tot 60% van de gediplomeerde uitstroom van mbo-4 opleidingen in creatieve beroepen rechtstreeks door naar een hbo-vervolgopleiding.⁴ Ook bij de niveau 2 en 3 opleidingen zien we dat 60% niet direct op de arbeidsmarkt komt, maar met een mbo-vervolgopleiding verder studeert. Van alle uitstromers naar de arbeidsmarkt is na één jaar nog 10% werkloos. Deze cijfers liggen ongeveer op het landelijke niveau voor mbo-schoolverlaters. Het laat zien dat jongeren met een

'Ondanks de teruglopende werkgelegenheid in veel branches heeft een deel van de bedrijven toch nog moeite om aan geschikt personeel te komen.'

creatieve opleiding het niet slechter op de arbeidsmarkt doen dan gemiddeld. Een op de vijf werkt als zelfstandig beroepsbeoefenaar. Dat is wel erg hoog voor schoolverlaters, zeker voor mbo'ers. Van de gediplomeerde uitstroom heeft na één jaar 40% een vaste baan, 27% een tijdelijk contract en werkt 4% via een uitzendbureau. Bij AV-productie werkt zelfs 40% als zelfstandige. Een kwart van de schoolverlaters vindt een baan via hun eerdere stage bij een bedrijf en nog een kwart vindt hun baan via een eigen netwerk. Dit betekent dat een stage en het opbouwen van een eigen netwerk zeer belangrijk zijn voor schoolverlaters om aan het werk te komen.

Van alle schoolverlaters in creatieve opleidingen die naar



de arbeidsmarkt doorstromen komt 56% in een functie terecht die rechtstreeks aansluit bij hun opleiding. De beste aansluiting vinden schoolverlaters van de opleidingen ICT-media (mediatechnologie 94%) en AV-productie (71%). De minste aansluiting vinden schoolverlaters met een opleiding in gaming, slechts 13% vindt een baan in het beroep waarvoor ze zijn opgeleid. Het niet goed aansluiten van opleidingen bij de vraag op de arbeidsmarkt heeft enerzijds te maken met de huidige economische recessie, waardoor veel creatieve bedrijven hun personeelsbestand sterk terugbrengen in plaats van uitbreiden. Anderzijds heeft dit gebrek aan

⁴ GOC (2011) Schoolverlatersonderzoek.

aansluiting te maken met de grote populariteit van deze opleidingen op zowel hbo- als mbo-niveau. Hierdoor groeit het aantal leerlingen veel sneller dan de groei van de werkgelegenheid in de creatieve industrie rechtvaardigt. Deze discrepantie kan van tijdelijke aard zijn omdat het waarschijnlijk is dat een verdere groei van aantal leerlingen zal gaan afvlakken, terwijl het toekomstscenario voor de creatieve industrie volgens PwC-prognoses veelbelovend lijkt (zie hoofdstuk 1). Toch lijkt het gerechtvaardigd enige terughoudendheid in acht te nemen voor een al te onstuimige verdere groei van het aantal leerlingen in deze opleidingen. Aan de andere kant hoeven we ons ook niet echt bezorgd te maken over de arbeidsmarktkansen van deze schoolverlaters. Volgens het schoolverlatersonderzoek vinden ze ondanks alles toch vrij snel een baan, ook al is dit niet altijd direct in hun eigen beroep. De werkgelegenheidsontwikkeling in de creatieve industrie en de sterke populariteit van creatieve opleidingen werpt een ander licht op de snelheid waarmee het onderwijs en het bedrijfsleven zich ontwikkelen. Vaak geven bedrijven aan dat het beroepsonderwijs altijd achterloopt bij de ontwikkelingen in het bedrijfsleven. Maar wat betreft de groei van de creatieve industrie is dit precies omgekeerd. Veelal heerst de opvatting dat de creatieve bedrijvigheid groeit als kool en dat de nieuwe digitale media- en entertainment-industrie snelle en grote stappen zet. Deze spectaculaire innovatieverwachting trekt duizenden jongeren naar de creatieve opleidingen in het beroepsonderwijs.

‘De groei in creatieve werkgelegenheid loopt jaren achter bij het beroepsonderwijs, waar deze ontwikkeling al veel sterker en sneller heeft plaatsgevonden.’

In werkelijkheid gaan de ontwikkelingen veel geleidelijker dan menigeen wil geloven, en dat geldt zeker voor de werkgelegenheidsontwikkeling. De ontwikkeling in de creatieve banenmarkt loopt daarmee jaren achter op de omschakeling die in het beroepsonderwijs al veel sterker en sneller heeft plaatsgevonden. De vraag is of dit overaanbod aan creatief talent haar eigen werk gaat creëren of voor een belangrijk deel toch terecht zal komen in de meer traditionele economische sectoren. Alhoewel veel van deze traditionele sectoren inmiddels ook werken met zeer moderne technologie.

samenwerken over de grenzen heen

hoofdstuk 3





Samenwerken over de grenzen heen

Het wordt steeds makkelijker om de grens over te gaan. We zijn wereldburgers geworden die de hele wereld over reizen en via het world wide web met alles en iedereen verbonden zijn. Ook de grenzen tussen voorheen gescheiden branches en sectoren vervagen. Zo ontstaan nieuwe mogelijkheden voor reisverkeer met alle bijkomende mooie reisverhalen en ervaringen.

Samenwerken gaat verder dan bij elkaar op bezoek gaan. Bij samenwerking is het geven en nemen, elkaar begrijpen en goed communiceren. Net als bij het Schengen-akkoord, dat in Europa het vrije reisverkeer regelt, blijken er in de praktijk nog wel een aantal barrières te zijn: de taal, de geschreven en ongeschreven regels, wantrouwen tegenover buitenstaanders...

Toch lonkt de wereld buiten de eigen grenzen. Niet voor niets. De verwachting is dat samenwerking leidt tot kruisbestuiving, tot innovatie en daardoor economische groei. De trend is dat er meer en intensiever wordt samengewerkt dan ooit: in cocreatie met klanten, met toeleveranciers, in (zelfsturende) teams en tussen verschillende organisaties. De overheid noemt zelfs het maken van nieuwe cross-overs de grootste potentie van de creatieve industrie.

Aan de slag

Dat zet veel bedrijven in de creatieve industrie aan het denken over waarom, met wie en hoe ze zouden kunnen samenwerken met anderen. Dan doemen allerlei vragen op zoals: wat schiet ik ermee op, wat is de relatie tussen samenwerken en innovatie, hoe pak ik het aan, wat bevordert samenwerking en welke competenties zijn nodig? In dit hoofdstuk gaan we op zoek naar kennis, voorbeelden en adviezen die op deze vragen een antwoord geven.

De meerwaarde van samenwerken

Wat brengt samenwerken, wat wordt een ondernemer er beter van? Om deze vraag te beantwoorden, kijken we eerst naar wat er zoal bekend is over bedrijven die samenwerken. Dan zal blijken dat er verschillende redenen zijn om te willen samenwerken en dat er daarom verschillende soorten van meerwaarde zijn voor bedrijven. Wat is eigenlijk bekend over het Nederlandse

bedrijfsleven en samenwerken? Een aantal jaar geleden is onderzoek gedaan naar waarom en hoe MKB bedrijven samenwerken.¹ Dat is interessant voor de creatieve industrie, want ook deze bestaat voor het merendeel uit MKB-bedrijven. Er wordt veel samengewerkt in het MKB! Van alle middelgrote bedrijven in Nederland werkt 80% samen met anderen. Bij kleine bedrijven is dat minder, 65%. Dat komt doordat kleine bedrijven vaak in een nichemarkt opereren en het hen ontbreekt aan tijd en middelen om in samenwerking te investeren. De samenwerking wordt vooral horizontaal gezocht, dat wil zeggen met branchegenoten. Daarnaast zijn er veel vormen van verticale samenwerking, dat wil zeggen dat er intensief met leveranciers en afnemers wordt samengewerkt. Het minst voorkomend is diagonale samenwerking. In dat geval wordt met partners, die geen onderdeel uitmaken van de eigen productieketen en ook niet van de eigen branche, samengewerkt. Uit het onderzoek komen veel verschillende redenen voor samenwerken naar voren. Efficiency en kostenbesparing, gebruik maken van elkaars competenties, toegang tot nieuwe markten en 'samen sterk staan', zijn de meest

¹ Rosenbrand, M.E., Dirks, F.R., Meijaard, J. (2003) Kansrijker door samenwerking. Uitgave: EIM, Onderzoek voor Bedrijf & Beleid, Zoetermeer en RZO, Raad voor Zelfstandig Ondernemerschap, Den Haag.

genoemde redenen. De vormen waarin wordt samengewerkt, blijken nogal divers te zijn. Het loopt uiteen van deelname aan informele netwerken tot partner in meer formele samenwerkingsverbanden als allianties. Bij kleine bedrijven gaat het hoofdzakelijk om vormen van informele samenwerking. Grotere bedrijven werken in vele vormen samen en met veel uiteenlopende partners. Nu de vraag naar de meerwaarde. Al dat samenwerken, blijkt duidelijk positief voor het commerciële resultaat: bedrijven die samenwerken, scoren in het onderzoek namelijk hoger op bedrijfsresultaat. Het maakt daarbij niet uit in welke vorm de samenwerking plaatsvindt.

‘Samenwerken loont, maar kost wel de nodige energie.’

Wel is er een samenhang met de tijdsduur van de samenwerking. Langdurige samenwerking hangt samen met hogere bedrijfsresultaten. Verder blijkt er een sterke samenhang te zijn met de mate waarin het bedrijf is gericht op innovatie, differentiatie en service: hoe sterker bedrijven daarop zijn gericht, hoe vaker ze samenwerken en hoe beter hun resultaten zijn. Om meerwaarde in de vorm van betere bedrijfsresultaten te behalen, moet wel hard worden gewerkt. Samenwerken loont, maar kost wel de nodige energie. Over het succes en falen van allianties is veel bekend. Zo blijkt uit onderzoek van de Man, dat ongeveer de helft ervan mislukt.² Dat lijkt veel, maar moet volgens de auteur worden gerelativeerd. In vergelijking met de slaagkans van fusies en overnames (ongeveer 30%) is het hoog en nog veel hoger als je kijkt naar de slaagkans van interne reorganisaties (deze is slechts 20%!)). Het blijkt dat het succes met alliantievorming nogal scheef is verdeeld over bedrijven. Een minderheid van bedrijven heeft heel veel succes, terwijl het merendeel juist vaak met mislukkingen wordt geconfronteerd. Dit heeft te maken met het opdoen van ervaring. Een organisatie moet niet alleen leren om allianties en samenwerkingsverbanden te managen, ze moet ook haar interne organisatie zo inrichten dat de samenwerking onderdeel is van de dagelijkse bedrijfsvoering.

Samenwerken en innovatie

Hollandse polderlandschappen

Bewoners van zorgcentrum De Bieslandhof in Delft kunnen instappen in een echte treincoupé. In ‘De coupé’ staan zes comfortabele reisstoelen in treinformatie opgesteld. De ramen zijn beeldschermen waarop een voorbijtrekkend Nederlands polderlandschap te zien is. De coupé roept een reiservaring op van even weggeweest te zijn uit de gesloten afdeling van het verpleeghuis. De coupé is het resultaat van een intensieve samenwerking van verpleeghuis en kunstenaars. Stichting Nederland Kennisland.³

De creatieve industrie is bovengemiddeld innovatief. Een deel van de creatieve industrie benut razendsnel nieuwe toepassingen van informatie- en communicatie-technologie, zoals bij de ontwikkeling van games, het gebruik van 3D-technologie in films en design, interactief licht in de kunsten. Daarnaast is de sector sterk in het ontwikkelen van nieuwe verdienmodellen: crowdfunding, crowdsourcing, micropaying of de inzet van communities. De Nederlandse overheid ziet de creatieve industrie daarom als een aanjager van de economie. In het adviesrapport ‘Creatieve Industrie in Topvorm’⁴ wordt daarom gemeld: ‘de sector vervult een voortrekkersrol bij het versterken van het innoverend vermogen.

‘De creatieve industrie is bovengemiddeld innovatief.’

De creatieve industrie zit niet vastgeroest in institutionele structuren, maar kan flexibel, snel en soms tegendraads, onverwachtse wegen bewandelen. (...) Daarbij is het meer dan ooit belangrijk dat krachten worden gebundeld. Cross-overs zijn noodzaak. Waarde ligt in slimme combinaties van technologische innovaties en servicedesign, waarbij gebruikerservaring centraal staat. Aan welke combinaties denkt het topteam voor de creatieve industrie dan zoal? Het adviesrapport noemt drie kansrijke cross-overs:

- Leefbare steden
Betekenis geven aan nieuwe technologie, tijdsbesteding en aan de inrichting van het stedelijk leven.

² Man, A. (2006) Alliantiebesturing. Samenwerking als precisie-instrument. Uitgave: Stichting Management Studies, Den Haag.

³ Loon, L. van (2011) Samenwerken in de culturele sector. Uitgave: Stichting Nederland Kennisland, Amsterdam.

⁴ Arnoldus, M., Janson, M., Seger, M. (2011) Creatieve Industrie in Topvorm. Advies Topteam Creatieve Industrie. Uitgave: Ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie.

- Humane zorg
Creatieve oplossingen bieden voor de grote druk op de zorg. Denk aan de inzet van robots maar ook aan een positieve beleving van de zorg en het vormgeven van hulpmiddelen voor ouderen.
- Duurzame voedselvoorziening
De creatieve industrie kan bijdragen aan duurzaamheid, beleving en lifestylevraagstukken.⁵

De verwachtingen zijn dus hooggespannen! De vraag is nu wat de rol van samenwerken is bij het tot stand brengen van al die gewenste vernieuwing en innovatie. Daarvoor onderscheiden we drie verschillende doelen om samen te gaan werken: verbeteren, vernieuwen en leren. Van alle drie geven we een voorbeeld.⁶

Meerwaarde: verbeteren

ATAG fornuis

Het nieuwe ATAG fornuis wordt als volgt in de markt gezet: 'nooit meer de verkeerde zone bedienen, zeeën van ruimte voor ruime pannen, automatische kookprogramma's, kookzone indeling naar keuze en een ergonomisch design gekoppeld aan een strakke trendy uitstraling. Speciaal is de Iris Slide Control® bediening. Via de intuïtieve en gebruiksvriendelijke bediening wordt de mate van verhitting van de kookzone bepaald door er simpelweg met een vingertop over te strijken.' Dit nieuwe type fornuis werd ontwikkeld via interdisciplinaire samenwerking van technici, ergonomen en designers. www.deschouwwitgoed.nl.

In de praktijk is veel samenwerking gericht op het verbeteren van bestaande producten en diensten. Een fornuis is inmiddels een klassiek product. Technologische vernieuwing kan er voor zorgen dat fornuizen energiezuiniger, goedkoper of duurzamer worden. Door in het geval van ATAG samen te werken met nieuwe disciplines, werd extra waarde toegevoegd.

'Door samen te werken over de grenzen heen, kan een bestaand product of dienst sterk worden verbeterd.'

Designers maken het product onderscheidend wat betreft uiterlijk. Ergonomen zorgen voor een hoge mate van gebruiksvriendelijkheid en ook dat is een belangrijke toegevoegde waarde aan het vertrouwde fornuis. De meerwaarde? Door samen te werken over de grenzen heen, kan een bestaand product of dienst sterk worden verbeterd.

Meerwaarde: vernieuwen

Peecho, van pixels naar print

Het jonge bedrijf Peecho brengt een creatief nieuw product op de markt: een Cloud print button die makkelijk kan worden toegevoegd aan iedere website of applicatie. Klik de button en Peecho zorgt voor de checkout, de betaling, de productie en het thuis afleveren van het betreffende product. Van postkaart tot canvas, van magazine tot hardcover boek. Martijn Groot, directeur/eigenaar: 'Digitale content explodeert. Er is veel content die bezoekers van applicaties graag als echt product willen bestellen. Peecho regelt de transitie van pixels naar print-ready content om het vervolgens ook echt te produceren.' Peecho werkt inmiddels samen met veel aanbieders van content en 17 drukkerijen over de hele wereld.

De laatste jaren is het inzicht ontstaan dat het bij innovatie ook gaat om een slimme marktbenadering. Dit wordt vaak uitgelegd aan de hand van de zogenoemde 'red and blue ocean strategy'. In de 'red ocean strategy' vloeit bloed: bedrijven gaan een moordende concurrentie met elkaar aan. In de 'blue ocean strategy' wordt echter gezocht naar creatieve manieren om een nieuwe markt aan te boren, zo mogelijk in samenwerking met anderen. In de blue ocean strategie probeer je niet zozeer beter, als wel anders te zijn dan je concurrent. Het gaat niet in de eerste plaats om nieuwe technologische innovatie, maar juist om het slim combineren van al bestaande technologie. Dat laat Peecho goed zien. Het drukwerk is al lang geleden uitgevonden en de technologie is inmiddels tot grote hoogte geperfectioneerd. Er valt weinig meer te concurreren op efficiency. Maar door het enorme aanbod van content op het internet, kan een



Als het concept
aanslaat profiteren alle
samenwerkingspartners
daarvan.

nieuwe markt ontstaan. Dit is de markt waarin Peecho stapt, met een nieuwe manier van drukwerk naar de klant brengen. Zelf een nieuwe drukkerij beginnen is niet nodig. Veel handiger is het om samenwerkingsverbanden aan te gaan met partijen die de kunst van het drukwerk al tot in de puntjes beheersen. De meerwaarde? Er wordt een nieuwe markt bereikt met een nieuw product of dienst. Als het concept aanslaat, profiteert niet alleen Peecho, maar profiteren alle samenwerkingspartners daarvan.

Meerwaarde: leren

Draadloos Netwerk Haarlem

Haarlem barst van de creatieve talenten en bedrijven die de stad tot bloei laten komen. Van fotografen en ontwerpers tot ambitieuze jonge artiesten; de stad inspireert ze en zij inspireren de stad. Draadloos Netwerk is een event waar deze creatievelingen elkaar ontmoeten om werk, ideeën en toekomstplannen bekend te maken en te combineren. Naast de bestaande creatieve bedrijven is er ook plaats voor net afgestudeerden, die willen kennismaken met het bedrijfsleven. www.goedezaken.nu.

Samenwerken leidt tot een groter innovatievermogen van een organisatie. Want samenwerken is de perfecte manier om nieuwe kennis binnen te halen. Innovatie is sterk afhankelijk van het kunnen herkennen van interessante nieuwe kennis en deze vervolgens succesvol toepassen. Het binnenhalen van nieuwe kennis gebeurt vooral via persoonlijke contacten in

allerlei samenwerkingsverbanden. In samenwerkingsverbanden wordt kennis gedeeld en praktisch gewerkt aan projecten en opdrachten. Al samenwerkend wordt enorm veel van elkaar geleerd. De waarde van deze impliciete manier van leren is veel groter dan het binnenhalen van kennis via leerboeken, vaktijdschriften, databestanden of onderzoeksresultaten. Het gaat om ervaringsgerelateerde kennis, die ook wel stilzwijgende kennis of tacit knowledge wordt genoemd. Hoe schat de concurrent deze ontwikkeling in? Zijn zij al bezig met...? Voor welk systeem hebben zij gekozen, waarom dan? Hoe hebben zij dat opgelost? Het is kennis die niet wordt verwoord, dat lukt vaak niet eens. Het is kennis die tot uiting komt in gedrag: een fronsende blik, keuzes die in een split-second worden gemaakt, razendsnelle handelingen en 'handigheidjes' (vraag me niet hoe ik dat precies voor elkaar krijg). De meerwaarde? Samenwerken is een ideale manier om nieuwe kennis binnen te halen.

Hoe organiseer ik het?

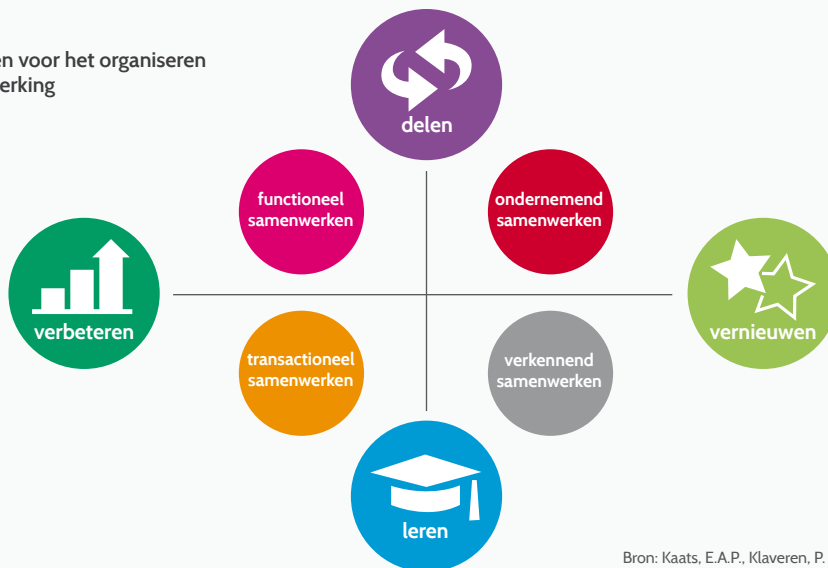
Verbeteren, een nieuwe markt aanboren of nieuwe dingen leren, zijn allemaal resultaten die kunnen leiden tot versterking van de marktpositie. Samenwerken is vooral een middel en geen doel op zich. Hoe je samenwerking goed kan organiseren, is afhankelijk van wat je wilt bereiken. In de praktijk bestaan er talloze samenwerkingsvormen en niet altijd is de intentie ervan even scherp afgebakend. Maar om enige structuur te bieden, is het volgende model handig. Het geeft vier doelen met bijbehorende samenwerkingsvormen.⁷

'Samenwerken leidt tot een groter innovatievermogen van een organisatie. Want samenwerken is de perfecte manier om nieuwe kennis binnen te halen.'

⁷ Kaats, E., Klaveren, P. van, Opheij, W. (2005) Organiseren tussen organisaties. Uitgave: Scriptum, Schiedam.

Afbeelding 3.1

Grondvormen voor het organiseren van samenwerking



Bron: Kaats, E.A.P., Klaveren, P. van, Opheij, W. (2005) Organiseren tussen organisaties

Verbeteren bestaande diensten en producten vs transactieel samenwerken

Mix met Max

Omroep MAX en AT5 gaan structureel samenwerken. Dit houdt concreet in dat MAX de uitzendingen van KoffieMAX ter beschikking stelt aan AT5. Ook zal gezamenlijk nieuwe dag- en weekendprogramming worden ontwikkeld, speciaal gericht op oudere kijkers in Amsterdam. AT5 zendt KoffieMAX vanaf maandag 4 april dagelijks uit om 15:30 uur, tot en met 15 april is dit een herhaling van de uitzending die ochtend op Nederland 1. Tijdens de zomerstop (vanaf 18 april) herhaalt AT5 eerdere afleveringen van KoffieMAX. Ook geeft MAX verschillende muziekspecials vrij aan AT5 (persbericht www.at5.nl).

Veel samenwerking is gericht op praktische afstemming. Deze vorm wordt transactieel samenwerken genoemd. Bij deze vorm van samenwerken gaan partners een stap verder dan de normale klantleverancier verhouding. Er wordt structureel kennis uitgewisseld en er wordt een gezamenlijk doel nagestreefd in de sfeer van effectiever en efficiënter werken. Het is de meest voorkomende samenwerkingsvorm, zeker waar sprake is van stabiele partners en ketens. Door de jaren heen

ontwikkelt zich een vertrouwensband tussen bedrijf, leveranciers en afnemers. Alle betrokken partijen hebben er belang bij dat de vaste afspraken soepel lopen. Omroep MAX en AT5 ontwikkelen samen geen spectaculaire nieuwe dienst, maar werken wel handig samen om hun beider aanbod te verbeteren.

Delen en efficiency verhogen vs functioneel samenwerken

Van Nood tot Deugd

In Amsterdam gaan zeven organisaties uit de kunst- en cultuursector op grote schaal samenwerken. Bij de komende bezuinigingen willen ze op die manier zoveel mogelijk zelf de regie in handen houden. Samen maakten ze het plan Van Nood tot Deugd. In het plan geven ze aan hoe ze door gezamenlijk gebruik te maken van personeel ('delen' van regisseurs enz.), gebouwen en faciliteiten met minder geld toch zoveel mogelijk cultuuraanbod overeind kunnen houden. Stadsschouwburg, Toneelgroep Amsterdam en Frascati gaan daarnaast ook samenwerken op het terrein van marketing, communicatie en educatie.⁸

Een stap verder dan samenwerken in de keten is samen bestaande producten en diensten te leveren. Hierbij spelen vooral efficiencyoverwegingen een grote rol. Deze vorm van samenwerking wordt functioneel samenwerken genoemd.

De eerste manier om dat te doen is door activiteiten samen te voegen, zoals de Amsterdamse cultuursector dat gaat doen. Een andere manier van functioneel samenwerken is om juist te differentiëren. Via methoden zoals Integrated Facility Management (IFM) en Shared Services, wordt een deel van de (facilitaire) organisatie integraal uitbesteed aan een partner. Deze vormen van functionele samenwerking noodzaken tot veel afstemming, zowel met elkaar als op de afzonderlijke, interne bedrijfsprocessen. Functionele samenwerking geeft vaak een hoop 'gesteggel', want de onderlinge afhankelijkheid in deze samenwerkingsvorm is groot. Als het eenmaal werkt, worden alle partijen beter van de hogere efficiency.

Digitaal Platform voor e-books

De Nederlandse boekverkopers (verenigd in de Koninklijke Boekbond) en uitgevers (hierin vertegenwoordigd door de Groep Algemene Uitgevers) hebben beiden een belang in het Centraal Boekhuis, Nederlands grootste distributiecentrum. Daarvoor is door de jaren heen een stevige structuur opgebouwd. Nu is een volgende stap een digitaal platform op te zetten voor iedere partij die e-books en apps wil aanbieden of distribueren. Dat blijkt een nieuwe, niet makkelijke opgave. Er is ruim een jaar gesteggeld over de aanpak, de risico's en de exploitatie. Inmiddels is bekend dat Centraal Boekhuis en het Belgische ePagina de infrastructuur gaan ontwikkelen en het digitale platform er echt zal komen. www.ereaders.nl.

Vernieuwen vs ondernemend samenwerken

Waar het bij verbeteren draait om bestaande producten en diensten, is de intentie bij ondernemend samenwerken om samen geheel nieuwe activiteiten te ontplooiën. Waar het bij verbeteren vooral gaat om de operationele kant, gaat het bij ondernemen over investeren en risico's nemen. Bij ondernemend

samenwerken is sprake van intensieve samenwerking, die hoge eisen stelt aan afstemming van werkprocessen van de betrokken organisaties. Vooral in sterk bewegende markten wordt vaak gebruik gemaakt van een gezamenlijke, maar zelfstandig opererende alliantie. Slaat het nieuwe product aan, dan wordt een volgende stap naar nog inniger samenwerking gezet. Het Senseo-effect is bereikt: twee geheel verschillende producten zijn samengekomen in een nieuw product voor een nieuwe markt.



Strategische samenwerking Sanoma Media en VeilingActies.nl

Bijvoorbeeld bij Sanoma Media, die onlangs een strategische samenwerking is aangegaan met VeilingActies.nl. VeilingActies.nl veilt onder meer hotelkamers, uitstapjes, maar ook elektronica en parfum. De samenwerking gaat twee kanten op. 'Wij helpen VeilingActies met marketingondersteuning. En daarnaast zullen we het concept 'veilingacties' doorvoeren in sites van Sanoma Media.' 'Het is een uitdaging om de synergie tussen Sanoma Media en VeilingActies om te zetten in verdienmodellen voor beide partijen', aldus Dustin Karelse, een van de oprichters van Dutch Concept Group, het bedrijf achter VeilingActies.nl.⁹

⁹ www.emerce.nl/nieuws/sanoma-aast-minderheidsbelang-veilingacties.

Leren vs verkennend samenwerken

Heel veel samenwerking verloopt via losse verbanden zoals netwerken, projectgroepen of consortia. Dit wordt verkennend samenwerken genoemd omdat er weinig formele afspraken zijn. Zo wordt het mogelijk 'de kat nog even uit de boom te kijken'. De deelnemende partijen zijn gelijkwaardig en hebben onderling geen klant-leverancier verhouding.

'Een recept voor de beste samenwerkingsvorm is daarom niet te geven.'

Verkennde samenwerkingsvormen hebben vaak een relatief kortdurende looptijd, vergen geen tot weinig aanpassingen aan de interne bedrijfsprocessen en in-/uitstappen is relatief eenvoudig. Kijk maar naar de wervende uitnodiging van het netwerk iMMovator. In dit type samenwerkingsverband staat het persoonlijke contact centraal, waardoor er volop ruimte voor het uitwisselen van 'stiltzweigende kennis' wordt geboden.

'Misschien bezocht u het afgelopen jaar één van de iMMovator Cross Media Cafés, las u de nieuwsbrief of was u betrokken bij iMMovator-projecten als het Leerbedrijf of het Innovatiecentrum. Tot nu toe zijn alle activiteiten van iMMovator voor iedereen gratis toegankelijk geweest. Dat willen we ook graag zo houden! We willen u bovendien laten profiteren van een uniek netwerk van geïnteresseerden en professionals op het gebied van cross media.'
www.immovator.nl/aanmelden.

Er zijn veel verschillende vormen van samenwerking, met verschillende doelen, intensiteit en risico's. Iedere samenwerking is weer anders. Een recept voor de beste samenwerkingsvorm is daarom niet te geven. Wel is meestal sprake van een bepaalde levenscyclus. Een transactionele samenwerking kan zich ontwikkelen tot de intensievere, functionele vorm van samenwerken. Samen leren en verkennen kan zich ontwikkelen tot ondernemend samenwerken, waarbij de vruchten van het leerproces daadwerkelijk worden geplukt. Al met al vergt het organiseren van de samenwerking een flinke

investering in tijd en middelen. Daar is wel wat meer voor nodig dan alleen organisatiekracht.

Wat bevordert de samenwerking?

Er zijn al twee belangrijke voorwaarden voor goede samenwerking de revue gepasseerd: een bedrijf moet de meerwaarde goed voor ogen hebben (verbeteren, vernieuwen, leren) en een passend samenwerkingsverband weten te vinden of op te bouwen. Maar er zijn nog meer factoren die ervoor zorgen dat samenwerking opbloeit en tot resultaten leidt. Met behulp van het begrip 'nabijheid' kan worden verklaard waarom bepaalde bedrijfstakken meer of minder goed met elkaar kunnen samenwerken. Nabijheid is een term uit de sociale geografie die niet alleen verwijst naar letterlijke nabijheid, in de zin van bij elkaar in de buurt zijn. Het verwijst ook naar nabijheid wat betreft institutionele omgeving, structuren, cultuur en competenties. Hoe meer sprake is van nabijheid, hoe groter de kans dat er goed wordt samengewerkt en dat er nieuwe economische waardenetwerken ontstaan.¹⁰ Zonder nabijheid geen kans op liefde tussen verschillende partijen. Maar net als in de liefde moet er een goede balans zijn. Een al te grote nabijheid werkt averechts en doet de effectiviteit van de samenwerking teniet. Dit verschijnsel wordt de 'nabijheidparadox' genoemd.

Samenwerkingsverbanden hebben verschillende soorten van nabijheid nodig om te kunnen floreren. Hieronder volgen de positieve nabijheidsfactoren met voorbeelden uit de creatieve industrie.¹¹

Fysieke nabijheid: bij elkaar in de buurt

*Creatieve broedplaatsen
Welkom op Rokin75.com. De thuisbasis van 30 creatieve, innovatieve ondernemingen in het hart van Amsterdam. Onder de bewoners vind je fashionistas, techies, designhelden en zelfs een kunstopleiding. Als bezoeker kun je hier fijn vertoeven met een expositieruimte, mooie uitzichten en binnenkort een restaurant. Rokin 75 is ondernemen met*

¹⁰ Oedghe, A., Goorts, A., Groot, C. de (2011) The Amsterdam Family of Clusters. Economisch geografische relaties van elf bedrijvenclusters in de Metropoolregio Amsterdam. Uitgave: sectie Economische Geografie van de Universiteit Utrecht in opdracht van het Bestuursforum Schiphol.

¹¹ Dijk, E.J., (2011) De invloed van nabijheid op kennisontwikkeling bij het Nationaal Lucht- en ruimtevaartlaboratorium. Uitgave: Universiteit Utrecht.

duurzaamheid, creativiteit en cultuur in een ontspannen setting – het livingroom-effect. Openheid naar elkaar regeert. Resultaat: kruisbestuiving alom. Met ondernemende mensen die samenwerken in een nieuw initiatief of die de buurman als klant hebben. Rokin 75 vind je op de meest centrale plek in Amsterdam. Tussen de Nes – culturele hoofdstraat – en het Rokin. www.rokin75.com.

Fysieke nabijheid brengt mensen en organisaties letterlijk bij elkaar. Het stimuleert de overdracht van kennis en vooral van de zo belangrijke stilzwijgende kennis. Vandaar dat vanuit de overheid en particuliere initiatieven talloze broedplaatsen en bedrijfsverzamelgebouwen voor bedrijfjes in de creatieve industrie zijn geïnitieerd. Door bij elkaar in de buurt te zijn en gebruik te maken van een aantal gezamenlijke faciliteiten, wordt de kans op onderlinge kruisbestuiving vergroot. Op wat grotere schaal is er de ontwikkeling van 'hubs', 'hotspots' en 'kennisclusters'. In 2011 ontving Eindhoven een internationale prijs voor Brainport Eindhoven.¹² Het samenwerkingsverband kreeg de kwalificatie 'bijzonder slim' en 'een internationaal voorbeeld', vanwege het 'Brainport samenwerkingsmodel' dat een gunstig economisch klimaat schept met alle ruimte voor open innovatie, over economische sectoren heen. Dankzij fysieke nabijheid en een goed georganiseerde infrastructuur kunnen de brainportbedrijven en kennisinstituten optimaal van elkaars kennis profiteren. Voor de creatieve industrie zijn er legio initiatieven om tot clustervorming te komen: Arnhem Modestad, de Creatieve Noordvleugel, Oliemolenkwartier in Amersfoort enzovoort. Het zijn allemaal vormen van clustering die de nabijheid organiseren om via kruisbestuiving creatieve en economische resultaten te bereiken. De tijd zal leren wat de economische resultaten precies zijn. Zeker is dat het een effect heeft op de bekendheid van de regio en de daar gevestigde bedrijven. De nabijheidsparadox? Teveel van dezelfde bedrijven dicht bij elkaar werkt niet, er ontstaat te veel concurrentie en dat werkt samenwerking tegen.

Designcluster

Design zit al tientallen jaren in het DNA van regio Eindhoven. Vanuit een industriële en technologische achtergrond groeide

Eindhoven uit tot een innovatieve en creatieve stad, herkenbaar in de vele innovatieve producten die worden bedacht, ontwikkeld en geproduceerd in Brainport. Designiconen zijn de Design Academy Eindhoven (de 'School of Cool' volgens Time Magazine), de top ontwerpstudio van Philips Design, het befaamde Van Abbemuseum, de Faculteit van Industriële Vormgeving aan de Technische Universiteit Eindhoven en de zeer drukbezochte, jaarlijkse Dutch Design Week. www.brainport.nl.

Bij het belang van fysieke nabijheid moet een kritische kanttekening worden geplaatst, zeker waar het de creatieve industrie betreft. Vandaag de dag brengt het internet kennis en contacten van over de hele wereld binnen handbereik. Met een klik op de like-button hoor je al bij een netwerk en een klik verder heb je contact met een persoon uit dat netwerk. Voor het overdragen van 'stilzwijgende kennis' blijft face to face contact weliswaar belangrijk, maar via skype of videoconferencing zijn steeds intensievere contacten mogelijk. Als je kijkt naar hoe intensief mensen van over de hele wereld samenwerken in een spel als World of Warcraft, dan lijkt fysieke nabijheid zelfs nauwelijks meer een rol te spelen. Het is dus interessant om te zien in hoeverre er vormen van 'virtuele nabijheid' gaan ontstaan en hoe die zich gaan verhouden tot de fysieke brainports en kennisclusters zoals die momenteel tot ontwikkeling komen.

Culturele nabijheid: aansluiting van (informele) regels en omgangsvormen

In de Mediawet is een strikte scheiding tussen print en televisie vastgelegd. Na het verschijnen van het advies van de commissie Brinkman¹³, was de verwachting dat de regels versoepeld zouden worden. Door het opheffen van de schotten tussen pers en omroep, tussen regionale en lokale spelers, kon zowel inhoudelijke synergie en kostenefficiëntie worden bereikt. De samenwerkingsprojecten groeiden als paddenstoelen uit de grond. Onderzoek laat echter zien dat de Mediawet nog steeds een groot obstakel vormt. De wet is nog steeds niet gewijzigd. Voortdurende interpretatieverschillen van de wettelijke kaders leiden tot gedoe en zetten daarmee een stevige rem op de samenwerking.¹⁴

¹² www.brainport.nl

¹³ Rutten, P.W.M., Slot, M. (2009) De volgende editie. Adviesrapport Tijdelijke Commissie Innovatie en Toekomst Pers. Uitgave: Ministerie Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.

¹⁴ Eyck, A., Bierhoff, J. (2011) Regionale mediacentra in perspectief. Een inventarisatie van lokale en regionale crossmediale samenwerking. Uitgave: 3D project Designing the Daily Digital.

Om goed te kunnen samenwerken, moeten elkaars regels en wetten, normen en waarden enigszins op elkaar aansluiten. Daarbij gaat het om formele wet- en regelgeving zoals bijvoorbeeld de Mediawet, maar zeker ook om informele, ongeschreven wetten en regels. Ongeschreven regels van subculturen sluiten de groep af voor anderen. Als je gedrag, kleding of taalgebruik niet past, hoor je er niet bij. Het kan ook gaan om cultuurverschillen die voortkomen uit rol en doelstelling, zoals bij private en publieke organisaties. Terwijl bedrijven voorzichtig zijn hun kennis te delen en deze uit de buurt van de concurrentie willen houden, zijn organisaties zonder winst oogmerk juist gericht op kennisdelen. In samenwerkingsverbanden van publieke en private partijen is het daarom altijd zoeken naar de juiste formule, zodat iedere partij goed tot zijn recht kan komen.

‘Een competente partner wordt gezien als een aantrekkelijke partner!’

De nabijheidsparadox? Het is goed als sprake is van enige stabiliteit in de regels en duidelijkheid over de ‘dresscode’. Dan weet iedereen waar hij aan toe is en dat voorkomt opportunisme en onzekerheid. Maar een teveel aan regels en codes werkt verstikkend en houdt frisse, nieuwe inbreng op afstand.

Sociale nabijheid: gedeelde passie en vertrouwen

Paul van Mameren van drukkerij/uitgeverij Lecturis (gespecialiseerd in kunstpublicaties): ‘Wij werken veel samen. Bijvoorbeeld met het van Abbemuseum, waar we publicaties voor maken en de jaarlijkse Lecturis lezing verzorgen over vormgeving. Of met allerlei partners tijdens de Dutch Design Week. Ook werken we natuurlijk heel nauw samen met onze klanten. Dat gaat vanzelf, het komt door de gedeelde passie voor vormgeven en mooi drukwerk. Zet een paar gedreven vormgevers, binders en drukkers bij elkaar en ze komen met de meest geweldige ideeën en nog tot resultaten ook.’

Persoonlijke relaties hebben een bijzonder grote invloed op het slagen van samenwerking. Vertrouwen is daarbij

een sleutelbegrip. Zonder vertrouwen gaat samenwerking ten onder aan wantrouwen en controle. Er zijn drie soorten vertrouwen:

- **Initieel vertrouwen**
Dit type vertrouwen heeft veel te maken met het beschikken over een positieve instelling. De een is van nature eerder bereid tot samenwerken en het geven van vertrouwen. Dat geeft een basishouding om wel of niet open te staan voor samenwerking.
- **Cognitief vertrouwen**
Hier gaat het om vertrouwen op basis van het verstand. Beantwoordt de mogelijke partner aan de eigen wensen en doelen? Zal hij in staat zijn de verwachtingen waar te maken? Indicatoren hiervoor worden vooral afgeleid van aantoonbare kenmerken zoals prijzen, opleidingsniveau, diploma's of keurmerken. Een competente partner wordt gezien als een aantrekkelijke partner!
- **Affectief vertrouwen**
Dit soort vertrouwen heeft vooral te maken met het gevoel. Er is een gedeelde passie, een persoonlijke klik, gedeelde waarden. Het is juist deze vorm van vertrouwen die maakt dat samenwerken leuk is, soepel loopt en tegen een stootje kan.

Uit onderzoek blijkt dat bestuurders zich bij het aangaan van samenwerking, vooral laten leiden door ‘persoonlijke fit’. Het enige verschil is dat de één daarbij sterk intuïtief opereert, terwijl de ander de chemie tussen partners meer als een toetssteen gebruikt voor de kans op resultaat.¹⁵ Vertrouwen zorgt ervoor dat kennis makkelijk wordt gedeeld, open gesproken wordt en er ruimte is voor onconventionele ideeën. Maar ook bij sociale nabijheid ligt de nabijheidsparadox op de loer: een teveel doet afbreuk aan de effectiviteit van samenwerking. Denk aan het ‘old boys network’, waarin iedereen het roerend met elkaar eens is, maar dat weinig kritisch vermogen en slagkracht heeft. Een teveel aan ‘passie’ kan blind maken voor het bedrijfsbelang, met alle vervelende gevolgen van dien.

In een onderzoek zijn verschillende sectoren langs de lat gelegd om de mate van zakelijke dan wel niet-zakelijke relaties te bepalen. Het zal niet verwonderen dat de

evenementensector en de audiovisuele media als hoogste scoren op de mate van niet-zakelijke relaties. Bedrijven in deze sectoren doen liever zaken via persoonlijke contacten en netwerken. Ze investeren liever in het opbouwen van onderling vertrouwen dan dat ze samenwerking regelen via contracten en dergelijke.¹⁶

Cognitieve nabijheid: elkaar begrijpen

C#XNA lage framerate door update

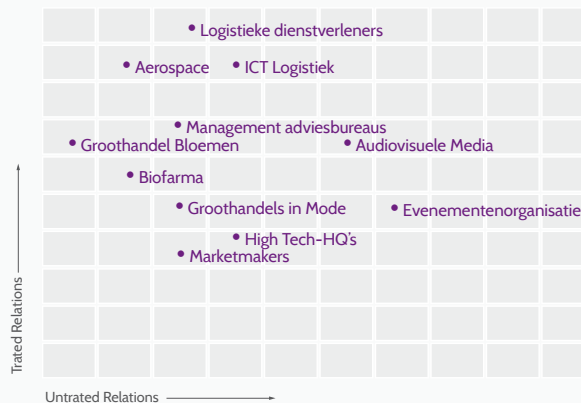
Het spel is opgebouwd uit Tiles, ofwel kleine blokjes met ieders een texture van 32 x 32 of 16 x 16. Het probleem is, na een paar kamers te hebben gemaakt, loopt het aantal van deze tiles al hoog op, zo in de 2000. Dit resulteert in een lage framerate, zo rond de 10. Dit ligt NIET aan de Draw method. Als ik niets teken maar wel laat updaten krijg ik alsnog een lage framerate. Omgekeerd, alles tekenen maar niets updaten. Dan krijg ik een framerate van 60. Bron: <http://www.nationaalcomputerforum.nl/showthread.php?t=85793>.

Wat is de bruikbaarheid van bovenstaande informatie voor je eigen situatie? Cognitieve nabijheid zegt iets over

de mate waarin personen of organisaties elkaars kennis kunnen herkennen, beoordelen en benutten. Als kennis te ver af staat van wat je al weet en wat je nodig hebt, dan kun je weinig met nieuwe kennis, ook al komt die van je buurman in de broedplaats. Grote kans dat je niet eens opmerkt wat een fantastische waarde zijn kennis heeft! Maar als er wel een minimale gezamenlijke kennisbasis is en je herkent de waarde, dan kun je samen een eind komen. Elkaar begrijpen is daarmee een belangrijke factor om tot samenwerking te komen. Ook hier geldt dat een te grote cognitieve nabijheid leidt tot ineffectiviteit. In plaats van heel goed samenwerken, is er gevaar voor elkaar napraten en het ontstaan van een tunnelvisie. Als uitsluitend al bekende informatie wordt uitgewisseld, heeft samenwerking geen meerwaarde en is innovatie ver weg. Bovendien, organisaties die hetzelfde kenniskader hebben, zijn al snel elkaars concurrent en dus niet de meest geschikte samenwerkingspartner. Er moet sprake zijn van complementariteit in kennis en competenties. De partners hebben dan voldoende verschil in kennis en ervaring om het aantrekkelijk te maken, terwijl de basiskennis om elkaar te begrijpen aanwezig is. Fysieke, culturele, sociale en cognitieve nabijheid, het is

Afbeelding 3.2

De mate van zakelijk dan wel niet zakelijke relaties



Bron: Oedzge, A., Goorts, A., Groot, C. de (2011) The Amsterdam Family of Clusters

¹⁶ Oedzge, A., Goorts, A., Groot, C. de (2011) The Amsterdam Family of Clusters. Economisch geografische relaties van elf bedrijvenclusters in de Metropoolregio Amsterdam. Uitgave: sectie Economische Geografie van de Universiteit Utrecht in opdracht van het Bestuursforum Schiphol.

per situatie verschillend wat doorslaggevend is voor het al dan niet tot stand komen van samenwerking. Fysieke nabijheid zal steeds vaker 'virtuele nabijheid' worden, met ongekende kansen op nieuwe partnerschappen. Altijd is het echter nodig dat er 'gevoelde nabijheid' is, het gevoel dat je wat voor elkaar kan betekenen en dat je samen meer kan verbeteren, vernieuwen of leren dan in je eentje.



Waar vind je partners?

De aanwezigheid van een grote cognitieve nabijheid blijkt bepalend voor de mate van samenwerking tussen sectoren. Er zijn dan veel contacten tussen mensen met complementaire kennis die elkaar wel goed kunnen 'verstaan'. Als er tussen sectoren sprake is van een dergelijke cognitieve nabijheid, heeft dat grote voordelen voor die sectoren:

- makkelijke uitwisseling van kennis en vaardigheden, ze kunnen van elkaar leren;
- via kruisbestuiving kunnen nieuwe combinaties van kennis ontstaan, ze kunnen makkelijker innoveren;
- ze zijn minder kwetsbaar voor menselijke kapitaalvernietiging, na uitstroom is in een nabijge sector makkelijker werk te vinden.¹⁷

De gedachte is de volgende. Hoe groter het aantal gerelateerde sectoren in een (stedelijke) economie is, hoe meer potentiële bronnen van kennis aanwezig zijn, hoe meer kruisbestuiving plaats kan vinden, hoe meer

innovaties tot stand zullen komen en hoe meer economische groei wordt bereikt.

De vraag is dan: begrijpen de deelsectoren in de creatieve industrie elkaar? Zijn het logische partners of zijn ze zo verschillend dat ze elkaar maar weinig te vertellen hebben? Zijn er deelsectoren die elkaar juist meer of minder goed kunnen verstaan? De antwoorden zijn te vinden in een uitgebreid onderzoek naar innovatie en economische ontwikkeling in de Noordvleugel, dit is het gebied Amsterdam, Haarlem, Utrecht en Hilversum. Hier bevindt zich een hoge concentratie van creatieve industrie bedrijven. Het onderzoek is weliswaar niet representatief voor heel Nederland, maar geeft wel een goed beeld van de onderlinge verbindingen binnen de creatieve industrie en waar je daar de meest geschikte samenwerkingspartners kan vinden.

In de Noordvleugel vonden onderzoekers tien verschillende sterk aan elkaar gerelateerde sectoren, 'family's' genoemd.¹⁸ Het is kenmerkend voor een familie dat onderling veel kennis wordt uitgewisseld, wat blijkt uit de aanwezigheid van een hoge onderlinge arbeidsmobiliteit. Eén van de tien families in de Noordvleugel, is de creatieve industrie. De gedeelde kennisbasis en de grote mobiliteit binnen de creatieve industrie zorgen ervoor dat de mensen die er in werken, elkaar makkelijk verstaan.

De creatieve industrie is divers van aard, daarom is in het onderzoek nog specifiek naar de situatie binnen de families gekeken. Dan blijkt dat de creatieve industrie familie verschillende subgroepen herbergt. Nog specifiek is de situatie binnen die subgroepen, daar zijn de onderlinge relaties nog sterker. Als voorbeeld geven we de subgroep Media, zoals die in beeld is in de Noordvleugel. In dit gebied zijn binnen de subgroep Media drie kernbedrijfstacken te onderscheiden, die op basis van gedeelde kennis een bijzonder sterke relatie tot elkaar hebben.

- **Radio en Televisie**

Deze kernbedrijfstack binnen de creatieve industrie familie speelt een belangrijke trekkersrol in de Noordvleugel. Radio en televisie hebben een grote cognitieve nabijheid met de andere sectoren in de creatieve industrie, vooral met film en video,

¹⁷ Neffke, F., Burger, M., Oort, F. van, Boschma, R. (2010) De evolutie van skill-gerelateerde bedrijfstacken in de Noordvleugel van de Randstad. Uitgave: Ministerie Economische Zaken, Landbouw en Innovatie.

¹⁸ Oedzge, A., Goorts, A., Groot, C. de (2011) The Amsterdam Family of Clusters. Economisch geografische relaties van elf bedrijvencusters in de Metropoolregio Amsterdam. Uitgave: sectie Economische Geografie van de Universiteit Utrecht in opdracht van het Bestuursforum Schiphol.

persbureaus, theater en kunsten. Ook zijn er verbanden met uitgeverijen, bedrijfskundige adviesbureaus en databankactiviteiten.

- **Uitgeverijen**

Ook uitgeverijen vormen een kernbedrijfstak in de media, sterk geclusterd met persbureaus, reclamebureaus, databanken, kunst, radio en televisie en drukkerijen. Sterker dan radio en televisie zijn uitgeverijen wat betreft kennis en competenties gerelateerd aan de zakelijke dienstverlening.

- **Reclamebureaus**

De expertise van de derde kernbedrijfstak, de reclamebureaus is eveneens sterk gerelateerd aan die van de andere sectoren in de creatieve industrie. Hier ligt ook een sterke relatie met software consultancy, groothandel en bedrijfskundig advies.

Binnen en tussen de subgroepen is sprake van grote cognitieve nabijheid en zijn de beste samenwerkingspartners te vinden. De verwachting is dat vooral in de media subfamilie, door de opkomst van crossmedia, de gezamenlijke kennisbasis nog sterker zal worden. Wat houdt die onderliggende, verbindende kennisbasis van de creatieve industrie familie eigenlijk in? Waardoor voelt men zich verwant en waarom zijn het zulke goede, potentiële samenwerkingspartners? Paul Rutten, hoogleraar mediastudies en creatieve industrie, zegt daarover het volgende: 'de creatieve industrie produceert beleving, ervaringen. Maar die ervaring is nooit een kant-en-klaar product. Ze wordt in essentie door de klant of gebruiker zelf geproduceerd: de ervaring ontstaat door het lezen van de krant, het spelen van de game, televisiekijken. Het in de huid van de klant kruipen en deze verleiden en verrassen, is het sterke punt van de creatieve industrie.'¹⁹

Verfijning van creatieve producten en dienstverlening op basis van de beleving van de klant is de basis voor belevingsinnovatie die vooral de creatieve industrie kan bieden. Dus: een boekomslog maken dat verleidt tot lezen, een oogstrelend fornuis ontwerpen waarmee koken een feest wordt, een virtuele treinreis in scene zetten die ouderen hun gevoel van vrijheid teruggeeft. Voor wie de noodzaak van samenwerking en 'contact

met de familie' nog niet ziet, heeft het onderzoek een duidelijke waarschuwing. Wie niet goed aansluit en het contact verliest met de gezamenlijke kennisbasis, loopt het gevaar niet te overleven. Nieuwkomers die zich wel via samenwerking toegang weten te verwerven tot de kennis van de familie, worden vroeg of laat opgenomen in de familie. Dit verklaart waarom bepaalde sectoren in bepaalde gebieden sterk zijn en blijven. Bedrijven komen en gaan, maar de onderliggende kennisnetwerken en -structuren zijn veel stabielier dan vaak wordt gedacht. Anders gezegd: de nieuwe crossmedia of e-commerce bedrijfjes zijn weliswaar nieuwe spelers op de markt, maar ze sluiten naadloos aan bij een bestaande kennisstructuur binnen de creatieve industrie familie. Ook hier is het de vraag hoe lang deze kennisstructuur nog duidelijk fysiek verbonden blijft aan steden als Hilversum en Amsterdam of dat ze zich verplaatst naar vormen van virtuele kennisnetwerken.

Eten en drinken dat echt verschil maakt.

Dat écht is maar tegelijk opvalt.

Dat prikkelt, goed smaakt eneen herinnering vormt.

Dat met een heel eigen verhaal, het hart wint.

Eten en drinken dat verschil maakt.

Dát is het eten en drinken dat FooDoo bedenkt en ontwerpt. Dicht bij uw identiteit, grensverleggend in de markt! Fooddesigner Mariëlle Bordewijk, fooddesigner. www.studio-foodoo.nl.

Door een gezamenlijke kennisbasis maar met wel voldoende verschillen, zijn er in de hele creatieve industrie en nog makkelijker binnen de eigen subfamilie, volop samenwerkingspartners te vinden. Wat betekent dat voor partners uit totaal andere families? Bijvoorbeeld de zorg, de financiële dienstverlening of de agrarische sector? Daartoe heeft de creatieve industrie een grote afstand, dus zou je verwachten dat samenwerken moeizaam gaat. Hoe moet dat gaan met de ambities van het topteam voor de creatieve industrie? Buiten de 'grenzen' van de creatieve industrie doet zich echter een belangrijke ontwikkeling voor. In veel andere sectoren en bedrijfstakken wordt namelijk de toegevoegde waarde van beleving herkend en begrepen. Op het moment dat in een andere 'familie' het kwartje

¹⁹ Rutten, P.W.M., Marlet G., Oort, F. van (2011) Creatieve Industrie als vliegwiel. Uitgave: Creative Cities Amsterdam Area, Amsterdam.

valt dat beleving voor hen een toegevoegde waarde heeft, wordt de eerste stap naar een gezamenlijke kennisbasis gezet. De samenwerking kan beginnen: zorginstelling en gamedeveloper, buurtcomité en theatermaker, restaurant en fooddesigner, winkelcentrum en artiest, diëtist en lifestyle-expert, de combinatiemogelijkheden zijn eindeloos!

De Taart van mijn Tante

*In Amsterdam zit een bakker die zichzelf opnieuw heeft uitgevonden. Door samen te werken met kunstenaars heeft het bedrijf zich getransformeerd naar maker van de meest bijzondere taarten en belevenissen. Wie een taart komt halen, kan niet meer kiezen uit een standaardbrochure en daar een foto of een naam aan toevoegen. Er wordt een taart gebakken op basis van een uitgebreid interview. De taart overtreft je verwachtingen. Door deze nieuwe invalshoek te kiezen, is het voor 'De Taart van mijn Tante' mogelijk om magische momenten te creëren.
www.detaart.com.*

'Op het moment dat in een andere 'familie' het kwartje valt dat beleving voor hen een toegevoegde waarde heeft, wordt de eerste stap naar een gezamenlijke kennisbasis gezet.'

CHIPS in de creatieve industrie

Door samenwerken leer je elkaar kennen en kom je tot verbetering, vernieuwing en leren. Als medewerkers van bedrijven elkaar verstaan, verloopt samenwerken een stuk makkelijker. Voor we kijken naar de competenties die daarvoor nodig zijn, staan we kort stil bij het fenomeen arbeidsmobiliteit, dat zo'n belangrijke rol speelt bij het ontstaan van families waarbinnen je goed kan samenwerken.

Arbidsmobiliteit kun je zien vanuit de vraagkant. Het bedrijf zoekt competenties die passen bij het bedrijf. In de creatieve industrie is juist de aanbodkant erg interessant. Er werken namelijk veel mensen die zijn te

typeren als een 'chip.' Het begrip 'chips' is afkomstig van Lidewij van der Sluis, hoogleraar Strategisch Talent Management aan de Nyenrode Business Universiteit en staat voor conscious, happy, independent professional.²⁰ De 'chips' zijn onafhankelijke, goed opgeleide medewerkers die vooral worden gestuurd door hun hang naar interessant en zinvol werk. Werk dat hen helpt hun eigen identiteit te laten zien en te ontwikkelen. Het is een trend die we in Trends in de Creatieve Industrie 2009 hebben beschreven: jongeren kiezen willens en wetens voor creatieve opleidingen. Zij nemen het perspectief van een minder betaalde baan voor lief als ze maar 'hun hart kunnen volgen.' Ze zijn sterk emotioneel verbonden aan hun vak en de context waarin ze die willen uitvoeren.

De creatieve industrie heeft ten gevolge van reorganisaties, veel mislukte start-ups en projectmatige werkwijze, een meer dan gemiddeld hoge arbeidsmobiliteit. Het is juist deze mobiliteit die maakt dat de 'chips' als bijen door de creatieve wereld zwermen en daar zorgen voor kruisbestuiving. Naast digitalisering en nieuwe marktvragen, zijn zij het die de creatieve industrie hebben laten uitgroeien tot een nieuwe, belangrijke sector in de Nederlandse economie. De 'chips' zullen altijd bewegen richting de plekken waar zij aantrekkelijk werk kunnen doen. Doordat de expertise van de creatieve industrie steeds meer wordt opgenomen in het hele proces van ontwerp tot lancering van producten en diensten, nemen de loopbaankansen voor de 'chips' met creatieve industrie expertise alleen maar toe. Dit zal opnieuw een vliegwiel-effect hebben op het ontstaan van cross-overs met andere sectoren. Zo zal een net afgestudeerde game-artist zijn eerste baan eerder bij een communicatiebureau, dan bij een 'echt' gamebedrijf vinden. Maar, vertrekt hij later alsnog naar een gamebedrijf, dan gaat zijn nieuwe kennis mee. Een slim communicatiebureau en een slim gamebedrijf laten deze kans niet lopen. Cross-over? In het benutten van arbeidsmobiliteit en de bijbehorende nieuwe, complementaire kennis en contacten, liggen nog veel mooie kansen voor bedrijven die over de grenzen heen willen samenwerken.

'Het is juist deze mobiliteit die maakt dat de 'chips' als bijen door de creatieve wereld zwermen en daar zorgen voor kruisbestuiving.'

Welke competenties heeft het bedrijf nodig?

Naast alle factoren die samenwerken positief beïnvloeden, is samenwerken ook gewoon een vaardigheid. De ene organisatie is er beter in dan de andere. Er zijn cursussen voor in de aanbieding en boeken over volgeschreven. Voor de belangrijkste drie succesfactoren gaan we te rade bij organisatieadviseurs Kaats en Opheij.²¹ Zij geven de volgende adviezen.

1. Eigen belangen en strategie scherp hebben

Een veelgehoord misverstand is dat samenwerken hetzelfde is als je eigen belangen aan de kant zetten. 'We zeggen wel dat we willen samenwerken', zegt iemand in een discussie over regionale samenwerking, 'maar eigenlijk willen we dat gewoon niet. We moeten bereid zijn om ons eigen primaire belang opzij te zetten. Anders wordt het niks.'²² Dat is echter een grote misvatting! De eigen belangen zijn de kern van een organisatie, hun baken, hun leidraad. Kaats en Opheij: 'een belang is juist iets waarmee iemands voordeel of zelfs (levens) geluk is gemoeid. Dat mag je niet zomaar negeren. Beter is er juist iets mee te doen.' Denk daarbij aan het verschil tussen de 'red ocean strategy' (elkaar concurreren tot er een winnaar is) en de 'blue ocean strategy' (zoeken naar nieuwe markten en samen profiteren). Wanneer de belangen op tafel worden gelegd, kun je samen op zoek gaan naar win-win oplossingen. Schuw elkaars belangen daarom niet, maar zoek ze op, is de boodschap. Het is belangrijk dat men van elkaar weet dat de uitkomst een voordeel voor alle betrokkenen moet bieden. Het expliciteren van de belangen en daarover in gesprek gaan is juist de belangrijkste opdracht.²³ Het is altijd de vraag of samenwerken wel de beste oplossing voor een probleem is. Samenwerken is immers ingewikkeld, leidt soms af van waar het echt om gaat en is niet altijd duurzaam. Kaats en Opheij: 'als je oplossingen zelf en

onder eigen regie kunt realiseren, heeft dat de voorkeur.' Het advies is dus kosten en baten goed af te wegen. Wie energie in samenwerking steekt, moet altijd uitgaan van een duidelijke meerwaarde. Of het nu gaat om de kneepjes van het vak uit te wisselen, een praktische efficiëncyslag of een superinnovatie, je moet kunnen uitleggen wat de meerwaarde voor het bedrijf is.

Win-win door complementaire kwaliteiten

Het Nederlands Fotomuseum is een unieke samenwerking met HEMA aangegaan. De partijen werken samen om Nederlandse kunstfotografie op canvas af te drukken. 'De Hema heeft een miljoenenpubliek en het museum miljoenen negatieven!' meldt de website van het Fotomuseum. Voor het museum is het een kans beter zichtbaar te zijn bij een breed publiek en haar inkomsten te vergroten. Voor de HEMA draagt de samenwerking bij aan de versterking van haar imago als kwaliteitsleverancier voor fotografie. www.nederlandsfotomuseum.nl.

2. Passende competenties

In een samenwerkingsvaardige organisatie veranderen de relaties tussen medewerkers onderling. Ze hebben andere competenties nodig dan in een hiërarchische en naar binnen gekeerde organisatie. Samenwerkingsvaardige medewerkers zijn goed in het onderhouden van relaties. Als er eens dingen misgaan, kunnen ze goed omgaan met conflicten, omdat er ook een goede persoonlijke relatie is opgebouwd. Ze kunnen goed met conflicterende belangen omgaan: afspraken in de samenwerking willen nog wel eens op gespannen voet staan met wat in de eigen organisatie gangbaar is. Goed zijn in je eigen vak is niet meer genoeg. Je moet ook kennis kunnen delen, kansen zien en met anderen tot resultaten komen.²⁴ De 'chips' zijn van nature gedreven om te leren en nieuwe relaties aan te gaan. Geef daarom degenen die nog geen 'chip' zijn de kans er één te worden. Een cursus, meedoen aan externe netwerken, de kans om bij een ander bedrijf in de keuken te kijken; het helpt allemaal om 'over de grenzen heen' te leren kijken.

²¹ Kaats, E.A.P., Opheij W. (2011) Over 'vermogen tot verbinden gesproken'. Uitgave: tijdschrift Management&Organisatie, nummer 1.

²² De Gelderlander (zaterdag 17 december 2011) Probeer eens iets nieuws, verslag debatserie Stadregio, MKB Nederland/Midden, VNO NCW Midden, De Rabobank en De Gelderlander.

²³ Kaats, E.A.P., Opheij W. (2011) Over 'vermogen tot verbinden gesproken'. Uitgave: tijdschrift Management&Organisatie, nummer 1.

²⁴ Kaats, E.A.P., Klaveren, P. van, Opheij, W. (2005) Organiseren tussen organisaties. Uitgave: Scriptum, Schiedam.

Ranj serious games

Serious games maken is een complex collaboratief proces, waarvoor zowel gamedesigners als domeinexperts vereist zijn. In dit proces zijn we een sparringpartner voor onze klanten. We zijn goed in het vinden van werkbare oplossingen voor complexe problemen en snappen hoe je games kunt implementeren in een organisatie. Aangezien we dit proces vele malen hebben doorlopen, begrijpen we de uitdagingen van bedrijven en zijn we experts geworden in klantdynamiek. www.ranj.com.nl.

3. Samenwerkingsgerichte organisatie

Gezamenlijke scrum sessies

Martijn Groot van Peecho: 'Bij ons werken de medewerkers 2 dagen in de week voor eigen rekening. Als dat geld gaat opleveren, gaan we de winst delen. Zo organiseer ik betrokkenheid bij dit bedrijf. Een andere manier waarop we dat organiseren is door een gestructureerde maar wel flexibele vorm van planning. Met hulp van de Scrum methode wordt op gezette tijden met alle betrokken overlegd over de voortgang en de invulling van de projecten. Dat gebeurt niet met vinklijstjes, maar in de vorm van stories, die vertellen wat we doen en waarom. Zo leer je van elkaar en bepaal je samen de aanpak.

Competenties bloeien alleen op in een groeiende omgeving. Het hangt af van de samenwerkingsoriëntatie welke organisatievorm passend is.²⁵ Is de organisatie sterk gericht op het verbeteren van operationele taken en is er vooral samenwerking op basis van klant-leverancier contracten, dan past een organisatiestructuur van resultaatgerichte eenheden waar de rollen en verantwoordelijkheden goed zijn belegd. Projectmanagement is dan belangrijk en moet goed worden georganiseerd. Is de organisatie meer gericht op kennisontwikkeling en vernieuwen, dan past een lossere organisatiestructuur. Hier zijn het de individuele professionals die centraal staan. Hen aanspreken en faciliteren, zorgen voor interne kennisdeling, vormt de belangrijkste opdracht voor het management. In alle gevallen is een externe oriëntatie nodig. Bij de eerste categorie bedrijven (operationeel) moet deze oriëntatie er vooral zijn bij de managers en

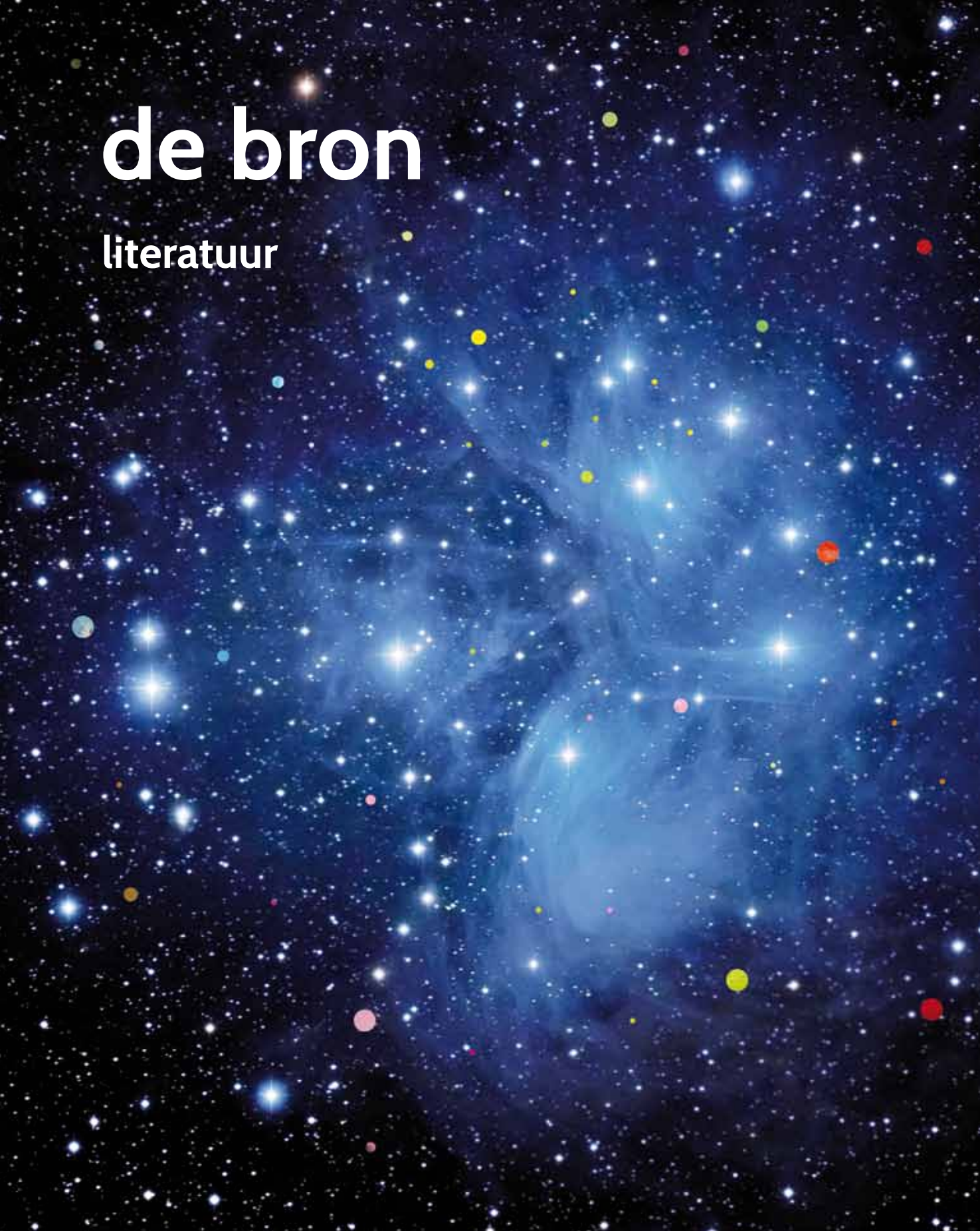
leidinggevend, bij de tweede categorie bedrijven (vernieuwers) wordt extravertheid van iedere medewerker gevraagd.

Over de grenzen

Na al deze informatie, voorbeelden en adviezen is duidelijk: samenwerken over de grenzen heen is een spannende onderneming! Het begint met bedenken wat je zelf echt wil -voordeel en levensgeluk zijn ermee gemoeid!- en wat je dan wilt bereiken. Kan het beter, liggen er nieuwe mogelijkheden of wil je vooral aangehaakt blijven en van anderen leren? Als je dat helder voor ogen hebt, vind je altijd iemand die dat ook graag wil. Daar is de klik! Dan voel je nabijheid. Het is nieuw en spannend, maar toch vertrouwd. Als de klik er is, gaan de kennis, ideeën en inzichten stromen, ook de waardevolle stilzwijgende kennis. Dat voelt goed en versterkt het vertrouwen dat je samen veel meer kan bereiken dan alleen. Dan zijn verbeteren, vernieuwen en leren niet langer een plicht maar een groot plezier. Er is immers altijd genoeg te verbeteren, te vernieuwen en te leren, zeker in de creatieve industrie. Traditionele scheidingen vervagen. De creatieve industrie begint steeds meer een echte familie te worden, maar er zijn nog heel wat mogelijkheden om het familieverband goed te benutten. En buiten de familie is nog veel meer te beleven. De uitnodigingen stromen binnen. In andere sectoren zijn ze nieuwsgierig geworden naar de toegevoegde waarde van beleving. Want ook daar willen ze graag verbeteren, vernieuwen en leren. Wie op de uitnodiging ingaat, kan veel nieuwe vrienden maken. Om te worden uitgenodigd of zelf uit te nodigen, zijn grenzen van steeds minder belang. Je kunt iedereen via internet benaderen en vanaf grote afstanden met elkaar samenwerken. Het blijft bij samenwerken altijd nodig om je grondig te verdiepen in de ander en soms moet je handen en voeten gebruiken om elkaar wat duidelijk te maken. Maar voor wie echt dingen wil verbeteren, vernieuwen en leren, vormt dat geen probleem. Die ziet geen grenzen, maar kansen en nieuwe vriendschappen. Iemand die de klik zoekt, die vindt hem zeker!

de bron

literatuur





Geraadpleegde bronnen

Arnoldus, M., Janson, M., Seger, M. (2011) Creatieve Industrie in Topvorm. Advies Topteam Creatieve Industrie. Uitgave: Ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie.

CBS Statline (2012) tellingen januari.

De Gelderlander (zaterdag 17 december 2011) Probeer eens iets nieuws, verslag debatserie Stadregio, MKB Nederland/Midden, VNO NCW Midden, De Rabobank en De Gelderlander.

Dekker, R. en Kösters, L. (2010) 'ZZP'ers in Nederland: de baanzekerheid voorbij?' CBS Socioeconomische Trends, 4e kwartaal.

Dijk, E.J., (2011) De invloed van nabijheid op kennisontwikkeling bij het Nationaal Lucht- en ruimtevaartlaboratorium. Uitgave: Universiteit Utrecht.

Eyck, A., Bierhoff, J. (2011) Regionale mediacentra in perspectief. Een inventarisatie van lokale en regionale crossmediale samenwerking. Uitgave: 3D project Designing the Daily Digital.

Fauwe, L. (2011) Culturele instellingen werken samen. Uitgave: Parool, 24 november.

GOC Arbeidsmarktonderzoek (2011).

GOC Schoolverlatersonderzoek (2011).

GOC Trends (2011).

iMMovator (2010) Cross Media Monitor 2010.

iMMovator (2010) De kracht van Cross Media in de netwerkeconomie.

Kaats, E.A.P., Klaveren, P. van, Opheij, W. (2005) Organiseren tussen organisaties. Uitgave: Scriptum, Schiedam.

Kaats, E.A.P., Opheij, W. (2007) Bestuurders in samenwerkingsverbanden. Uitgave: tijdschrift M&O, nummer 3 / 4.

Kaats, E.A.P., Opheij W. (2011) Over 'vermogen tot verbinden gesproken'. Uitgave: tijdschrift Management&Organisatie, nummer 1.

Lee, E. (2011) Bloomberg News Corp. 'Daily' With 120,000 Readers Trails Murdoch Goal.

Loon, L. van (2011) Samenwerken in de culturele sector. Uitgave: Stichting Nederland Kennisland, Amsterdam.

Man, A. (2006) Alliantiebesturing. Samenwerking als precisie-instrument. Uitgave: Stichting Management Studies, Den Haag.

Neffke, F., Burger, M., Oort, F. van, Boschma, R. (2010) De evolutie van skill-gerelateerde bedrijfstakken in de Noordvleugel van de Randstad. Uitgave: Ministerie Economische Zaken, Landbouw en innovatie.

NRC Handelsblad (dinsdag 31 januari 2012), Binnenland pagina 2: 'Driekwart Nederlandse e-books gekraakt op net. Bestsellerauteurs zijn moeiteloos te downloaden', cultuurredactie.

NRC Handelsblad (dinsdag 31 januari 2012), Cultuur pagina 19: 'Uitgeverij ziet niks in e-book', redacteur Arjen Fortuin.

NVF (2011) Jaarcijfers bioscoopbezoek.

NVPI Jaarverslag (2011).

Oedzge, A., Goorts, A., Groot, C. de (2011) The Amsterdam Family of Clusters. Economisch geografische relaties van elf bedrijvencusters in de Metropoolregio Amsterdam. Uitgave: sectie Economische Geografie van de Universiteit Utrecht in opdracht van het Bestuursforum Schiphol.

Premsele (2011) Vormgeving verder op de kaart.

PwC (2010) 3D Here and Now ... a goose that lays a golden egg?

PwC (2011) Entertainment & Media Outlook for the Netherlands 2011-2015.

PwC (2006) moving fast. But where to? Entertainment & Media Outlook towards 2010.

PwC (2011) Turning the Page: The Future of eBooks.

Rosenbrand, M.E., Dirks, F.R., Meijaard, J. (2003) Kansrijker door samenwerking. Uitgave: EIM, Onderzoek voor Bedrijf & Beleid, Zoetermeer en RZO, Raad voor Zelfstandig Ondernemerschap, Den Haag.

Rutten, P.W.M., Marlet G., Oort, F. van (2011) Creatieve Industrie als vliegwiel. Uitgave: Creative Cities Amsterdam Area, Amsterdam.

Rutten, P.W.M., Slot, M. (2009) De volgende editie. Adviesrapport Tijdelijke Commissie Innovatie en Toekomst Pers. Uitgave: Ministerie Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.

Thaesis (2011) De uitgever aan het woord 2011.

Tiel, E. van (2010) Media in Beweging. Het verslag. Uitgave: GOC en TNO, Veenendaal/Delft.

Websites

www.brainport.nl

www.detaart.com

www.emerce.nl

www.goedezaken.nu

www.immovator.nl

www.lecturis.nl

www.nationaalcomputerforum.nl/showthread.php?t=85793

www.nederlandsfotomuseum.nl

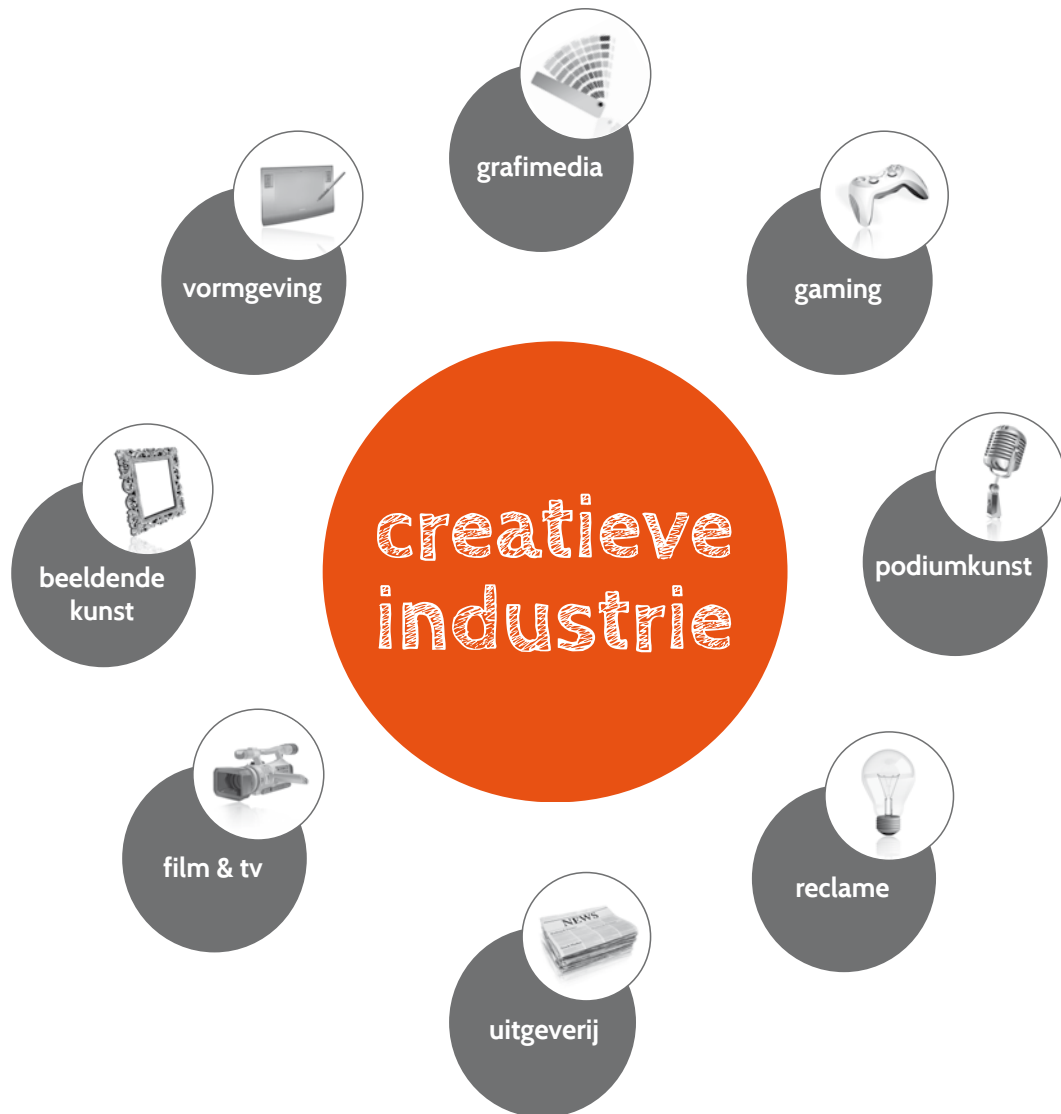
www.peecho.com

www.ranj.com.nl

www.rokin75.com

www.studio-foodoo.nl

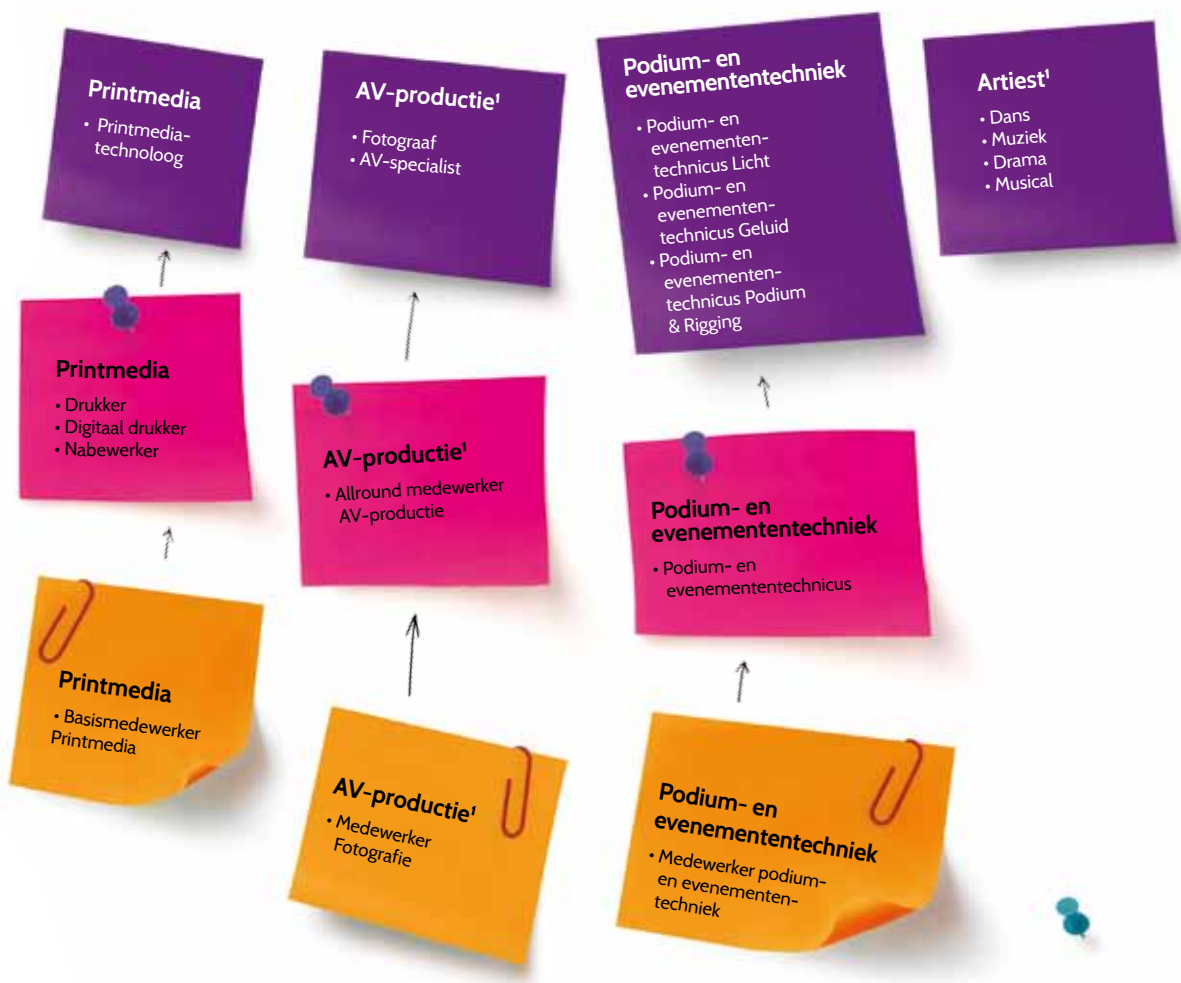
schema



creatieve industrie 2012-2013

kwalificaties van de beroepsgerichte kwalificatiestructuur





sponsors

deze uitgave is mogelijk gemaakt door:



GOC

Postbus 347
3900 AH Veenendaal
+31 (0)318 53 91 11
info@goc.nl
www.goc.nl
@GOC_Veenendaal
facebook.com/GOC.creatieveindustrie



a&ofondsgrafimediabranche

A&O Fonds Grafimediabranche

Postbus 538
3900 AM Veenendaal
+31 (0)318 53 91 99
info@aenofonds.nl
www.aenofondsgrafimedia.nl

okkerreclame.

Okker Reclame
vormgeving en beelden

info@okkerreclame.nl
www.okkerreclame.nl

RIKKEN
PRINT

Rikken Print bv
drukwerk

info@rikkenprint.nl
www.rikkenprint.nl

PAPYRUS



Papyrus Groep Nederland bv
papier

papyrus.nl@papyrus.com
www.papyrus.com/nl

LASER
KING

Laserking
laserstans

info@laserking.nl
www.laserking.nl

© 2012, GOC / A&O Fonds Grafimediabranche, Veenendaal.

Auteursrecht voorbehouden. Gebruik van deze publicatie is toegestaan, mits de bron duidelijk wordt vermeld.



