

MM

NIEUWS

2012 # 2

MARKETING- EN MANAGEMENT
NIEUWS VOOR ONDERNEMERS
IN DE CULTURELE EN CREATIEVE
INDUSTRIE

CULTURE
PROOF
ONDERNEMER

LONG
LASTING

NU NOG
DUURZAMER

I
♥
ART

PREMIUM
QUALITY

thema

DUURZAAMHEID EN CULTUREEL ONDERNEMERSCHAP

Duurzaamheid

Streven naar duurzaamheid heeft ook de culturele sector bereikt. Op 21, 22 en 23 maart werd in Utrecht de conferentie Sustainability and Cultural Entrepreneurship georganiseerd. MMNieuws doet uitvoerig verslag in dit themanummer.

Vanaf pag. 6

Transmedia

Verhaalwerelden die overlopen in tv-series, boeken, games, bordspellen en evenementen: transmedia is momenteel helemaal hot. Michel Langendijk van Virtueel Platform werpt een licht op de wereld van transmedia en de potentie voor de cultuurwereld.

pag. 30

Klassieke muziek op de schop

De klassieke muzieksector kampt al jaren met teruglopende bezoekersaantallen en een vergrijzend publiek. Hoe moet het verder? We spraken met Johan Idema over zijn nieuwste boek, waarin hij een aantal succesvolle alternatieven laat zien.

pag. 34



MMNieuws is een uitgave van Buro Menno Heling.

Hoofredactie Menno Heling en Stefan Penders
Eindredactie Lonneke Kok
Redactie en administratie
 Buro Menno Heling
 Planciusstraat 13b
 1013 MD Amsterdam
 T 06 - 31974866

Aan dit nummer werkten mee
 Walter van Andel, Steve Austen, Christiaan de Beukelaer, Guido de Brabander, Zeynep Enlil, Yigit Evren, Willy Faché, Jos de Haan, Giep Hagoort, Michelle 't Hart, John Huige, Menno Heling, Johan Idema, Mark Jansen, Lonneke Kok, Rene Kooyman, Ann Laenen, Bastian Lange, Michel Langendijk, Stefan Penders, Heritiana Ranavoson, Annick Schramme, Amanda Vollenweider.

Redactienetwerk

- Martijn Arnoldus (Kennisland)
- Gerbrand Bas (Designlink)
- Dimitri van den Berg (Dolhuys)
- Inez Boogaarts (Nederlands consulaat-generaal Düsseldorf)
- Andries van den Broek (SCP)
- Thomas van Dalen (Thomas van Dalen Advies)
- Marco van Es (Gelders Orkest)
- Freek van Duyn (Frame)
- Evellien ter Ellen (Odeon/De Spiegel)
- Jos de Haan (SCP)
- Giep Hagoort (HKU/ASOM)
- Michelle 't Hart (ACMC)
- Joost Heijthuisen (Incubate)
- Hein Hofman en Hilde Smetsers (We Cross)
- Peter Horsten (NHTV)
- Lucie Huiskens (Kunstenaars&Co)
- Johan Kolsteeg (HKU)
- Isjah Koppejan (HKU/CMBKU)
- Ann Laenen (Laenen cultuurcommunicatie)
- Michel Langendijk (Virtueel Platform)
- Letty Ranshuysen (Bureau Letty Ranshuysen)
- Max Meijer (TiMe Amsterdam)
- Dirk Noordman (Adviesbureau Cultuurtoerisme)
- Odette Reydon (Erfgoed Nederland)
- Giel Pastoor (Parktheater Eindhoven)
- Pieter de Rooy (NHTV)
- Margo Rooijackers (NHTV)
- Arno Ruis (provincie Utrecht)
- Rob van Steen (LAGroup/theater de Hanzehof)
- Bastiaan Vinkenburg (Berenschot BV)
- Karel Werdler (InHolland)
- Willem Wijgers (BPP)
- Simon de Wijs (Colin)

Opgeven advertenties
 T 06 - 31974866
 E advertieren@mmnieuws.nl

Vormgeving
 Roquefort Ontwerpers
 (www.roquefort.nl)

Drukwerk
 Drukwerfabriek, Oosterhout

Van Dooren Advies, BMC en Virtueel Platform zijn partner van MMNieuws

virtueel platform



INHOUD

03

WAKE-UP CALL
 Naar een creatief, cultureel én duurzaam ondernemerschap
Giep Hagoort en Annick Schramme

04

column
DUURZAAMHEID
Steve Austen



06

HOE DE CULTUURSECTOR KAN BIJDAGEN AAN EEN DUURZAME MAATSCHAPPIJ
Redactie MMNieuws

08

BUSINESSMODELLEN VOOR DE CREATIEVE INDUSTRIE
 Een kijkje in de Vlaamse keuken
Guido De Brabander

10

NIEUW: LIFE CYCLE MODELLING
 Spelenderwijs bouwen aan duurzame creatieve organisaties
Giep Hagoort

12

CULTURELE INDUSTRIEËN OVER DE GRENZEN HEEN
 Een wederzijds leerproces
Christiaan De Beukelaer

14

CREATIEVE STADSVERNIEUWING IN NOORDWEST-EUROPA
 CURE en de Creative Zone Innovator
Rene Kooyman

16

INNOVATION OF THE MEDIA SECTOR
 An example from Flanders
Heritiana Ranavoson

18

WAT DRIJFT INNOVATIE?
Ann Laenen

19

sep
DE DUURZAAMHEID VAN BYTES
Jos de Haan

20

VOOR GEEN GELD TE KOOP
 De symbolische waarde van de creatieve industrie gemeten
Walter van Andel en Annick Schramme

22

adressenselectie
UITGEZOCHT

24

centraal
PLEIDOOI VOOR EEN SLOW CREATIVITY MOVEMENT
John Huige



26

FIELD CONFIGURING EVENTS
 Culturepreneurs, space and professionalization in Berlin
Bastian Lange



28

TOWARDS A CREATIVE CITY?
 Problems and prospects of Istanbul's creative sectors
Yigit Evren and Zeynep Meryem Enlil

30

VERHALEN OM IN TE VERDWALEN
 Over het hoe en waarom van transmedia
Michel Langendijk

31

Salon de Muséologie
KUNST IN EEN NIET-KUNSTMUSEUM
Amanda Vollenweider

32

NU GAAN WE HET BELEVEN!
 Kunst en cultuur in de beleveniseconomie
Willy Faché

34

EEN NIEUWE KIJK OP DE KLASSIEKE CONCERTPRAKTIJK
 Vernieuwing als cruciaal basisingrediënt
Johan Idema

35

column
VOOR HET OOG VAN DE ZOEKMACHINE
Mark Jansen

36

column
STERKE MERKEN
Michelle 't Hart

WAKE-UP CALL

Naar een creatief, cultureel én duurzaam ondernemerschap

Tekst: Giep Hagoort en Annick Schramme

De internationale conferentie over cultureel en creatief ondernemerschap en duurzaamheid die op 21, 22 en 23 maart 2012 in Utrecht plaatsvond kunnen we als een *wake-up call* beschouwen. Het is verleidelijk om de conferentie te bezien door de ogen van het gastland Nederland met vooral de hevige bezuinigingen op kunstsubsidies en de zeer beperkte financiën die de creatieve industrie zijn toebedeeld binnen het kader van het nationale innovatie-topteambeleid. De ruim honderd aanwezigen, onder wie ruim dertig deelnemers uit het buitenland, kozen gelukkig een andere invalshoek; die van innovatie en het bijeenbrengen van onderzoekservaringen op het gebied van duurzaamheid.

Dit laatste is eenvoudigweg te zien als een samengaan van doelen rond *People, Planet, Profit*, de bekende *Triple P*. Verschillende gremia, waaronder het Europese platform Culture21, en onderzoekers pleitten voor de erkenning van een vierde pijler, die van *Culture*. Om de transitie naar een duurzame samenleving mogelijk te maken speelt cultuur immers een cruciale rol; zowel het individuele handelen als de systematische onderbouw van onze samenleving ontlenen hun betekenis aan verbeelding, een gedeelde horizon en een gemeenschappelijk waarde kader.

Overigens voegden ook verschillende sprekers tijdens de conferentie een vierde P toe, die van *Participation*, vanwege de noodzaak om zoveel mogelijk groepen burgers te betrekken bij het realiseren van duurzaamheidsdoelen.

Spiegel

Uit de centrale presentaties bleek dat het congressthema *sustainable cultural entrepreneurship* goed gekozen was. Hoewel door vele instellingen en op allerlei niveaus veel wordt gesproken over duurzaamheid is de relatie met het cultureel en creatief ondernemen nog nauwelijks gelegd.

Daar bracht nu de conferentie flink verandering in. Duurzaamheid blijkt niet alleen een zeer gevarieerd thema te zijn, ook blijkt het ons een spiegel voor te houden, met als centrale vraag of de eigen culturele waardeketen - van creatie via productie naar distributie - voldoet aan de eisen van robuustheid en groene effectiviteit. Willen de culturele en creatieve sectoren een actieve bijdrage leveren aan een duurzame samenleving, dan zullen zij immers zelf qua bedrijfsvoering ook aan strengere eisen moeten voldoen.

Dit bewustzijn vormde tijdens de conferentie een belangrijk gegeven en kreeg om die reden de vorm van een *wake-up call*. Met andere woorden: we zullen ons als directies van culturele instellingen, beleidsmakers, opleiders en onderzoekers uitdrukkelijk moeten bezighouden met het beantwoorden van de vraag welke toegevoegde waarde vanuit de culture en creatieve sectoren concreet kan worden geleverd. En al zijn er aansprekende voorbeelden te geven, van groen ontwerpen tot aan CO₂-vrije culturele festivals, van het hergebruik van materiaal in de mode tot aan het landschappelijk vormgeven van afvalbergen, een gedegen aanpak vraagt ook om academisch onderzoek en professionele reflectie.

COVER

door Laura de Jongh



Laura de Jongh is mede-eigenaar van Roquefort Ontwerpers. Roquefort is een grafisch ontwerp bureau dat zich specialiseert in helder en opvallend ontwerp voor allerlei doelgroepen en tevens MMNieuws ontwerpt. www.roquefort.nl

advertentie

ROQUEFORT
ONTWERPERS
WWW.ROQUEFORT.NL

tekst uitleg
ONTWERP EN REALISATIE
www.tekstenuitleg.nl 023-5316693

museums
educative exhibitions
information centers
tourist attractions
science centers
technical working models
scale models
eye-catchers
prototypes
exhibition engineering
BRUNS
WWW.BRUNS.NL

Kleine d

Deze editie van *MMNieuws* besteedt speciaal aandacht aan de conferentie van maart, georganiseerd door de Universiteit Utrecht en de Hogeschool voor de Kunsten Utrecht (Kunst en Economie), in nauwe samenwerking met de Universiteit van Antwerpen (Cultuurmanagement) en de Auckland University of Technology (Research and Design).

De keuze van de artikelen heeft te maken met de eerder gesignaleerde gevarieerdheid aan onderwerpen. Niet altijd staat het begrip Duurzaamheid voorop - de associatie met de *Triple P* - maar vaak ook betreft het duurzaamheid met een kleine d (om het zo eens uit te drukken): het vormgeven van solide culturele en creatieve organisaties die daardoor beter kunnen functioneren in de bredere duurzaamheidsbeweging. En dan doelen we op de aandacht voor businessmodellen en levensfasen van organisaties, innovatie, de symbolische waarden die zij koesteren en hun verhouding met een stedelijke dynamiek.

Wil je de wereld veranderen, begin bij jezelf. Het mag dan wel een boutade zijn, ze gaat zeker op voor het thema duurzaamheid.

De hier gepresenteerde artikelen zijn in hoofdzaak een populaire vertaling van academische artikelen naar de praktijk van het cultuurmanagement en het cultureel ondernemerschap. Voor de theoretische raamwerken en literatuurverwijzingen kan het oorspronkelijke boek *Pioneering Minds Worldwide* worden geraadpleegd. Dit boek werd tijdens de conferentie gepresenteerd en bevat een dertigtal artikelen van schrijvers uit zeventien landen.

Globaal perspectief

Het thema 'creatieve industrie en duurzaamheid' is duidelijk aanwezig op de diverse beleidsniveaus, ook al krijgen ze op elk niveau een andere invulling. De UNCTAD speelt alvast een voortrekkersrol op het globale niveau. Duurzaamheid kan voor de UNCTAD niet los worden gezien van de belangrijke rol die de creatieve industrie speelt vanuit het ontwikkelingsperspectief. We moeten ons ervan bewust zijn dat de uitdagingen voor de creatieve industrie niet altijd gelijklopend zijn voor de verschillende continenten. Een doordachte visie en strategie vanuit een globaal perspectief is dan ook noodzakelijk.

Het mesoniveau heeft dan weer betrekking op de diverse nationale en regionale overheden en de sector van de creatieve industrie als geheel. Al vaak is geweest op de economische en maatschappelijke dynamiek die de creatieve industrie kan teweegbrengen op regionaal en lokaal niveau. De uitdaging ligt erin om

dit beleidsmatig nu ook te koppelen aan een duurzame samenleving. Aandacht voor infrastructuur maakt hiervan een wezenlijk onderdeel uit.

Tot slot verdient ook het microniveau de nodige aandacht; wil je de wereld veranderen, begin bij jezelf. Het mag dan wel een boutade zijn, ze gaat zeker op voor het thema duurzaamheid. Creatieve bedrijven en organisaties dienen de bijzondere zorg voor de drie P's zoals hierboven beschreven in hun werking te integreren.

Nog al te vaak wordt het begrip duurzaamheid gereduceerd tot zijn ecologische dimensie. In Vlaanderen heeft het door cultuurminister Schauvliege ingestelde atelier Eco-cultuur in 2010 alvast een visie uitgewerkt voor de cultuursector en een aantal doorbraken voor 2020 geformuleerd. De podiumkunstensector heeft vorig jaar het startsein gegeven met het project *Jonge Sla*. En ook in de andere culturele en creatieve sectoren groeit de aandacht voor het thema.

We hopen dat dit speciale themanummer van *MMNieuws* daadwerkelijk fungeert als oproep aan de Vlaamse en Nederlandse culturele en creatieve sector. En dat culturele en creatieve ondernemingen, politici en beleidsmakers, docenten en studenten, consultants en onderzoekers zich in toenemende mate gaan inzetten om de band tussen de maatschappelijke beweging van duurzaamheid en het eigen werk verder uit te diepen en om te zetten

column

STEVE AUSTEN

DUURZAAMHEID

Ik kreeg pas enige achterdocht toen ik zo'n vier, vijf jaar geleden door een goede kennis en succesvol handelaar in onroerend goed op fluistertoon werd ingelicht over de trend voor de komende jaren, namelijk duurzaamheid. Verkeerde ik tot dat moment nog in de kinderlijke veronderstelling dat de roep om duurzaamheid toch vooral een therapeutische bezigheid van enige overjarige macrobioten was, nu bleek potverdriedubbeltjes dat het inmiddels hét verdienmodel voor het graaikapitaal was geworden!

Terwijl overal in de beschaafde wereld congressen, petitie's, alarmerende oproepen, parlementaire debatten, ja zelfs echte VN-conferenties aan het nogal boterzachte onderwerp werden gewijd, waren de kampioenen van de verspilling en verkwisting hard bezig om van duurzaamheid hun *core business* te maken.

Geef ze eens ongelijk. Als steeds meer mensen erover spreken, ook al weten de meesten niet precies wat het betekent, kun je

er maar het beste een product of dienst van maken, dan is het te koop, kan eraan verdiend worden en is iedereen weer tevreden.

Het medicijn van de kant en klare duurzame oplossingen werkt onmiddellijk, of het nu over een elektrische auto gaat of over een gloednieuw kantoorgebouw; als de klant maar het idee heeft dat hij bijdraagt aan een duurzame wereld is het doel bereikt. Natuurlijk moeten we dan niet zeuren over de bijwerkingen. De onafzienbare rijen lege kantoorgebouwen langs de snelweg, vaak eigendom van dezelfde bedrijven of projectontwikkelaars die het ultiem duurzame gebouw ernaast gebouwd hebben, zijn er het bewijs van. Vervuiling? Hoezo vervuiling; de markt vraagt duurzaamheid dus leveren wij die.

Zo beschouwd is duurzaamheid vooral een marketingslogan om in een alreeds verzadigde markt de consument te verleiden tot geheel overbodige bestedingen. Wie mij kan uitleggen hoe overbesteding met de daarmee gepaard gaande overproductie te rijmen valt met de oorspronkelijke strevingen van de duurzaamheidsapostelen mag tegen gereduceerd tarief gebruikmaken van mijn op windenergie aangedreven zonnepanelen.

Ik moest hier onwillekeurig aan denken toen ik even wegdutte tijdens het congres waaraan dit nummer is gewijd. Ik mijmerde wat over de dilemma's waarvoor het gemeentebestuur van Utrecht zich gesteld ziet. Door omstandigheden die ik niet of nauwelijks ken moet de historische binnenstad van Utrecht het voor een belangrijk deel hebben van het 'funshoppen', zoals een functionaris van diezelfde gemeente het tijdens zijn toespraak eenvoudig en helder formuleerde.

Duurzaamheid geldt tenslotte ook voor het stedelijk klimaat, voor de gemeentelijke infrastructuur, voor de aantrekkelijkheid voor

Hoewel door vele instellingen en op allerlei niveaus veel wordt gesproken over duurzaamheid is de relatie met het cultureel en creatief ondernemen nog nauwelijks gelegd.

in concrete resultaten. Gezien de ervaringen op onze conferentie zijn wij daarover optimistisch gestemd.

Als over twee jaar, op 19, 20 en 21 maart 2014, een nieuwe internationale conferentie in Utrecht wordt gehouden, ook dan als samenwerkingsverband tussen de Utrechtse instellingen (Kunst en economie), de Universiteit van Antwerpen (Cultuurmanagement) en de Auckland University of Technology (Research and Design), hopen we hun verslagen te vernemen.

Wen zijn de uitgever, Menno Heling, erkentelijk voor de aandacht die hij aan duurzaam cultureel ondernemerschap heeft besteed. □



PIONEERING MINDS

Het belang van de creatieve industrie staat vast, maar toch is academisch onderzoek ernaar vaak beperkt tot journals en overheidsrapporten. *Pioneering Minds Worldwide: On the Entrepreneurial Principles of the Cultural and Creative Industries* is de eerste in zijn soort: een bundel van onafhankelijk en internationaal onderzoek naar de creatieve en de culturele industrie, die verschijnt naar aanleiding van het congres *Sustainability and Cultural Entrepreneurship*. Speciaal voor MMNieuws hebben een aantal auteurs uit *Pioneering Minds Worldwide* hun bijdrages bewerkt tot artikelen.

Zoals uit deze MMNieuws blijkt, belicht *Pioneering Minds Worldwide* cultureel ondernemerschap in al zijn facetten. Van het congres thema duurzaamheid tot stedelijke vernieuwing, innovatie, educatie en globalisering. De bijdrages zijn verzorgd door een breed scala aan onderzoekers, denkers en pioniers, met diverse achtergronden in 17 verschillende landen. *Pioneering Minds Worldwide* biedt nieuwe perspectieven en geeft ruimte aan een nieuwe onderzoeksagenda die naast het 'hoe?' ook het 'waarom?' centraal stelt. Geïnteresseerd? Het boek is online te bestellen via http://www.eburon.nl/pioneering_minds_worldwide of bij de beter geassorteerde boekwinkel.



Giep Hagoort is hoogleraar kunst en economie aan de Universiteit Utrecht/Hogeschool voor de Kunsten Utrecht (giep.hagoort@ke.hku.nl).



Annick Schramme is hoogleraar en academisch verantwoordelijke van de master Cultuurmanagement aan de Universiteit van Antwerpen en van de gelijknamige masterclass aan de Antwerp Management School. Daar leidt ze tevens het kenniscentrum Creatieve Industrieën van Flanders District of Creativity. Beide hoogleraren hebben een samenwerkingsoverkomst getekend ter stimulering van wederzijds onderwijs en onderzoek (annick.schramme@ua.ac.be).

bewoners, enfin, een duurzame stad is écht iets anders dan een verpauperde of lege stad.

Leegstand is de grootste angst van veel gemeentebesturen. Citymarketing, concurrentie tussen steden is het gevolg. Logisch dus dat sinds de lancering ervan in de vroege jaren negentig het concept van de 'creatieve stad' niet kapot te krijgen is.

Is daar iets mis mee? Helemaal niets, zou ik zeggen. Temeer daar de reflectie op duurzaamheid die bij overheden en bedrijven plaatsvindt gebruikmaakt van inzichten uit de kunst en de cultuurindustrie.

Met duurzaamheid heeft het natuurlijk nauwelijks meer iets te maken. Het gaat vooral om omzet, nieuwe markten, marketing en profilering.

Met de veronderstelling dat de culturele sector een grote rol kan spelen bij de verdere ontwikkeling van duurzame concepten zou ik voorzichtig zijn. Zo wordt als het gaat om de 'culturele sector' in dit verband toch vooral gesproken over de 'creatieve industrie'. Wat dit laatste precies is, is mij nog steeds niet duidelijk. Kennelijk wordt er iets kunstzinnigachtigs mee bedoeld, maar gekoppeld aan het woord industrie kan het daar niet om gaan. Om innovatie dan? Dat woord wordt veel gehoord in dit verband. Mijn vraag is dan of de wapenindustrie niet veel innovatiever en dus creatiever is dan bijvoorbeeld de muziekindustrie.

Ik geef toe: dit soort overwegingen maakt een mens niet vrolijker. Toch zal het kritiekloos volgen van de duurzaamheidstrend tot weinig anders leiden dan tot een herschikking van welvaart, waarbij grote winsten terechtkomen bij enkele innovatieve multinationals en de samenleving als geheel er maar matig op vooruitgaat.

Dit alles overziende zou ik denken dat de rol van de cultuur,

de culturele sector, de kunst- opleidingen én de kwaliteitsmedia zou zijn om zich de komende jaren te gaan concentreren op de component waarom het in al deze min of meer politieke processen draait: de onvoldoende verankerde rol van de burger. De culturele component van burgerschap zou de maat kunnen zijn waaraan het streven naar duurzaamheid, de creatieve industrie, innovatie en creatieve steden gemeten zouden moeten worden.



Dr. (H.C.) Steve Austen is visiting professor, consultant en publicist (www.steveausten.nl, steve@steveausten.nl).

SAMENWERKING MMNIEUWS EN VIRTUEEL PLATFORM

Virtueel Platform is nu Partner van MMNieuws. Het voorziet als Kennisinstituut voor E-Cultuur in diensten, evenementen en publicaties. Virtueel Platform richt zich, net als MMNieuws, over alle disciplines heen, op directies, staf en inhoudelijk betrokkenen. Cultureel ondernemerschap en mogelijkheden van E-cultuur om een groter publiek te trekken zijn de speerpunten die deze samenwerking leiden. In dit nummer vindt u de eerste vrucht van deze samenwerking. Blader snel door naar pagina 30.

HOE DE CULTUURSECTOR KAN BIJDRAGEN AAN EEN DUURZAME MAATSCHAPPIJ

Tekst: Redactie MMNieuws

De creatieve industrie is booming, maar hoe vormen beleidsmakers, kennisinstituten en creatieve sectoren dit succesverhaal om tot een langdurig houdbare economische ontwikkeling? Hoe verduurzamen we de creatieve industrie, en voor welke problemen zien we ons daarbij gesteld? Met die vraag in gedachten organiseerde de Hogeschool voor de Kunsten Utrecht en de Universiteit Utrecht van 21 tot en met 23 maart de conferentie *Sustainability and Cultural Entrepreneurship*. MMNieuws geeft een eerste impressie.

De tijd is voorbij waarin we bij duurzaamheid in eerste instantie dachten aan het aanbrengen van zonnepanelen of het aanleggen van windmolenparken. Duurzaamheid is een verzamelnaam voor verantwoord ondernemerschap met oog voor de drie P's: *People, Planet, Profit* (waarbij het laatste niet alleen staat voor het binnenhalen van meer geldelijke winst). Duurzaamheid is ook: garanderen dat opgebouwde kennis en contacten voor de toekomst wordt bewaard en niet bij elke wisseling van de wacht of bij elk afgerond project weer vanaf de grond moeten

worden opgebouwd, wat leidt tot verspilling van mankracht, middelen en milieu. Alle bedrijfssectoren staan voor de omvangrijke taak hun activiteiten de komende tijd fors te verduurzamen, en voor de creatieve industrie geldt dat niet anders. Sterker nog, voor de creatieve industrie is verduurzaming misschien wel extra van belang, omdat deze sector vol kleine bedrijfjes, wisselende dienstverbanden en kortlopende projecten weinig zekerheid en continuïteit kent. Om zichzelf wat meer zekerheid te verschaffen en een langduriger bestaan te kunnen opbouwen heeft ze daarom een brede ondernemersgeest nodig en, niet onbelangrijk, een cultureel beleid dat cultureel ondernemen zo goed mogelijk faciliteert.

Dat laatste is overigens - en dat wordt ook in de politiek steeds breder ondersteund - niet alleen van belang voor het voortbestaan van de sector zelf, maar ook en vooral voor de maatschappij als geheel. Steeds meer wordt onderkend dat de creatieve industrie een belangrijke rol kan spelen in het oplossen van economisch-maatschappelijke vraagstukken. Zo kunnen steden waar de fut uit is worden opgekalefaterd door de creatieve activiteit aan te wakkeren. Hierdoor keert de levendigheid terug - en met die levendigheid nieuwe bewoners en ondernemers.

Netwerken

Giep Hagoort (HKU) stelde tijdens de conferentie een aantal concrete oplossingen voor die de culturele sector en de creatieve industrie een nieuwe *lease on life* zouden kunnen geven. Hij noemde communicatie, zelfstandigheid en duurzaamheid als kernwaarden. Creativiteit hoeft zich niet te beperken tot het creëren van culturele producten. Kunstenaars moeten evengoed nadenken over nieuwe, creatieve manieren van bijvoorbeeld financiering. Ze moeten verder vooruit kijken: niet alleen een subsidie proberen te regelen voor zes maanden, maar nadenken over duurzamer manieren om in hun onderhoud te voorzien. Kunstenaars moeten weten wat er leeft binnen de samenleving, beter met de wereld buiten de cultuursector communiceren en niet in de laatste plaats goed functionerende netwerken opbouwen én daar gebruik van maken.

Op gebied van communicatie werden tijdens de conferentie al duidelijk stappen in de goede richting gezet. Een van de hoogtepunten van de conferentie was ongetwijfeld de toetreding van de Hogeschool voor de Kunsten Utrecht, de Universiteit Utrecht en de Universiteit Antwerpen tot UNCTAD, dat namens de Verenigde Naties een internationaal creatief-academisch netwerk onderhoudt. Vertegenwoordigers Giep Hagoort (UU), Johan Kolsteeg (HKU) en Guido de Brabander (UA) benadrukten ieder in een eigen, kort speech het belang van samenwerking om innovatieve onderzoeksmethoden uit te wisselen en te ontwikkelen.

Edna dos Santos-Duisenberg, aanwezig om de toetreding officieel te bezegelen, benadrukte in haar lezing dat het tijd is nieuwe wegen in te slaan van duurzame groei. Ze benadrukte de

Onderzoek richt zich in Europa veelal op wetenschappelijke en technologische creativiteit en gaat dikwijls nog voorbij aan de waarde van culturele creativiteit.



→ Sfeerimpressie van de conferentie

Steeds meer wordt onderkend dat de creatieve industrie een belangrijke rol kan spelen in het oplossen van economisch-maatschappelijke vraagstukken. Zo kunnen steden waar de fut uit is worden opgekegeld door de creatieve activiteit aan te wakkeren.

aard van creativiteit en intellectueel kapitaal als onuitputtelijke natuurlijke bronnen. De toenemende digitalisering speelt daarbij een belangrijke rol. Het feit dat steeds meer creatieve producten in digitale vorm kunnen worden aangeboden zal leiden tot nieuwe businessmodellen en zal de economische verhoudingen structureel verleggen.

Beleid

Ook Philippe Kern, directeur van het Brusselse onderzoek- en adviesbureau KEA, benadrukte het grote belang van duurzaamheid en hervorming. In de Europese Unie geldt duurzaamheid als een van de belangrijkste doelstellingen en de creatieve industrie is van groot belang om investeringen op het vlak van duurzaamheid te verantwoorden. Een lastig aspect daarbij is echter dat de invloed van de creatieve en culturele industrie zich niet zo gemakkelijk laat meten. Onderzoek richt zich in Europa veelal op wetenschappelijke en technologische creativiteit en gaat dikwijls nog voorbij aan de waarde van culturele creativiteit.

'De EU moet zijn verhaal veranderen en zichzelf opnieuw uitvinden,' aldus Kern. Zo zal de culturele sector zich de komende jaren hard moeten maken om de structurele fondsen op EU-niveau meer in de richting van cultuur te sturen; op dit moment gaat nog zo'n 153 miljard euro naar innovatie en wordt slechts zeven miljard uitgetrokken voor cultuur. Die verdeling moet evenwichtiger; het culturele beleid in Europa moet fors worden verbreed.

Wat dat betreft, meende Kern, zou Europa een voorbeeld mogen nemen aan een Aziatische grootmacht als China, waar wel culturele en creatieve handelsmarkten bestaan om in het bedrijfsleven de economische interesse in duurzaamheid aan te wakkeren.

Globalisering

Marina Guo (Theatre Academy Shanghai) en Desmond Hui (Centrum voor Cultureel Beleidsonderzoek aan de Chinese Universiteit in Hongkong) vertegenwoordigden de grootmacht China tijdens de conferentie. Beiden wierpen een interessant licht op de rap groeiende



→ De officiële toetreding tot het UNCTAD-netwerk. Van links naar rechts Guido De Brabander (Universiteit Antwerpen), Edna dos Santos-Duisenberg (UNCTAD), Johan Kolsteeg (Hogeschool voor de Kunsten Utrecht) en Giep Hagoort (Universiteit Utrecht)

creatieve industrie in China. Hui besprak een aantal casestudies, onder andere over het gebruik van de creatieve industrie bij beleidsinterventies in Macao om de kansspelindustrie te herpositioneren. Guo sprak over de manier waarop de Theatre Academy Shanghai de creatieve industrie in de stad probeert aan te zwengelen door onder andere stevige netwerken op te bouwen.

Guo signaleerde daarbij een paar relevante verschillen tussen de inzet van de creatieve industrie in China en in het Westen. Terwijl creatieve initiatieven in het Westen van oudsher ontstaan vanuit de humuslaag van de maatschappij is het in China veel meer een topdown initiatief van de overheid. De aanzwengeling van de creatieve industrie wordt in China dan ook mede gevoed door politieke overwegingen, als manier om de *soft power* van China te vergroten.

Valkuilen

Toch is het niet zo dat in Europa overheden helemaal stil zitten op dit terrein; ook hier wordt steeds vaker creativiteit, zij het nog op beperkte schaal, topdown aangezwengeld. Zo initieerde de Europese Unie om te beginnen het project Creative Urban Renewal (CURE), dat poogt verwaarloosde wijken in middelgrote Noordwest-Europese steden nieuw leven in te blazen door aan te moedigen dat zich op zulke plaatsen creatieve industrie vestigt.

Dat een bloeiend cultureel en creatief klimaat nieuwe bewoners en bedrijven naar een stad kan trekken is geen idee dat uit de lucht komt vallen; zoals Hans Mommaas van de Tilburg University schetste gebeurde dat al in de jaren tachtig en negentig, als eerste in Manchester, waar kunstenaars en creatieven zich spontaan in achterstallige wijken vestigden en zo het imago van de stad fors omhoog trokken. Het is dus niet verwonderlijk dat overheden vandaag



→ Desmond Hui

de dag doelbewust de trek van creatieven naar zulke plaatsen proberen te stimuleren.

Toch moeten ze daarbij de nodige voorzichtigheid in acht nemen, aldus Mommaas. Steeds vaker sluipen op deze manier economische en vastgoedbelangen de creatieve industrie binnen; cultuur is winstgevend omdat ze vastgoedprijzen kan doen stijgen. Maar overheden moeten oppassen dat ze artistieke en culturele veranderingen niet reduceren tot een *development-plan*; daarmee verlies je de kunstzinnige, spontane, avant-gardistische gekeerde kant van de creatieve en culturele industrie, de *critical edge* die juist zo van belang is in een samenleving.

Over de verduurzaming van de creatieve industrie en de vraag of dat van die industrie zelf moet uitgaan of topdown moet worden gestimuleerd door overheden is het laatste woord duidelijk nog niet gezegd. Dat zal ook blijken aan de vele artikelen op de komende pagina's die aan deze vraagstukken zijn gewijd. □

BUSINESSMODELLEN VOOR DE CREATIEVE INDUSTRIE

Een kijkje in de Vlaamse keuken

Tekst: Guido De Brabander

Een creatieve instelling is net als bedrijven in andere sectoren gebaat bij een effectief businessmodel, waarmee het in staat is zijn missie te volbrengen en zijn sporen in de markt achter te laten. Guido De Brabander gaat in op het concept businessmodel en houdt de werking van tien financieringsbronnen tegen het licht in de Vlaamse creatieve sector, die nog niet geteisterd wordt door cultuurbezuinigingen.

Het begrip businessmodel duikt frequent op in gesprekken over de creatieve sector. Spijtig genoeg wordt het begrip in nogal wat uiteenlopende betekenissen gebruikt. Onder druk van de economische en financiële crisis, maar zeker ook door de krimpemde subsidievolumes in bijna alle Europese landen, wordt de klemtoon veelal gelegd op de financieringsbronnen voor de werking van creatieve organisaties.

In dit verhaal gebruik ik een veel ruimer concept, waarbij businessmodellen de verbinding vormen tussen de missie van het huis, de strategie om die te realiseren en de interne en externe organisatie die dit moet verwezenlijken. Het is duidelijk dat een businessmodel voor een organisatie geen statisch geheel is. De interne en externe impulsen zorgen voor een dynamiek, een aanpassingsproces dat trouwens ook aan de levenscyclus van de organisatie kan worden verbonden.

In dit artikel besteed ik eerst aandacht aan het model op het conceptuele vlak alvorens een kijkje te geven op enkele ontwikkelingen in Vlaanderen, waar het massaal terugschroeven van cultuursubsidies vooralsnog niet aan de orde is.

Jumpers

De voorbereiding, de introductie en de groei - de eerste fasen van de levenscyclus - kunnen bij organisaties een sterk variërende tijd in beslag nemen. In sommige sectoren is het ook een lastig vraagstuk om een eigen plaats op de markt te veroveren omdat enkele grote organisaties die markt reeds beheersen. Denk maar aan de filmproductie of de platenmaatschappijen.

In hun innovatieve bijdrage aan het AIMAC-congres 2011 poogden W. Van Andel, K. Vandenbempt en P. Kenis een verklaring te vinden voor deze succesvolle *jumpers* (of zijn het insluipers) in de niet-gesubsidieerde creatieve economie via hun businessmodel.

Origineel vertrekpunt is dat in deze sector het model steunt op drie bouwstenen:

- De inhoud wanneer het gaat om massaproductie en producten waarbij intellectuele eigendomsrechten essentieel zijn (film, cd's, dvd's, kranten en tijdschriften enzovoort);
- de *live experience* die een directe confrontatie tussen maker en publiek impliceert (theater, concerten, festivals) en waarbij het unieke karakter doorslaggevend is;
- de dienstverlening, waarbij de creativiteit van de organisatie zorgt voor een toegevoegde waarde bij een ander product, zoals dat bij architectuur en marktcommunicatie het geval is, en waarbij de opdrachtgever gewoonlijk de eigenaar wordt van de creatieve component in het geheel.

De dominante spelers op de markt hebben hun eigen combinatie gemaakt van deze drie dimensies. Dat is meteen het richtsnoer waarop velen zich oriënteren. De *jumpers* daarentegen maken een nieuwe, alternatieve combinatie waarmee ze een deel van de markt veroveren.

Het kan leerzaam zijn te zien wat er gebeurt in een situatie waar de subsiëring de jongste jaren globaal niet kleiner is geworden maar zelfs nog wat is gegroeid.

In hun paper illustreren de Antwerpse onderzoekers dit met twee gevallenstudies. Het eerste betreft een bedrijf dat aan 3D-animatie doet. In plaats van het gebruikelijke werk in opdracht ontwikkelde het een 3D-bibliotheek die via een breed opgezette distributie en tijdelijke exclusiviteitscontracten de markt veroverde. Hier vond een verschuiving plaats van een service-georiënteerd bedrijf naar een content-georiënteerd bedrijf.

Een tweede voorbeeld betreft industrieel design. Het dominante type onderneming ten tijde van het ontstaan van ons voorbeeld was het *concept driven* bureau. De focus bestond in het ontwerpen van nieuwe producten of het creëren van een nieuw design voor een

bestaand product. De klemtoon lag hier dus op de creatieve dimensie. De *jumper* daarentegen ging ervan uit dat heel wat bedrijven althans voor een gedeelte van het takenpakket zelf de nodige creativiteit in huis hadden. Wat van betekenis was, bestond dus in het verzorgen van die creatieve diensten die ontbraken en te zorgen voor *solutions that sell*. De oriëntatie op de inhoud werd daarom vervangen door een service-oriëntatie, die bovendien uitmondde in een langetermijnrelatie met de klanten.

In zekere zin kunnen beide voorbeelden worden beschouwd als het ontwikkelen van een *unique selling proposition* op basis van een oorspronkelijke combinatie van inhoud, dienstverlening en ervaring, waarbij de reële behoeften van de potentiële klant beter werden onderkend dan door de dominante aanbieders. In het licht van de levenscyclus is de vraag dan ook in welke mate deze uniciteit bewaard kan blijven. Met andere woorden: wat is de duurzaamheid van de nieuwe, oorspronkelijke combinatie?

Beide gevallen situeren zich ook in het business-to-business-segment (B2B). Zou dit soort businessmodellen ook werken bij de business-to-consumermarkten (B2C)?

De onderzoekers stellen aan het einde van hun paper zelf nog een hele reeks vragen bij hun benadering, bijvoorbeeld over de mogelijke synergie en conflicten tussen de drie bouwstenen. Ondertussen werken ze verder door het aantal gevallenstudies uit te breiden. In de loop van mei verschijnt hun nieuwe boek waarin voor elk van de volgende creatieve industrieën een niet-gesubsidieerde case wordt opgenomen: architectuur, audiovisuele kunst, beeldende kunst, design, *gaming*, gedrukte media, mode, muziek, nieuwe media, podiumkunsten en reclame en communicatie. Op grond van deze uitbreiding van het empirisch materiaal moet het mogelijk zijn de conclusies een stuk sterker te maken.

Financieringsbronnen in Vlaanderen

Als tweede luikje van dit artikel wil ik toch even stilstaan bij de financiële bronnen voor de creatieve sector. Meer bepaald wil ik de indeling die Giep Hagoort maakt in *Cultuurmanagement: de regels van de kunst* (2011, pagina 469-471) bij wijze van oefening eens toepassen op de Vlaamse gesubsidieerde sector. Het kan immers leerzaam zijn te zien wat er gebeurt in een situatie waar de subsidiëring de jongste jaren globaal niet kleiner is geworden maar zelfs nog wat is gegroeid (ook al zijn er natuurlijk wel verschuivingen geweest, zowel tussen



sectoren als tussen organisaties). In het zwakste geval dragen die financiële bronnen bij tot de mogelijkheid de missie te realiseren, in het sterkste hangen zij direct samen met de verwezenlijking ervan.

Hagoort onderscheidt tien typen financieringsbronnen. Merk op dat structurele hervormingen, die de financiële basis van een organisatie sterk kunnen beïnvloeden maar ook het cultureel project kunnen herdefiniëren, hierin niet zijn opgenomen. We denken daarbij onder meer aan de fusie tussen de Gentse Blauwe Maandag Compagnie en de Antwerpse Koninklijke Nederlandse Schouwburg. Een dergelijke hervorming kan immers moeilijk als businessmodel *an sich* worden beschouwd, ook al zijn nogal wat overheden ervan overtuigd dat een schaalvergroting op zich erg batig kan zijn.

Maar laten we even de categorieën doorlopen die wel zijn opgenomen. Bij product/marktcombinaties (1) gaat het om de middelen die door de omzet van het kernproduct bij de doelgroepen uit de markt worden gehaald. Voor de commerciële sector, zoals de twee voorbeelden in de vorige sectie, gaat het om de overdominerende meerderheid van de middelen. In de gesubsidieerde sector gaat het om veel kleinere percentages. In Vlaanderen wordt wel eens een benedengrens van 12,5 procent gehanteerd, maar die heeft dan betrekking op *alle* inkomsten buiten subsidiëring.

Met vastgoedfaciliteiten (2) bedoelt Hagoort het verhuren van ruimten in perioden dat ze niet worden benut. Dit kan heel goed voor receptieve organisaties die over een eigen infrastructuur beschikken en selectief programmeren, zoals het Concertgebouw Brugge. Ook de meeste cultuurcentra voeren een dergelijk beleid, waaraan overigens dikwijls een sociaal-culturele functie is verbonden. Dit betekent dan dat geen marktconforme prijzen worden gevraagd en in feite sprake is van indirecte subsidiëring. Voor commerciële organisaties, zoals het Sportpaleis Antwerpen, liggen de zaken natuurlijk anders. In realiteit zijn zij zelfs grotendeels afhankelijk van de mogelijkheid om hun infrastructuur met de complementaire dienstverlening ter beschikking te stellen. Voor hen is het in feite hun product-marktcombinatie.

Merchandising (3) heeft in de B2C-markt al lang zijn plaats veroverd. Denk maar aan Vlaamse exportproducten als K3. Opvallend is dat de breedte van het type *merchandising*-goederen steeds groter wordt. Maar tegenwoordig is ook de gesubsidieerde sector aan het werk op dit vlak. Eerst waren er de complementaire producten bij musea en tentoonstellingen - waar trouwens ook de breedte toeneemt - later kwamen deze ook geleidelijk aan een plaatsje veroveren in de podiumsector. Toch blijven de musea ver voorop lopen ten opzichte van andere gesubsidieerde sectoren.

Sponsoring (4) wordt al enkele decennia genoemd als een van de aangewezen middelen om de financiële basis in de gesubsidieerde sector te verruimen. Aangezien banken en verzekeringsmaatschappijen de belangrijkste

sponsormarkt vormden en juist deze sectoren het sterkst aangeslagen zijn door de financieel-economische crisis is dit een onwaarschijnlijk scenario geworden. Dat geldt des te meer omdat sponsors zich hoe langer hoe meer hebben georiënteerd op sport en op speciale evenementen. Dat laatste biedt wel extra kansen voor de organisatoren van allerlei festivals, die dan ook enorm in aantal zijn toegenomen. Voor het overige lijkt zich een verschuiving voor te doen naar sponsoring in natura en voor samenwerkingscontracten, zoals bijvoorbeeld de Brusselse Musea voor Schone Kunsten konden realiseren bij de creatie van het Magritte Museum.

Het verenigen van fondsen in een *matching*-systeem om zo een gezamenlijk project te realiseren is in de Vlaamse gesubsidieerde sector ongebruikelijk.

De vorming van een eigen fonds voor specifieke doelen of projecten (5) kan veelal als een specifieke vorm van sponsoring worden beschouwd. De *returns* die voor de inbreng worden gegeven zijn trouwens meestal gelijkaardig. Het is een pad dat in Vlaanderen nog maar zeer beperkt is bewandeld, tenzij je het steeds groeiende systeem van *crowdfunding* op die manier zou beschouwen.

Het verenigen van fondsen in een *matching*-systeem (6) om zo een gezamenlijk project te realiseren is in de Vlaamse gesubsidieerde sector ongebruikelijk. Cofinanciering (7) is daarentegen vrij gebruikelijk geworden. Het betekent dat met andere culturele organisaties een aantal functies samen worden bekostigd. Dat kan op domeinen van het management, maar ook op dat van de eigenlijke culturele kernproducten. In de podiumsector komt het vrij vaak voor, ook al omdat festivals vrij vaak als cofinancier optreden. Cofinanciering kan ook de basis vormen voor gemeenschappelijke artistieke projecten, waarbij dan sprake is van echte coproducties. Wat Toneelgroep Amsterdam en het Toneelhuis van plan zijn, valt dus onder het coproduceren.

Mecenaat (8) bestaat in diverse vormen, van traditionele vriendenverenigingen tot schenkingen (veelal via de omweg van het Koning Boudewijnfonds). De afgelopen paar jaar is daarbij steeds meer aandacht gegaan naar legaten en zijn de juridische obstakels wat kleiner geworden. Vooral musea zouden bij het ter beschikking krijgen van waardevolle collecties een toegevoegde waarde kunnen creëren, doch dat ligt net het moeilijkst, onder andere door het waarderings- en lokalisatievraagstuk. Als hulpinstrument bij

de financiering zal de fiscus echter nog veel grotere inspanningen moeten doen.

Belastingvoordelen en het ter beschikking stellen van gebouwen en personeel (9) zijn de gebruikelijke faciliteiten die vooral lokale overheden inspireren. En wat subsidies (10) betreft, dat zal ongetwijfeld in een afzonderlijk stuk worden behandeld.

Het korte overzichtje van de financiële dimensie binnen het businessmodel van de Vlaamse gesubsidieerde sector toont in elk geval aan dat er wat in beweging is, dat sommige paden nauwelijks bewandeld zijn, maar ook dat de obstructies soms bij de overheid liggen (erfrecht of fiscale aftrekbaarheid bijvoorbeeld). Het model van Van Anandel en collega's suggereert dan weer mogelijkheden om door nieuwe combinaties van inhoud, dienstverlening en ervaring een concurrentieel voordeel op te bouwen. □



Prof. dr. Guido De Brabander verrichtte in opdracht van diverse overheden studies naar cultuurinstellingen, in het bijzonder podiumkunstinstellingen en musea. Hij is emeritus hoogleraar aan de Universiteit van Antwerpen, waar hij tot en met 2009 werkzaam was voor de master Cultuurmanagement (guido.debrabander@ua.ac.be).



In het voorjaar van 2013 vindt in Antwerpen een Vlaams-Nederlandse Studiedag plaats over businessmodellen in de culturele en creatieve industrie.

De organisatie is in handen van de Universiteit van Antwerpen en Universiteit Utrecht/Hogeschool voor de Kunsten Utrecht, in samenwerking met *MMNieuws*. Meer informatie: Hans van Dulken (hans.vandulken@ke.hku.nl).

NIEUW: LIFE CYCLE MODELLING

Spelenderwijs bouwen aan duurzame creatieve organisaties

Tekst: Giep Hagoort

Veel aandacht in organisatieland gaat uit naar het begeleiden van startende cultureel of creatief ondernemers. Veel minder weten we over de volgende fasen van het ondernemerschap: hoe ontwikkelen cultureel ondernemers na een gezonde start een duurzame organisatie? Giep Hagoort pleit voor het vergaren van meer kennis en inzicht in de levensfasen van culturele en creatieve organisaties, met als speerpunten ontwikkeling en groei.

In organisatieland is de laatste jaren veel aandacht besteed aan *start-ups*, ofwel de komst van nieuwe bedrijfjes. Dat geldt ook voor de culturele en creatieve sector. Elke grote stad heeft wel een helpdesk waar jonge professionals steun kunnen krijgen bij het opzetten van een eigen bedrijf. En dat geldt ook voor banken, gemeentelijke afdelingen Economische Zaken en zelfs hogescholen om hun afgestudeerden van dienst te kunnen zijn. Het gesubsidieerde Cultuur-Ondernemen, voortgekomen uit Kunst & Zaken en Kunstenaars en Co, kent speciale adviestrajecten en begeleidt kunstenaars en organisaties bij het ontwikkelen van cultureel ondernemerschap. Daarnaast zijn er tientallen ZZP'ers, ooit zelf starter geweest, die op individuele basis begeleiding geven en coaching verzorgen. Deze startersindustrie is *booming business* en dat zal vanwege de economische crisis en de geringe kansen op de arbeidsmarkt nog wel even zo blijven.

Veel minder aandacht wordt besteed aan doorgroeimogelijkheden van starters in de

richting van duurzaam functionerende culturele en creatieve bedrijven, waar de bedrijfsvoering zich niet meer geheel richt op de oprichter of het team maar waar op zijn minst vijftientig personen werken en verdere groeikansen worden benut. Duurzaam staat hier voor een solide professionele ontwikkeling van een organisatie die vanuit die ontwikkeling kan bijdragen aan een samenleving met als belangrijk kenmerk een integrale benadering van de drie P's - *People, Planet, Profit*.

Beperkingen

Hoewel het hier gaat om een maatschappelijk belangrijk thema is de aandacht voor een dergelijke duurzame ontwikkeling van culturele en creatieve bedrijven zeer gering. Een paar verklaringen zijn daarvoor wel te geven. Uit mijn interviews met creatieve entrepreneurs blijkt dat ze uitdrukkelijk kiezen voor een kleinschalige organisatievorm en dat de omvang niet snel de vijfpersonengrens mag overschrijden, stagiaires meegerekend. Ze hebben daar voornamelijk inhoudelijke argumenten voor: ze willen dicht op de creatie en productie zitten, het eigen creatieve handschrift verder ontwikkelen en geen tijd besteden aan managementtaken. In een enkel geval is er ook sprake van teleurstelling over de komst van een nieuwe zakelijke partner die te veel aan zichzelf dacht en te weinig aan de zaak, of in het geheel geen gevoel had voor het creatieve proces.

Naast deze persoonlijke overwegingen zijn er ook 'externe beperkingen': gebrek aan groeikapitaal, onvoldoende marktkansen en onvoldoende knowhow bij begeleidende instanties. Ook de wetenschap laat het op

dit vlak afweten. Voor ons HKU-onderzoek *Entrepreneurial dimension of the Cultural and Creative Industries*, uitgevoerd in opdracht van de Europese Commissie en afgerond in 2010, konden we niet putten uit academische bronnen over de groei en ontwikkeling van MKB-organisaties uit de culturele en creatieve werkvelden ('C MKB') omdat die eenvoudigweg ontbraken.

Levensfasen

In de algemene managementliteratuur heeft de tijd niet stil gestaan. Daar nemen studies naar 'levensfasen van organisaties' een belangrijke plaats in en lijkt de aandacht te verschuiven van de startersproblematiek naar het waarom, wat en hoe van de volgende fasen.

In het algemeen kan men stellen dat de levenscyclus van organisaties beperkt blijft tot zo'n vier tot zes fasen. Na de start van een bedrijf volgt opbouw en uitbouw. De variatie in de modellen zit met name in de uitbouw en verdere groei van de organisatie, waar begrippen als productdifferentiatie, internationalisering en groeikapitaal vaak genoemd worden.

Het algemene managementonderzoek richt zich bij voorkeur ook op specifieke branches of typen bedrijven, bijvoorbeeld familiebedrijven. Deze verbijzondering is noodzakelijk om niet in al te grote gemeenschappen te blijven steken waar de bedrijven zelf niet zoveel mee opschieten.

Het valt wel op dat in deze studies vooral gekeken wordt naar afzonderlijke organisaties (en hun groei) en niet naar hun netwerkstructuren en samenwerkingsverbanden die ook een groei en ontwikkeling kunnen genereren. Dit laatste punt raakt dan weer de culturele en creatieve sector, waar vele informele en formele samenwerkingsverbanden bestaan die als bron gezien kunnen worden van groei. Afzonderlijk kan een museum geen wereldwijde, inkomsten genererende tentoonstelling organiseren, kan een klein mediabedrijf geen order verwerven waarbij integratie van media een vereiste is en kan een theatergroep geen grootschalige locatievoorstelling uitbrengen. Bij deze drie voorbeelden is samenwerking met anderen vereist, die de actieradius van de individuele organisatie vergroot met culturele én economische gevolgen.

Afzonderlijk kan een museum geen wereldwijde, inkomsten genererende tentoonstelling organiseren, kan een klein mediabedrijf geen order verwerven waarbij integratie van media een vereiste is en kan een theatergroep geen grootschalige locatievoorstelling uitbrengen.



→ Giep Hagoort doet verslag van zijn bevindingen tijdens de conferentie

Kunstmanagement

Vandaar mijn pleidooi meer kennis en inzichten te verzamelen naar de levensfasen van culturele en creatieve organisaties inclusief hun netwerken en samenwerkingsverbanden, met als speerpunten ontwikkeling (inhoud) en groei (omvang).

We starten daarmee niet vanuit het niets. Voor de gesubsidieerde sector heeft consultant en onderzoeker Dirk Noordman in zijn boek over kunstmanagement reeds een schets gegeven van de groei en ontwikkeling van culturele organisaties aan de hand van een pioniersfase, een investeringsfase en, tot slot, een continuïteitsfase. Zelf heb ik in mijn boek *Art Management Entrepreneurial Style* een model gegeven dat bestond uit vier fasen: de ideefase, de structuurfase, de strategiefase en (mogelijkerwijs) de festivalfase.

Probleem van dit soort modellen is dat ze niet of nauwelijks de dagelijkse dynamiek weergeven die zo kenmerkend is voor de culturele en creatieve sector, met wisselende culturele preferenties van publiek en opdrachtgever, met een dominante invloed vanuit de ICT en *social media* en met werkvelden die sterk 'geglobaliseerd' zijn; lokaal dominant maar met internationale (globale) connecties.

Daarnaast vertellen levensfasenmodellen niet zoveel over mogelijke verstoringen in de groei en weten we heel weinig van optredende neergangen in groei- en ontwikkelingsfasen. We moeten ook een onderscheid maken tussen de ontwikkeling van de cultureel of creatief ondernemer als persoon en zijn of haar bedrijf. De ondernemer als persoon kan creatieve voorkeuren koesteren die evenwel niet meer passen bij de groei en ontwikkeling van het eigen bedrijf waarbij inmiddels meer personen en instanties betrokken zijn.

Het waarom van onderzoek naar de dynamiek van levensfasen van culturele en creatieve organisaties moge inmiddels duidelijk zijn; we willen deze organisaties beter leren begrijpen, onze kennis daaromtrent systematisch

uitdiepen en boven alles de praktijkprofessionals van dienst zijn via feedback en adviezen (zie ook het kader over Apple en Steve Jobs).

We moeten de modellen deels gebruiken als basisschets maar de suggestie dat ze een allesomvattende verklaring kunnen geven voor ontwerp en toepassing moeten we achter ons laten. In de nieuwe fase van onderzoek naar levensfasen van culturele en creatieve organisaties zal het veel meer gaan om wat ik in ons boek *Pioneering Minds Worldwide* heb genoemd 'Life Cycle Modelling', het spelenderwijs toepassen van bouwstenen om organisaties én hun netwerken en samenwerkingsverbanden duurzaam te maken in hun eigen, unieke fasen van groei en ontwikkeling.

Bouwstenen

Het duurzame karakter van dit *Life Cycle Modelling* is gelegen in het optimaal inpassen van bouwstenen die in een bepaalde fase als dominant worden gezien. Welk type cultureel leiderschap is van belang in de opbouwfase dat niet een kopie is van eerder getoond leiderschap? Wanneer komt alternatieve financiering om de hoek kijken, pas in de uitbouwfase of liggen er met behulp van crowdfunding al kansen in de start- en opbouwfase? Volgens de algemene modellen konden deze vragen al snel beantwoord worden maar de antwoorden deden al gaande geen recht aan de specifieke behoeften en inzichten ter plaatse.

Met de eerder genoemde HKU-studie voor de EU waren we in de gelegenheid al met *Life Cycle Modelling* te experimenteren. Zo brachten we een voorfase in voordat starters een eigen bedrijf oprichten, de 'preparing the ground'-fase, die vaak al begint tijdens de kunstopleiding en waarin ideeën ontstaan over de latere beroepspraktijk. En ook aan de 'laatste' fase gaven we een op de sector toegespitste uitingsvorm, de 'connecting'-fase, waarin de culturele en creatieve organisaties onderdeel vormen van netwerkstructuren.

Op deze weg voortbordurend konden we een ondersteunende infrastructuur - lokaal,

Apple / Steve Jobs

Apple is een wereldspeler op het gebied van elektronica en wijkt qua omvang sterk af van het kleinschalige C MKB. *Steve Jobs, De biografie* van Walter Issaason geeft echter houvast bij het begrijpen van een creatieve onderneming waarin de persoon van de ondernemer, Jobs (overleden in 2011), een dominante positie heeft ingenomen. Jobs startte in 1976 samen met Steve Woznak in de garage van zijn adoptieouders in Californië een eigen bedrijf dat printplaten maakte. Rond 1983, toen het bedrijf inmiddels ook computers ontwierp, was een manager nodig. John Scully gaf nu verder vorm aan de managementfuncties financiën, marketing en productie. Toen raakte Jobs in conflict met een nieuwe CEO, de technicus Gil Amello, en kwam in 1997 terug als 'verlosser', want Apple was door gebrek aan creatieve stootkracht in financiële wanorde geraakt. Jobs werkte nu zelf als CEO aan het concept *Think Different* en beleefde zijn bloeiperiode met de lancering van i-producten (iMac, iTunes, iPhone, iPad).

De case laat zien dat aspecten van groei en ontwikkeling niet los gezien kunnen worden van de persoon van de creatief ondernemer. Maar ook de snelle groei van de ICT en de dynamiek van de Californische omgeving (Silicon Valley) spelen een belangrijke rol.

regionaal, nationaal en Europees - adviseren, die dienstbaar zou zijn aan de zich permanent ontwikkelende organisaties, al dan niet met kwantitatieve groeiambities.

Kunnen we in Nederland daadwerkelijk een belangrijke stap zetten in het leren begrijpen van culturele en creatieve organisaties? Het Topteam creatieve industrie heeft onlangs gepleit voor onderzoek naar *lifecycle*-thema's maar heeft daarbij vooral een kwantitatieve, institutionele benadering op het oog: meer banen en meer omzet via de individuele onderneming. Uit het bovenstaande moge blijken dat de thematiek veel rijker en interessanter is dan in de benadering van het topteam. Het onderzoek leent zich ook voor interdisciplinair onderzoek waarbij niet alleen de economische maar vooral ook de culturele dimensies aan bod kunnen komen. Deze benadering is met name vanwege een duurzame ontwikkeling van de levensloop van groot belang. □



Giep Hagoort is cultureel ondernemer en hoogleraar en lector kunst en economie aan respectievelijk de universiteit Utrecht en de Hogeschool voor de Kunsten Utrecht (giep.hagoort@ke.hku.nl).

CULTURELE INDUSTRIEËN OVER DE GRENZEN HEEN

Een wederzijds leerproces

Tekst: Christiaan De Beukelaer

Het introduceren van culturele industrieën in het buitenland als middel om de ontwikkeling daar te bevorderen is lovenswaardig en noodzakelijk, maar is ook zeker niet zonder risico's. Teneinde een goed idee met goede bedoelingen ook tot een goed einde te brengen is het nodig geduld aan de dag te leggen en respect en begrip te hebben voor de context en bestaande initiatieven waarbinnen (en waarmee) wordt gewerkt, betoogt Christiaan De Beukelaer.

Stel je voor dat een buitenlandse organisatie met erg goede bedoelingen naar Nederland komt met het idee het culturele leven verder uit te bouwen en te ondersteunen. Er zijn nu eenmaal bezuinigingen, en de modellen waarin wordt gedacht zijn niet meer echt houdbaar. Deze bemiddelde buitenlanders hebben niets dan goede intenties en trachten middels culturele en creatieve industrieën een nieuwe - en volgens hen veel betere - wind door het cultuurlandschap te laten blazen.

Op zich is daar niets mis mee. Deze culturele en creatieve industrieën - laten we ze gewoon CCI noemen - zijn immers in trek van Toronto tot Singapore en van Wellington tot Kaapstad. Het probleem is echter dat er op drie vlakken kleine maar belangrijke verschillen schuilen. Ten eerste hebben culturele organisaties vaak erg genuanceerde socio-economische doelen. Ten tweede is de culturele en socio-economische praktijk waarin een organisatie werkt soms moeilijk te doorgronden. En ten derde valt de machtsrelatie tussen een buitenlandse organisatie, die met eigen middelen in een dergelijke samenwerking stapt, en een lokale speler vaak erg onevenwichtig.

Hoewel er nog steeds hoog van de toren wordt geblazen dat CCI goed zijn voor zowel de economische groei als de sociale integratie gaan er evengoed steeds luidere stemmen klinken die ook de negatieve effecten ervan duiden; denk aan *gentrification* en de sociale homogeniteit van de zogenaamde creatieve klasse. Zo spelen CCI vaak een sterke rol in stedelijke vernieuwing - denk bijvoorbeeld aan de Europese culturele

'Als het aankomt op ontwikkelingssamenwerking heeft de geschiedenis de afgelopen decennia duidelijk uitgewezen dat cultuur in acht dient te worden genomen bij het bedenken, plannen en uitvoeren van maatschappelijke interventies.'

hoofdsteden - maar dwingen ze tevens bepaalde segmenten van de bevolking naar de geografische en sociale marges van deze creatieve steden. Anderzijds is ook aangetoond dat de claims aangaande de sociale integratie van kansengroepen lang niet zo vlot verloopt als aanvankelijk werd gehoopt. Maar goed, dat is een andere discussie.

Waar het mij hier voornamelijk om gaat is de manier waarop CCI steeds explicieter in verband worden gebracht met internationale ontwikkeling. UNCTAD (een tak van de VN die in het bijzonder inzet op eerlijker handelsrelaties tussen Zuid en Noord), UNESCO, de Europese Commissie - om maar enkele grotere organisaties te noemen - zetten er immers sterk op in.

Het is niet enkel lovenswaardig, maar tevens broodnodig dat zoiets gebeurt. Het potentieel van een goed bloeiende lokale culturele en creatieve sector valt op veel plaatsen nog veel verder uit te bouwen. Anderzijds leert de geschiedenis van de ontwikkelings-samenwerking ons dat goede bedoelingen in veel gevallen niet tot het beoogde succes leiden. Vaak wordt immers, verblind door het potentieel van een overigens uitstekend idee, de specificiteit van de lokale context uit het oog verloren.

Teneinde een goed idee met goede bedoelingen ook tot een goed einde te brengen is het daarom nodig geduld aan de dag te leggen en respect en begrip te hebben voor de context en bestaande initiatieven waarbinnen (en waarmee) wordt gewerkt. Net zoals men dit zou verwachten van een externe organisatie die in onze contreien een dergelijk initiatief op poten zou zetten.

Gezonde gemeenschap

Als eerste probleem stelde ik dat menig cultureel project of organisatie doelen heeft die het economische ver overstijgen. De manier waarop zoiets gebeurt is echter erg complex en het is moeilijk daar een diepgaand inzicht in te krijgen.

Er zijn echter uitzonderingen. Een uitstekend voorbeeld is beschreven door Godelieve Spaas. Zij bestudeerde het ondernemersmodel van het Malinese Festival au Niger in Ségou. Hier wordt niet zozeer de economische vooruitgang, maar de manier waarop vooruit wordt gegaan centraal gesteld. Het festival tracht een ondernemersklimaat te ondersteunen waarvan niet enkel individuele bedrijven en ondernemers profiteren maar de gehele gemeenschap in





Ségou. Dit principe is gebaseerd op het Maaya-idee. Dit vormt een onderdeel van de lokale cultuur en duidt op de intrinsieke link tussen gemeenschap en individu; waanneer het goed gaat met de gemeenschap, gaat het goed met het individu. Dit heeft tot gevolg dat het individu een gezonde gemeenschap dient na te streven voor een groter algemeen en individueel welzijn.

Door een dergelijk sociaal en lokaal geënt model aan te hangen is de oprichter van het festival, Mamou Daffé, erin geslaagd een belangrijk festival te creëren, in culturele, maatschappelijke en economische zin.

Een dergelijk sociocultureel uitgangspunt is cruciaal teneinde een succesvollere praktijk te ondersteunen en op te bouwen waarbinnen de vitaliteit, het economisch potentieel en de maatschappelijke functie van cultuur het beste tot hun recht kunnen komen.

Het tweede probleem waaraan ik refereerde is de moeilijkheid een dergelijke sociocultureel gemotiveerde structuur dan ook bloot te leggen. Dit is niet in het minst problematisch omdat deze structuren, in tegenstelling tot het Festival au Niger van Mamou Daffé, vaak veeleer impliciet dan expliciet zijn.

Als het aankomt op ontwikkelingssamenwerking heeft de geschiedenis de afgelopen decennia duidelijk uitgewezen dat cultuur in acht dient te worden genomen bij het bedenken, plannen en uitvoeren van maatschappelijke interventies. Gebleken is dat het erkennen en accepteren van culturele eigenheden niet enkel een hoogstnodige erkenning is van culturele diversiteit, maar tevens functioneert als een instrumentele wijze ter bevordering van duurzame maatschappelijke ontwikkeling.

Los van dit meer abstracte argument blijkt uit de analyse van het ondernemersmodel van het Festival au Niger dat ook de ruimere sociale impact op ondernemers in de marges van het culturele evenement ruimschoots profiteren van deze aanpak.

Het derde probleem is echter een blijvende moeilijkheid. De machtsrelaties waarmee internationale donoren projecten ondersteunen zijn, ondanks alle goede wil en verschillende actieplannen, nog steeds erg ongelijk. Wie stelt de agenda op? Wie neemt de beslissingen? Wie draagt de verantwoordelijkheid? De uiteindelijke verschillen of geschillen kunnen erg klein zijn, maar de impact op een succesvolle samenwerking valt niet te onderschatten.

Perspectief

Met de opmerkingen die ik zojuist heb gemaakt wil ik niet zeggen dat alle initiatieven aangaande culturele industrieën met deze problemen te maken hebben. Er zijn genoeg projecten waarbij met dit alles ruimschoots rekening wordt gehouden. Het feit echter dat



→ Sfeerimpressie van de conferentie

het CCI-discours steeds explicieter als een effectieve vorm van ontwikkelingssamenwerking wordt gezien maakt het tot een veld waar dergelijke problemen kunnen (blijven) opduiken, niet in het minst omdat de afstand tussen kritische beschouwingen en dagelijkse praktijk niet gemakkelijk te overbruggen is.

Het bovenstaande voorbeeld van het Festival au Niger leert ons twee belangrijke zaken. Ten eerste toont het aan dat een link tussen een 'lokale' culturele praktijk en een goed ondernemersmodel, ondanks moeilijkheden en beperkingen, erg positief kan uitwerken. Daarnaast lijkt het ook een project waarvan in het Noorden veel te leren valt. De precieze achtergrond van het Maaya-principe is natuurlijk deel van de Malinese cultuur, het ruimere idee om een socialer ondernemingsmodel te hanteren in de culturele industrieën biedt perspectief om ook bijvoorbeeld in Europa de groeiende ongelijkheid aan te pakken. We hebben, als het ware, best veel van elkaar te leren en dat kan ook zolang we maar de veranderende context, zowel zuidwaarts als noordwaarts, voldoende in acht nemen.

De beoogde socioculturele en economische duurzaamheid en innovatie zitten met andere woorden niet uitsluitend in het doel, maar evenzeer in de lange weg om dat doel te bereiken. □



Christiaan De Beukelaer is doctoraal onderzoeker (promovendus) aan de Universiteit van Leeds. Hij behaalde een BA in Muziekwetenschappen (Amsterdam), een MA in Culturele Studies (Leuven) en een MSc in CADES (Cultures and Development Studies, Leuven). Hij was ook actief bij de Concertzender (Hilversum) en Afrik'heur (Ouagadougou) naast een leven als dj in Europa en de VS (ics.leeds.ac.uk/people/christiaan-de-beukelaer/ / cscmdb@leeds.ac.uk).



CREATIEVE STADSVERNIEUWING IN NOORDWEST-EUROPA

CURE en de Creative Zone Innovator

Tekst: Rene Kooyman

Om vervallen stedelijke gebieden in Noordwest-Europa nieuw leven in te blazen en de economie aan te wakkeren is vanuit de EU het project Creative Urban Renewal (CURE) opgezet. Door de vestiging van creatieve industrie moet een impuls worden gegeven aan het leef- en werkklimaat in zulke gebieden. Daartoe ontwikkelde CURE de Creative Zone Innovator (CZI), die momenteel wordt getest in zeven Noordwest-Europese steden.

Europa verkeert in crisis en de Europese Commissie zoekt naarstig naar manieren om de economie weer vlot te trekken. Europa zit te springen om nieuwe, baanbrekende initiatieven die nieuwe, creatieve oplossingen kunnen ontwikkelen voor de problemen waarvoor we ons vandaag de dag gesteld zien. Nergens is de nodige creativiteit beter te vinden dan in de creatieve en culturele sector. Maar dan moet die wel daadwerkelijk een economisch effect scoren.

In hoeverre de creatieve en culturele sector in staat is oplossingen te ontwikkelen voor de economische crisis liet de Europese Commissie de afgelopen jaren in kaart brengen in een omvangrijk onderzoek door door Giep Hagoort (HKU) en ondergetekende. Hun bevindingen staan vastgelegd in het rapport *The entrepreneurial dimension of cultural and creative industries* (2010). Zevenentwintig EU-landen werden ondervraagd over de mogelijkheden en beperkingen van de creatieve en culturele economie. Zoals het rapport laat zien is een omvangrijk aantal mensen werkzaam in de sector. De meesten in zeer kleine bedrijfjes, met wisselende opdrachten.

Creatieven brengen leven in de brouwerij en kunnen steden weer veranderen in vibrant cities, in places to be.

Als gevolg van de economische crisis is de onroerendgoedmarkt tot stilstand gekomen. Alle steden in Europa hebben te kampen met leegstaande bedrijfsgebouwen en kantoorpanden, verpauperende wijken en industrieterreinen. Ook hier kijkt men naar de creatieve industrie om oplossingen te zoeken, met een aantal goede argumenten. Creatieven brengen leven in de brouwerij en kunnen steden weer veranderen in vibrant cities, in places to be. Creatief ondernemers zitten te springen om relatief goedkope werk- en expositieruimtes, terwijl private of overheids-investeerders graag willen dat hun onroerend goed wordt gebruikt om verval tegen te gaan en noodzakelijk onderhoud te kunnen signaleren. Om dit soort problemen inzichtelijk en hanteerbaar te maken is het project Creative Urban Renewal (CURE) opgezet.

Creative Zone Innovator

De grote steden in Europa, van Amsterdam tot Genève, hebben de creatieve industrie omarmd, er gelden voor vrijgemaakt en voortvarend beleid in gang gezet. De middelgrote steden hebben het moeilijker. Wat moeten Haarlem, Gouda, Alkmaar en Heerlen doen om vibrant cities te worden? Wat doe je in Colchester als alle creatieven kiezen voor Londen? En wat moet Kettwig doen om zich teweer te stellen tegenover Essen?

In tegenstelling tot grootsteden en metropolen, waar vooral de markt het ontstaan van creatieve stadswartieren stimuleert, moet het ontstaan van creatieve zones in middelgrote steden daarom worden aangezwongen door lokale autoriteiten en andere lokale spelers.

CURE formuleert antwoorden op de vraag hoe de creatieve economie een actieve rol kan spelen in stadsvernieuwingsprocessen in middelgrote steden in Noordwest-Europa. Het project wil de doelbewuste vestiging faciliteren van creatieve industrie in stedelijke gebieden die in verval zijn geraakt. Door de creatieve sector te versterken, ondersteunende netwerken op te richten voor creatief ondernemers en te voorzien in geschikte ruimtes en gebouwen wordt de heropleving gestimuleerd van stadswartieren (creatieve zones) met een nieuwe identiteit en een sterke, welvarende gemeenschap.

Om dit te bewerkstelligen is, voortbouwend op wat we hebben geleerd uit eerdere Europese ervaringen met creatieve zones, een nieuw model ontwikkeld; de *Creative Zone Innovator* (CZI). Dit heeft als doel duurzaam ondernemerschap binnen creatieve zones te versnellen door vernieuwende oplossingen te vinden en te implementeren.

Daarbij is het nodig verder te gaan dan de conventionele economische demarcatielijnen en rolverdelingen. De CZI vertrekt vanuit een sterk geïntegreerde benadering van stedelijke, economische, culturele, sociale en ondernemersgerichte ontwikkelingen. Gebiedsontwikkeling is niet gedaan als de fysieke peiler eenmaal is opgetrokken; als de stenen zijn gestapeld en het beton is gestort. Alle vier dimensies komen - als men een creatieve zone wil ontwikkelen - integraal aan bod.

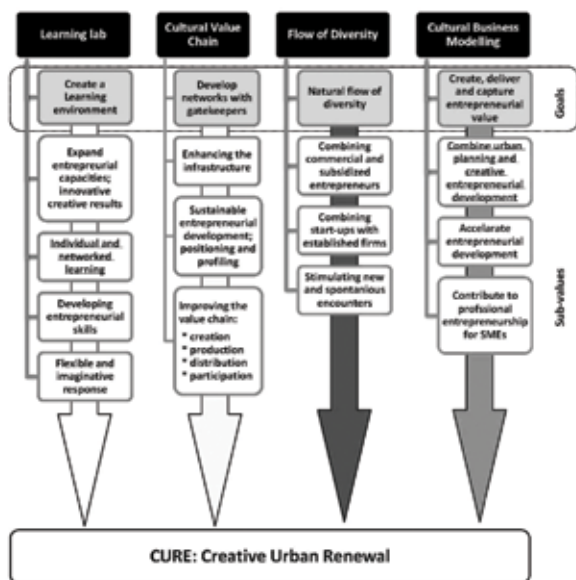
Onlangs hebben zeven steden - Hagen, Dinslaken, Kettwig, Brugge, Colchester, Edinburgh en Lille - zich aaneengesloten om hun stedelijke gebiedsontwikkeling integraal aan te pakken met hulp van het CZI-model. Dit voorziet in vier dimensies:

1. *Learning lab*. De CZI poogt een leermilieu tot stand te brengen dat creatief ondernemers stimuleert hun ondernemerscapaciteit voortdurend uit te breiden om de resultaten tot stand te kunnen brengen die zij op innovatief en creatief gebied nastreven.
2. *Cultural value chain*. Wederzijdse waardecreatie ontstaat door netwerken van creatief ondernemers te versterken met strategische allianties. De verdichting van de infrastructuur die optreedt door zo de hiaten in de leveringsketen te vullen verbetert de duurzame ontwikkeling van ondernemers en de waarde van creatieve producten en diensten.
3. *Flow of diversity*. De CZI poogt door het benadrukken van variatie en diversiteit een ononderbroken stroom van nieuwe impulsen op gang te brengen. Door bijvoorbeeld gesubsidieerde ondernemers en commerciële initiatieven aan elkaar te verbinden of ingebedde netwerkdiversiteit te bevorderen ontstaat een natuurlijke stroom van nieuwe en spontane ontmoetingen.
4. *Cultural business modelling*. Het ondernemen staat centraal. De CZI poogt de details van het creatief ondernemen en de dynamiek van stedelijke culturen te beschrijven. Creatieve wijken worden sterk gestuurd door de ondernemersgeest van de creatieve beroepsgroepen.

Evaluaties

Het investeren van tijd, geld en langdurige betrokkenheid in een ontwikkelingsgebied zal moeten worden gelegitimeerd. Vroeg of laat komt de vraag: wat levert het op?

Om onderlinge vergelijking, analyse en evaluatie mogelijk te kunnen maken is een systeem van indicatoren ontwikkeld. De vier hierboven geschetste dimensies zijn uiteengezet in kerndoelen en subdoelen, die op hun beurt weer zijn onderverdeeld in 72 meetbare indicatoren. Schematisch ziet dat er als volgt uit.



Een indicator kan simpelweg worden omschreven als een meetbare eenheid. Goede indicatoren zijn relatief simpel en bevatten informatie die kan worden gecommuniceerd naar de gebruiker, de betrokken partijen en, niet onbelangrijk, de politieke context. Maar indicatoren geven vooral inzicht in de ontwikkeling en resultaten van genomen acties.

De aanname dat creatieven vlekkeloos integreren in de omringende cultuur – zeker als die sterk verschilt van de hunne – is naïef.

Voor CURE zijn de gezamenlijke indicatoren gebruikt om allereerst de uitgangssituatie te beschrijven en analyseren; de *zero-state assessment* zoals in 2012 door Giep Hagoort en ondergetekende omschreven. Vervolgens zullen de indicatoren halverwege het project en aan het eind worden ingezet om de veranderingen te kunnen beoordelen.

Stadsvernieuwingstrategieën

De transformatie van de huidige middelgrote steden tot steden gericht op kennisgebaseerde dienstverlening stelt een aantal grote uitdagingen, schreef Edna dos Santos-Duisenberg van UNCTAD in haar *Creative Economy Report 2010. A Feasible Development Option*. Grote stedelijke gebieden liggen braak door het vertrek van industrie en andere stedelijke gebieden takelen af door het verlies aan werkgelegenheid en het wegtrekken van de bevolking. Sommige steden lijden onder een uittocht van hoger opgeleiden en worden geconfronteerd met een overgroot deel aan lager geschoolden. Als gevolg daarvan dreigen steden te vervallen en achter te blijven met lege, levenloze wijken.

Stadsvernieuwingstrategieën zijn nodig om de aantrekkelijkheid en leefbaarheid van deze wijken en steden te garanderen. Hiervoor is de vestiging van creatieve economie in zulke gebieden de uitgelezen

strategie. Juist de creatieve economie, de afgelopen jaren een van de succesvolste economische sectoren, is in staat vervallen stedelijke gebieden in middelgrote steden nieuw leven in te blazen. Zij kan een nieuw en inspirerend imago opbouwen voor deze kwartieren.

De processen om dat te bewerkstelligen zijn echter complex. Het stimuleren van creatieve ondernemingen brengt dan wel een verandering van de bevolkingssamenstelling met zich mee en het draagt ongetwijfeld ook bij aan het opbouwen van lokale netwerken en het stimuleren van lokale activiteiten, maar er zitten ook haken en ogen aan. Creatievelingen zijn aangetrokken tot hun specifieke cultuur en meten zich met andere creatieven. Maar als noodzakelijke consequentie zoeken ze naar onderscheid. De aanname dat ze vlekkeloos integreren in de omringende cultuur – zeker als die sterk verschilt van de hunne – is naïef.

Stadsvernieuwingstrategieën zijn nodig om de aantrekkelijkheid en leefbaarheid van vervallen wijken en steden te garanderen. Hiervoor is de vestiging van creatieve economie in zulke gebieden de uitgelezen strategie.

Ook het ondernemerschap moet worden gerelativeerd. Zeker, er zijn vele creatief ondernemers actief. Ze stoppen veel tijd, aandacht en betrokkenheid in hun activiteiten. Daarmee nemen ze deel aan het arbeidsbestel en dienen ze als ondernemers serieus te worden genomen. Maar het gaat hier om een ander type ondernemer dan in niet-creatieve sectoren. Of creatief ondernemers een volwaardig inkomen kunnen genereren is, net als bij andere zzp'ers, nog maar de vraag. En of ze naar 'groei' streven is ook twijfelachtig. Vaak opereren creatief ondernemers vanuit complexe, dynamische netwerken, en willen ze dat ook graag zo houden. Het zijn ondernemers die er veelal niet naar streven ander personeel in dienst te nemen of grootschalige ondernemingen uit te bouwen. Kleinschalige, wederkerige waardecreatie vormt veelal de kern van hun ondernemerschap.

Ook vanuit het overheidsperspectief zijn kanttekeningen te plaatsen. De creatief ondernemer wordt vaak geconfronteerd met een woud aan regelgeving die vaak niet is aangepast aan de creatieve dynamiek. Natuurlijk dient een theatertje brandgangen te hebben, te zijn voorzien van brandwerende materialen en luchtverversing et cetera. Maar wat te doen als we een instant-theater willen opzetten, of een pop-up shop, of een instant-galerie in een verlaten winkelpand? Voor stedenbouwers en gebiedsontwikkelaars is de creatieve industrie om deze redenen een uitnodigende, maar zeker ook een zeer uitdagende industrie. *Never waste a good crisis.* □

LINK

www.cure-web.eu



Rene Kooyman is projectmanager bij Creative Urban Renewal (CURE). Hij is gespecialiseerd in vraagstukken op het gebied van stedenbouw en regionale ontwikkeling (rkooyman@rkooyman.com).

INNOVATION IN THE MEDIA SECTOR

An example from Flanders

Tekst: Heritiana Ranaivoson

Companies in the media sector are regularly required to innovate in order to adapt to the desires of their viewers, as well as to the advent of new uses associated with the development of the internet and digital technologies. As in most other economic sectors, innovation has therefore become a prerequisite. Yet on the other hand, the media sector has also a few specificities that have a strong impact on how innovation can be promoted in this sector compared to other economic sectors.



Innovation is a very broad concept, both in theoretical terms and in actual policy practice. It concerns the introduction of something new with an element of valorisation (or utilisation) to it, as the OECD puts it in the *Frascati Manual*. In other words, innovation involves putting an invention into practical use. Media innovation has a few distinctive features.

Distinctive features

First, it is common to distinguish between product and process innovation. In the case of media, product innovation relates to all innovation concerning content and the way it is accessed by customers. Process innovation includes all innovations in the production process of media content, from creation to consumption. It also includes business model innovations.

The specificity for media is that at the level of consumption it is difficult to disentangle what relates to product innovation and what relates to process innovation. Thus, the emergence of video on demand (VOD) raises issues as to which format to use, how to share revenues between VOD services and right holders, etcetera. On the other hand it is also an important change in how consumers can access audiovisual content, notably in terms of flexibility.

Second, it is important to distinguish between creative and technical innovation. In the media sector, some innovations are mainly, if not exclusively, of a creative nature. Such innovation requires smaller financial investments, allowing even end-users to be involved in the innovation process. In other words, users can have a crucial influence on the way a technical innovation is adopted. As a result, innovation is more likely to stem from the margins, that is to say from small and medium enterprises (SME's), rather than from major companies.

Finally, innovations can be distinguished according to their scale of use, using the concept of the knowledge funnel and its three successive phases. In the first phase, a certain issue comes under scrutiny (for example: How to transfer music files from one computer to another?) or creators produce a whole new solution or cultural expression. The innovation has a limited scale as it only concerns a restricted number of people (for example researchers or hardcore fans) and is made by pioneers. In the second phase, one starts transposing research into development. The experimental outcome of the first phase becomes something more accessible, the innovation is more explicit. In the third phase, concrete, replicable new processes or products are developed.

The funnel can be applied to the trajectory of famous bands, from the first innovations (ways of composing or performing, image, etcetera) that attracted the few first fans to the adoption of their practices by the mass market (and often a parallel reproduction of past innovations that become mere gimmicks). Of course, not every innovation follows a linear path. However, in general, the early phases are crucial in order to open up innovative opportunities and to sustain long-term innovation dynamics, and these phases are known to be more subject to private sector under-investment, and may therefore warrant public intervention.

Promoting media innovation

In general, firms can be expected to innovate when their cost of doing so is lower than the added value that they can expect to appropriate. Typically value is created either when innovating firms can reduce costs through the increase of efficiency in corporate processes and/or when they can affect the behaviour of users through the creation of new markets or the enlargement of existing ones leading to increased revenues.

Sometimes however, innovation generates positive externalities, that is to say benefits that are not accounted for by market mechanisms. When it comes to media, these externalities can consist of media content that will become part of a heritage that will still be enjoyed decades after their first release. Think for example of films. Hence, public intervention to promote innovation (subsidies, tax incentives) is needed with such market failures when on the one hand private value is inferior to private costs, while on the other hand social and private values taken together are superior to private and social costs.

Beyond, it is possible to identify system failures: failures regarding the relationships between actors such as firms, and institutions such as the regulatory framework. One type of system failure that is particularly relevant to analyze is the reaction of traditional media industries to digital technologies. This is a so-called transitional failure, the inability to adapt to new technological developments. The role of policymakers towards system failures is often suggested to set the framework conditions in which innovation systems can better self-organize.

Public intervention may be even more important in the media sector, which has the characteristics of a public good, contributing to cultural diversity and pluralism. Indeed, as innovation keeps industries competitive, supporting innovation with domestic players might strengthen them to face competition from media conglomerates.

Public intervention may be even more important in the media sector, which has the characteristics of a public good, contributing to cultural diversity and pluralism.

Methodological issues

Together with colleagues from the IBBT Digital Society Department (www.ibbt.be/en/departments/p/detail/digital-society), I developed and applied a framework to analyze the government support to innovation in the broadcasting sector in Flanders and the potential impact of modifying the organization of such innovation. Our results were published in *Deliverable 2: Desirable and Feasible Scenarios for Collaborative Innovation in the Flemish Media Sector* (IBTT-SMIT 2011). This media innovation policy is part of the broader and explicit ambition to make Flanders one of the most innovative and competitive regions in Europe.

The analysis was mainly qualitative, with a few quantitative elements, due to the limited availability of data and the difficulties of forecasting. It drew on a number of inputs, including a literature study, document analysis, stakeholder interviews, analysis of practices abroad and a policy analysis.

We started our analysis with identifying the problems and in a related way the objectives of the intervention. We then outlined five scenarios for innovation policy in the Flemish broadcast sector, written down in 'Evaluating Innovation Policies in the Creative Industries: Assessment of the Flemish Media Sector' (2012, in: *Pioneering Minds Worldwide* by Giep

Hagoort et al. (ed.)). We disentangled every scenario, pointing at their distinguishing characteristics and their likely consequences for innovation in the Flemish media sector. The results of our study were taken into account in the designing of MIX, the Flemish Media Innovation Center launched in January 2012 to 'support innovation projects for and with the media, and to give a new impulse to the Flemish digital media landscape'.

Beyond our policy recommendations, the study also provided results of interest to other governments and researchers looking into the field of media innovation.

First, support will change depending on the type of innovation to be promoted. Thus, none of the scenarios would aim to produce content innovation to any significant extent. This does not mean that content innovation is not important, though. From the stakeholder interviews it became clear that public or private television channels compete directly through content. Therefore, they are unlikely to collaborate to innovate in these fields. Direct support to content innovation might therefore be more necessary.

It is on the other hand easier to make media companies collaborate within process innovation projects: projects concerning the establishment of standard technical formats or of common online platforms, on which

every company will try to differentiate through content.

Finally, there is an underlying conflict between the short-term profit-maximizing interests of the stakeholders of the media industry and what should be the long-term interests of policy makers, although public companies do not necessarily have a more long-term view. This conflict needs to be solved, considering that there are different phases in the innovation process, both short-term and long-term, that complement each other. Only then can Flemish media thoroughly distinguish itself in the field of innovation. □



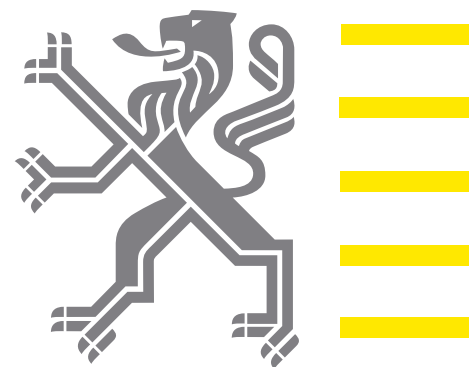
→ Sfeerimpressie van de conferentie



Heritiana Ranaivoson is senior researcher at IBBT-SMIT (Studies on Media, Information and Telecommunication), part of Vrije Universiteit Brussel. His

research and teaching fields include media economics, cultural diversity and cultural industries. He got a PhD in economics (hvanaivo@vub.ac.be).

WAT DRIJFT INNOVATIE?



Tekst: Ann Laenen

Tegen 2020 wil Vlaanderen als kennis-economie aansluiting vinden bij de innovatieve topregio's in Europa. De regering zette daarvoor het plan Vlaanderen in Actie (VIA) op. Beleidsmatig wordt duidelijk een tandje bijgestoken in de ondersteuning van de ontwikkelingen binnen de creatieve industrie. Ann Laenen reflecteert op het artikel van Ranaivoson en collega's in *Pioneering Minds Worldwide*.

De laatste tijd zien we in Vlaanderen echt creatieve *hubs* groeien, netwerken van creatief ondernemers die zich samen op of rond een plaats vestigen. Kortrijk, Genk en Gent kennen inmiddels elk hun eigen *hub*, elk met zijn eigen specificiteit. Deze ontwikkeling is toe te juichen; door overleg kan complementariteit en synergie ontstaan binnen de creatieve industrie in Vlaanderen.

We zien ook dat bepaalde middelen binnen specifieke kennisinstellingen worden toegewezen. Op zich niet slecht, want meten is inderdaad voor een stuk weten en om vooruit te denken heeft men een helder beeld nodig van de huidige situatie. Dan kan er ook een beleid op langere termijn worden opgezet. Maar impulsen geven aan innovatie doe je niet door meten alleen. Daar is meer voor nodig.

Stappen

Als we naar media-innovatie kijken, lijkt het op het eerste gezicht dan ook een goede beslissing om de ervaring die werd opgedaan binnen het VRT-medialab te integreren in een groter geheel, om zo stappen vooruit te kunnen zetten. Dat je daarbij de sterktes van het Interdisciplinair Instituut voor Breedband Technologie (IIBT) samenbrengt met de middelen van het Agentschap voor Innovatie door Wetenschap en Technologie (IWT) om meer concrete acties op mediaviak te kunnen ondersteunen is beleidsmatig ook te verdedigen.

Zo werd op 19 maart dit jaar het Media Innovatie Centrum gelanceerd, afgekort MIX. MIX, want MIC is al in gebruik en wel door Microsoft, voor zijn innovatiecentra. MIX is het resultaat van de bundeling van krachten en

expertise zoals hierboven beschreven en zoals ook omschreven in het derde en vijfde scenario in het artikel van Heritiana Ranaivoson, Sven Lindmark, Karen Donders en Pieter Ballon.

'Het MIX zal samen met Vlaamse media- en technologiebedrijven concrete en realiseerbare projecten uitwerken rond mediaonderwerpen,' lichte minister van Media en Innovatie Ingrid Lieten toe bij de opening van het innovatiecentrum. Een nobel streven en we mogen hopen dat er op een juiste manier wordt omgegaan met de ter beschikking gestelde middelen, want innovatie laat zich niet vastzetten in een structuur. Evenmin ontstaat innovatie vanuit een centraal gegeven; het ontstaat van onderop. Vaak gaat het om kleinschalige initiatieven die vanuit een passie en gedrevenheid tot stand komen, zonder dat daar zware studies aan vooraf gingen.

Breedbandperikelen

Het is vooral belangrijk dat de voedingsbodem voor deze nieuwe mediamodellen vruchtbaar genoeg blijft. Er kan zelfs zuurstof worden bijgegeven. Om een concreet voorbeeld te geven: als een jonge creatieve ondernemer vandaag in Vlaanderen wil experimenteren met mobiele media botst hij al vrij snel op hoge communicatiekosten, breedbandperikelen en beperkt dataverkeer. Daar liggen zeker nog enkele interessante beleidsbeslissingen.

De innovatieve mediamodellen ontstaan ook daar waar een switch wordt gemaakt in de dialoog tussen mediagebruiker en mediaverstrekker. Een goed voorbeeld is te vinden bij *The Guardian* in Groot-Brittannië. De krant lanceerde op 16 juni van vorig jaar het traject *Digital First* en is nu volop van binnenuit aan het innoveren. Daarbij geeft ze journalisten, ICT-nerds, hackers en lezers de kans om stappen te zetten richting nieuwemediaconsumptie. *It's all about content*, en de manier waarop het aan de gebruiker wordt gepresenteerd.

Ondertussen ontstaat er ook een nieuw soort businessmodel, waarbij de lezer meer is dan de consument; hij wordt zelf ook deel van het nieuwe model. De relatie met de lezer wordt belangrijk. Zoals internetexpert Clay Shirky het vertaalde tijdens een bijeenkomst

van *The Guardian*: 'Form follows funding.' De manier waarop redacties hun lezers bij de krant betrekken wordt bepalend. En dat is een proces van zoeken en experimenteren, waarbij in een vrije dialoog tussen lezer en krant kan worden gewerkt.

Naast de vijf scenario's die Donker en collega's schetsen in hun artikel zou ik dus graag nog voor een zesde scenario willen pleiten. Een scenario waarin een vrije ruimte ontstaat voor experiment door en synergie tussen de kleine initiatieven die vandaag door (jonge) ondernemende journalisten, *game developers*, ICT'ers en nieuwemedia-specialisten worden opgezet. De projectmiddelen die daarvoor moeten worden aangewend zijn relatief beperkt maar garanderen een groter rendement in de zoektocht naar nieuwe mediamodellen. Laat deze initiatieven aansluiting vinden bij de creatieve *hubs* die zich op diverse plaatsen in Vlaanderen aan het ontwikkelen zijn en geef zo impulsen aan goede nieuwe ideeën. □



Ann Laenen is departementshoofd van de Media, Arts & Design Faculty Campus C-mine en is voorzitter van C.H.I.P.S.vzw. Haar blog is te vinden op www.cultuurcommunicatie.com (ann.laenen@khlmb.be).

DE DUURZAAMHEID VAN BYTES

Tekst: Jos de Haan

Steeds meer informatie wordt in digitaal formaat opgeslagen en bewaard. Het is gemakkelijk en de informatie lijkt ook eenvoudig te bewaren. Maar schijn bedriegt. Als we niet zorgvuldig met het opgeslagen materiaal omgaan dreigt zelfs een *digital dark age*.

Wie herinnert zich nog de eerste vingeroefeningen met de tekstverwerker Wordstar en later Wordperfect? Figuren maken met Drawperfect en berekeningen maken in Lotus? Als je dan klaar was kon je dat opslaan op vijf-en-een-kwart-inch-floppen en later op het formaat van drieënhalf inch. Staan er soms nog van die sleeën met floppies ergens in je kast, terwijl de laatste pc waar je die in kon stoppen al lang naar het grofvuil is?

Snelle technologische veranderingen zijn kenmerkend voor de digitale wereld. Zowel hardware als software verouderen snel. Het is dus belangrijk om van begin af aan goed na te denken over de vorm waarin je je digitale data voor de toekomst wilt bewaren. Want gebeurt dat niet, dan dreigt zelfs een *digital dark age*, als we het filmpje op www.den.nl/blog/bericht/3005 mogen geloven. Het wil ons op nogal omineuze toon behoeden voor digitale veroudering.

Wat voor je privébestanden geldt, geldt ook voor het culturele materiaal dat tegenwoordig op grote schaal wordt gedigitaliseerd. Door de snelle technologische ontwikkelingen is het heel moeilijk om digitaal materiaal blijvend te bewaren en te kunnen blijven gebruiken. Apparatuur en software verouderen en de levensduur van informatiedragers is beperkt.

Staan er soms nog van die sleeën met floppies ergens in je kast, terwijl de laatste pc waar je die in kon stoppen al lang naar het grofvuil is?

E-depots

Aangezien in de culturele wereld heel veel materiaal wordt gedigitaliseerd en hiermee grote investeringen gemoeid gaan, is het van groot belang de digitale duurzaamheid goed te organiseren. Beheer van databases is nodig om het hoofd te bieden aan digitale ontoegankelijkheid. Door de beperkte houdbaarheid van soft- en hardware zijn met enige regelmaat overzettingen nodig. Om de duurzaamheid van digitaal materiaal te bevorderen, kiezen sommige sectoren ervoor de handen ineen te slaan en samen te werken. In de archeologiesector zijn bijvoorbeeld e-depots opgericht waar gedigitaliseerde objecten op een centrale plaats worden opgeslagen. Door het bundelen van krachten zou onder meer op een eenduidiger manier gewerkt kunnen worden aan de duurzaamheid van het gedigitaliseerde materiaal.

Verschillende organisaties, zoals het Nationaal Archief, de Koninklijke Bibliotheek en DANS, spelen een belangrijke rol bij het onderzoek naar digitale duurzaamheid. De afdeling Digitale Duurzaamheid van de Koninklijke Bibliotheek heeft tot taak te zorgen dat de in het e-depot

opgeslagen objecten ook op de lange termijn bewaard blijven en geraadpleegd kunnen worden.

Digitale kunstwerken

Het *born-digital-materiaal* kent vergelijkbare problemen als het gaat om duurzame toegankelijkheid. Ook hier is men afhankelijk van de hard- en software om het materiaal te bekijken. De meeste digitale kunstwerken zijn bijvoorbeeld op den duur niet meer operationeel. De belangrijkste reden daarvoor is het gebrek aan geld voor onderhoud.

Dit probleem doet zich eveneens voor in de architectuur. Wat in de architectuur vroeger een ontwerp op papier was of een ruimtelijk ontwerp in de vorm van een maquette is nu een Autocad-bestand of een 3D-animatie. Als hoeder van de nationale architectuurcollectie (rijkscollectie) dient het Nederlands Architectuurinstituut te zorgen voor een duurzame opslag en een toekomstbestendige ontsluiting van deze digitale archieven en collectiestukken.

Duurzaam digitaliseren begint bij ICT-beleidsplannen. Hierin staat niet alleen aangegeven welke bronnen gedigitaliseerd gaan worden, hoe dit gefinancierd wordt en welke metadata toegevoegd gaan worden, maar ook hoe het beheer van de database en website is geregeld. Het project Testbed Digitale Bewaring van het Nationaal Archief identificeert de beste manieren om digitale duurzaamheid te bereiken. Het Nationaal Archief heeft sowieso een vooraanstaande rol bij kennisopbouw en kennisuitwisseling op het gebied van digitale duurzaamheid. Ook de website van Digitaal Erfgoed Nederland (www.den.nl) biedt veel informatie en handige tips om duurzame toegankelijkheid van cultureel erfgoed te bevorderen. Beter hier goed gebruik van te maken dan te belanden in een *digital dark age*. □

LITERATUUR

Haan, J. de, Mast, R., Varekamp, M., & Janssen, S. (2006). Bezoek onze site; over de digitalisering van het culturele aanbod. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau



Jos de Haan is afdelingshoofd van de onderzoeksgroep Tijd, Media & Cultuur bij het Sociaal en Cultureel Planbureau en bijzonder hoogleraar ICT, Cultuur en Kennissamenleving aan de Erasmus Universiteit in Rotterdam. Hij promoveerde als socioloog op het proefschrift *Research Groups in Dutch Sociology* (1994) (j.de.haan@scp.nl).

VOOR GEEN GELD TE KOOP

De symbolische waarde van de creatieve industrie gemeten

Tekst: Walter van Andel en Annick Schramme

Wereldwijd is de internationale handel in creatieve producten tussen 2002 en 2008 fors toegenomen, met veertien procent per jaar (UNCTAD, 2010). Recente nationale mapping-studies bewijzen dat de creatieve industrieën inmiddels meetellen als motor voor de economie. Maar de waarde is niet louter economisch, zoals voor veel andere industrieën geldt. Hun belang schuilt zeker ook in hun symbolische of creatieve waarde.

De analyse en meting van symbolische waarde is een controversiële onderneming waarvoor noch in de wetenschappelijke noch in de managementliteratuur nog een goed meetinstrumentarium is ontwikkeld. De unieke bijdrage van de denkoefening waarvan dit artikel een weerslag is bestaat dan ook hoofdzakelijk in de ontwikkeling van een conceptueel kader dat als basis kan dienen om het begrip symbolische waarde te operationaliseren en te concretiseren.

Grosso modo kunnen we twaalf sectoren onderscheiden in de creatieve industrieën. Om pragmatische redenen hebben we deze twaalf sectoren herleid tot drie verschillende clusters, naar analogie met onderzoek dat in Nederland werd uitgevoerd:

- Kunsten en erfgoed:** beeldende kunsten, podiumkunsten, muziek, cultureel erfgoed
- Media en entertainment:** audiovisuele sector, gedrukte media, nieuwe media, *gaming*
- Dienstverlening:** design, mode, reclame & communicatie

Methodologie

Wat is de symbolische waarde van de creatieve industrieën in Vlaanderen en waaruit bestaat die symbolische waarde concreet? Om een antwoord te formuleren op deze vraag hebben we een methodologie ontwikkeld die uit drie stappen bestaat. Gebaseerd op wetenschappelijke literatuur en vertrekkend van het model rond *cultural value* van cultuureconoom David Throsby werd allereerst een initieel *framework* opgesteld waarin verschillende componenten van symbolische waarde werden geïdentificeerd, beschreven en geoperationaliseerd via concrete beschrijvingen. Vervolgens werd voor elke cluster via een gefaciliteerde workshop met zowel experts als *peers* uit de sectoren onderzocht wat symbolische waarde voor hen betekent, waarna deze informatie werd teruggekoppeld naar

het gebruikte *framework*. Ten slotte werd een publieksonderzoek uitgevoerd onder duizend respondenten, dat het relatieve belang peilde van de verschillende deelcomponenten van de symbolische waarde. Zij beantwoordden hiertoe drie open vragen en een reeks van eenentwintig statements die werden gescoord.

De symbolische waarde van een object of ervaring zit in de capaciteit van de creatieve industrieën om symbolische boodschappen over te brengen en symbolische betekenissen aan het licht te brengen, aldus David Throsby. Deze definitie spreekt tot de verbeelding, maar ze laat niet toe het concept 'symbolische waarde' te operationaliseren. Throsby wijst zelf ook op de moeilijkheid om de anders-dan-economische waarde van kunst en cultuur te duiden, laat staan te meten.

In de economische literatuur wordt geregeld een onderscheid gemaakt tussen economische waarde en 'andere' waarde. Over de invulling van die andere waarde(n) bestaat echter geen consensus. Specifiek gerelateerd aan de kunsten stelt de Zwitserse econoom Bruno Frey dat de economische en culturele waarde van een object verstrengeld zijn, of minstens op elkaar inspelen. Sommigen, zoals Throsby, spreken van het 'tweelingconcept'. Waarde is een sociaal geconstrueerd verschijnsel, waardoor ook de prijs (als uitdrukking van waarde) niet kan worden geïsoleerd van de sociale context waarin die processen voorkomen. Ook is waarde relatief voor een individu, wordt ze contextueel bepaald en is ze niet louter gerelateerd aan het kunst- of cultuurobject zelf maar ook aan de omgang, ervaring of het gebruik ervan.

De symbolische waarde van een object of ervaring zit in de capaciteit van de creatieve industrieën om symbolische boodschappen over te brengen en symbolische betekenissen aan het licht te brengen.

Uit deze korte reflectie blijkt al gauw dat het bepalen van de 'symbolische' waarde van een object geen sinecure is. Voor het meten van waarde ontbreekt een standaardeenheid. Het is een gelaagd begrip dat slechts binnen een bepaalde context kan worden gedefinieerd. Geïnspireerd op de deconstructie van het concept door Throsby in een esthetische waarde (schoonheid en harmonie), een spirituele waarde (begrip, verlichting, inzicht), een sociale waarde (connectie met anderen, een identiteitsgewaarwording), een historische waarde (connectie met het verleden) en een symbolische waarde (drager van betekenissen) komen wij tot het volgende waardenschema:

Intrinsieke waarde (aan het object gerelateerd)	Instrumentele waarde (een mogelijk effect van de ervaring)	Receptie bij het individu	Receptie bij een maatschappij
Esthetische waarde	Belevingswaarde	Emotionele waarde	Sociaal-maatschappelijke waarde
Historische waarde	Educatieve waarde	Cognitieve waarde	
	Spirituele waarde		
	Identiteitswaarde		

Meningen uit het veld

Wat de operationalisering van de symbolische waarde van de creatieve industrieën in Vlaanderen betreft zijn de resultaten van dit onderzoek exploratief en experimenteel. Aan de hand van het publieksonderzoek en de workshops met experts blijkt dat het uitgewerkte concept de verschillende dimensies dekt die ook de ondervraagden bleken te ervaren. Uit de resultaten kunnen we echter afleiden dat het publiek en de experts daarnaast nog belang hechten aan andere waardecomponenten. De duidelijk waarneembare accentverschillen staan aangegeven in de tabel hiernaast, waarbij een gearceerd vlak indiceert dat een bepaalde waarde voor een bepaald cluster van belang wordt geacht door het publiek (licht gearceerd) of door de experts (donker gearceerd).

Gebaseerd op de uiteenlopende en dikwijls tegenstrijdige opinies van het publieksonderzoek was het vaak moeilijk om sluitende conclusies te trekken. De volgende beschouwingen kunnen evenwel worden meegegeven:

Het cluster Kunsten & Erfgoed scoort opvallend 'hoog' op de historische, spirituele, cognitieve en sociale waarden. De historische en sociale waarden worden vooral door de experts als belangrijk beschouwd. Een bijkomende assumptie is het feit dat dit cluster hoofdzakelijk betrekking heeft op *merit goods* waarbij de bevolking de waarde die deze producten genereren niet altijd bewust onder ogen ziet.

Het is opvallend dat voor het cluster Media & Entertainment de waardering van de experts en de *peers* het sterkst verschilt met de waardering van het publiek. Aan media zijn dan ook zeer diverse en tegenstrijdige percepties gekoppeld die dit verschil enigszins kunnen verklaren. Hun bijdrage aan de identiteitsvorming was zowel voor het publiek als voor de experts een belangrijk kenmerk.

De sector Creatief-Zakelijke Dienstverlening scoort dan weer opvallend hoog op verschillende dimensies. Een verklaring hiervoor kan zijn dat de gemiddelde Vlaming meer vertrouwd is met deze sectoren, resulterend in meer diverse scores. Men wordt dagelijks geconfronteerd met design, architectuur, reclame en mode, terwijl bij de andere twee clusters meer sprake kan zijn van bewuste keuzes om te participeren (bijvoorbeeld het kijken naar een film of het bezoeken van een tentoonstelling).

Conclusies

De analyse en het meten van de symbolische waarde van de creatieve industrieën blijft controversieel. De workshops met experts en *peers* toonden vooral het belang aan van de sociale, cognitieve en spirituele waarde van alle creatieve sectoren. Belangrijker echter is het feit dat zowel de bevindingen van de

	INTRINSIEK		INSTRUMENTEEL				INDIVIDUEEL		MAATSCHAPPIJ
	Esthetische waarde	Historische waarde	Belevingswaarde	Educatieve waarde	Spirituele waarde	Identiteitswaarde	Emotionele waarde	Cognitieve waarde	Sociaal-Maatschappelijke waarde
Kunsten & Erfgoed									
Media & Entertainment									
Creatief-Zakelijke Dienstverlening									

Expertworkshop

Publieksonderzoek

workshops met experts als de resultaten van het publieksonderzoek goed aansluiten bij het ontwikkelde *framework* en de verschillende waardecomponenten van symbolische waarde. Er zijn geen elementen aan bod gekomen die niet in het *framework* passen.

Vanuit dit oogpunt is deze eerste en unieke oefening omtrent de concretisering en operationalisering van het concept 'symbolische waarde' geslaagd en zinvol. Om de verschillen in waardebeoordeling tussen de verschillende subsectoren van de creatieve industrieën nog beter te kunnen aantonen en interpreteren suggereren we de volgende elementen voor verder onderzoek:

De gebruikte categorieën bewijzen na een eerste herhaling goed overeen te komen met de gepercipieerde meerwaarde in de expertworkshops. Er dienen echter verdere verfijningen te worden doorgevoerd, meer concreet naar het analyseren van de interdependenties tussen de verschillende waarden. Tevens dient de operationalisering van het concept te worden gevalideerd en kunnen meerdere *tools* (naast de gebruikte expertworkshops en het verrichte publieksonderzoek) worden ontwikkeld om het concept effectief te meten.

De symbolische waarde van de creatieve industrieën werd om pragmatische redenen onderzocht door de sectoren te clusteren. Toekomstig onderzoek kan deze benadering verfijnen door te kijken naar individuele sectoren of naar actoren of schakels uit de waardenetwerken. Dit zal leiden tot diepere inzichten in de creatie en perceptie van symbolische waarde in de creatieve industrieën.

In deze bijdrage werd gefocust op de mogelijke sociologische, filosofische, maatschappelijke omschrijving van het begrip 'symbolische waarde' waardoor de creatieve industrieën zich zouden onderscheiden van andere industriële sectoren. Vanuit het perspectief van duurzaamheid vindt deze oefening nog aan belang. Al te vaak wordt vanuit beleidsverantwoordelijken

enkel gekeken naar het economische belang van de creatieve industrieën. Ook al is dit belang reëel, juist de symbolische waarde zou in de toekomst het verschil kunnen maken voor mens en samenleving. □

Deze bijdrage is een ingekorte Nederlandstalige versie van het artikel 'Unlocking the Symbolic Value of the Creative Industries' van Alain Guiette, Sofie Jacobs, Ellen Loots, Annick Schramme en Koen Vandenbempt, verschenen in *Pioneering Minds Worldwide* (2012) van Giep Hagoort, Aukje Thomassen en Rene Kooyman (red.).



Annick Schramme is hoogleraar en academisch verantwoordelijke van de master Cultuurmanagement aan de Universiteit van Antwerpen en van de gelijknamige masterclass aan de Antwerp Management School. Daar leidt ze tevens het kenniscentrum Creatieve industrieën van Flanders District of Creativity (annick.schramme@ua.ac.be).



Walter van Andel is als onderzoeker op het gebied van management in de creatieve industrieën verbonden aan de Antwerp Management School (wjvanandel@gmail.com).

UITGEZOCHT

ADVIESBUREAUS

VAN ASSENDELFT PARTNERS BV
ADVIESBUREAU VOOR LEISURE EN CULTUUR

Van Assendelft & Partners

Adviesbureau voor Leisure & Cultuur
Bijsterhuizen 3013
Postbus 38196
6503 AD Nijmegen
T (0031) (0)24 3662528
F (0031) (0)24 3662527
M (0031) (0)653 912988
E r.van.assendelft@planet.nl
E info@vanassendelftpartners.nl
I www.vanassendelftpartners.nl

Het bureau heeft een toonaangevende positie opgebouwd in de (inter)nationale vrijetijdsbranche. Specialisaties liggen op het terrein van conceptontwikkeling voor grootschalige publieksinstellingen en strategische marketing hiervoor. Onderzoek en visie naar haalbaarheid van concepten geschiedt veelvuldig en zeer markt- en klantgericht voor zowel het bedrijfsleven als de overheid. Van Assendelft & Partners is specialist in ketenintegratie binnen de vrijetijdssector.



BMC

Smallepad 34
3811 MG Amersfoort
T 033 - 496 52 00
E pepijnkuyper@bmc.nl
W www.bmc.nl

BMC advies & management is een bureau met hart voor de culturele sector. Wij willen met onze kennis en kunde graag een bijdrage leveren aan de kunstsector. Wij adviseren overheden en culturele instellingen inmiddels meer dan een decennium. Door interim-management te bieden voor culturele instellingen en overheden. Door te adviseren over cultuurbeleid. Door evaluaties van instellingen en door het management van processen en projecten op weg naar nieuw perspectief.



Marion Beltman

Julianaweg 237
3523 XA Utrecht
T 06-38418770
E more@marionbeltman.nl
I www.marionbeltman.nl

Professioneel, passievol en prettig om mee te werken. Culturele organisaties die willen professionaliseren, zijn in goede handen bij Marion Beltman. Dienstverlening gericht op integrale effectiviteitsverbetering binnen Beeldende kunst, Design en Cultuur door middel van resultaatgericht project- & interimmanagement, onderzoek, beleidsadvies en trainingen.

Berns MuseumManagement

Berns Museum Management

Roëllstraat 2
6814 JD Arnhem
T 026-3513063
F 026-3892985
E berns@museummanagement.nl
I www.museummanagement.nl

Berns MuseumManagement werkt exclusief voor de museumsector, geeft adviezen en verzorgt tijdelijk management. Professionele dienstverlening 'op maat' voor musea, persoonlijke betrokkenheid en betrouwbaar. Op de website vindt u uitgebreide informatie over onze projecten en opdrachten, onze werkwijze en de behaalde resultaten, waarbij de inhoud steeds voorop staat.



Bureau Promotie Podiumkunsten

Funenpark 1
1018 AK Amsterdam
T 020-5789200
F 020-5789201
E bureau@promotiepodiumkunsten.nl
W www.promotiepodiumkunsten.nl

Bureau Promotie Podiumkunsten is een ideële stichting die tot doel heeft de podiumkunsten in Nederland voor een zo groot en breed mogelijk publiek toegankelijk te maken. Het Bureau neemt een unieke positie in binnen de podiumkunsten. Het is de enige stichting die zich in dit werkveld exclusief met de marketing bezighoudt, voorrang geeft aan de collectieve aanpak en met zowel podia als producenten binnen alle genres werkt.

Hendrik Beerda.

brand consultancy

Hendrik Beerda Brand Consultancy

Strategisch merkadvies na gedegen merkonderzoek
Keizersgracht 325-c
1016 EE Amsterdam
T (0031) (0)6 51054909
E mail@hendrikbeerda.nl
I www.hendrikbeerda.nl

Hendrik Beerda begeleidt cultuurorganisaties in 4 fasen bij de versterking van hun merk: analyse, strategie, implementatie en monitor. Voor de onderbouwing van het advies heeft Hendrik Beerda - in overleg met de Universiteit van Amsterdam - het Cultuursector Merkenonderzoek ontwikkeld. Met dit onderzoek wordt sinds 2006 de kracht van alle cultuurmerken gemeten. Voor 950 euro per jaar kunnen cultuurorganisaties op continue basis bezoekeronderzoek uitvoeren via www.hendrikbeerda.nl.



LAgrouP Leisure & Arts Consulting

Cruquiuskade 45
1018 AM Amsterdam
T (0031) (0)20 550 2020
E consult@lagroup.nl
I www.lagroup.nl

LAgrouP is een adviesbureau in de culturele en vrijetijdssector, met specialistische kennis van de afzonderlijke sectoren én daar waar deze samenkomen. Wij maken en toetsen plannen en begeleiden bij de realisatie.



MUSEUMS etcetera

Prins Hendriklaan 56
3721 AT Bilthoven
T +31 (0)30 229 14 22
M +31 (0)654 37 49 54
W www.museumsetcetera.nl

'Vernieuwen zonder het verleden te vergeten' is het motto van het adviesbureau van Hein Reedijk voor musea en andere culturele instellingen. Het toekomstig succes van musea wordt sterk bepaald door cultureel ondernemerschap, leiderschap en klantgerichtheid. MUSEUMS etcetera helpt met conceptontwikkeling, het opstellen van een ondernemingsplan, organisatie advies, training, en zo nodig ook met interim management.



Sandberg & Vandenberg

cultureel ondernemers:
advies, interim- en projectmanagement
dromen - denken - durven - doen
marketing - sponsoring - communicatie
Alambertskade 4
3633 VX Vreeland
M +31 6 55 322 959
E info@sandbergen.nl
I www.sandbergen.nl

Wij bieden ruime ervaring in culturele organisaties en evenementen en helpen graag uw propositie en commerciële positie versterken om vervolgens zinvolle relaties aan te gaan met private en publieke partijen.

TiMe

Timmer & Meijer

TiMe Amsterdam

(Timmer & Meijer)
Baron G.A. Tindalplein 191
1019 TW Amsterdam
T 020 4220247
M 06 48175775
E info@timeamsterdam.com
I www.timeamsterdam.com



Van Dooren Advies

Bureau voor Communicatie, Sponsoring en Fondswerving
Van de Veldestraat 9
1071 CW Amsterdam
T (0)20 - 530 40 30
E marijn@vandoorenadvies.nl
W www.vandoorenadvies.nl

Bent u actief in de kunst & cultuur, sport & leisure, gezondheidszorg of goede doelen? En bent u op zoek naar extra financiële middelen of samenwerkingsvormen die bewezen succesvol zijn? Wij kunnen u helpen! Van Dooren Advies realiseert wensen en ambities van professionele opdrachtgevers. Van strategisch advies tot de coördinatie en uitvoering van complete wervingstrajecten.



XPEx Experience Experts

Bethaniëndwarsstraat 6G
1012 CB Amsterdam
E experts@xpex.com
W www.xpex.com

XPEx ontwikkelt, ontwerpt en realiseert beleidsconcepten voor profit en non-profit organisaties en adviseert over de ontwikkeling van publieksorganisaties, culturele infrastructuur en de inrichting van de openbare ruimte.

AUTOMATISERING



AdresData

Daniël Goedkoopstraat 14
1096 BD Amsterdam
T 020-4626000
E info@adresdata.nl
I www.adresdata.nl

AdresData bevat de contactgegevens van bijna 10.000 organisaties en meer dan 15.000 contactpersonen werkzaam in of voor de culturele sector. De gegevens worden minimaal twee keer per jaar geactualiseerd. Tevens worden alle wijzigingen en suggesties van gebruikers direct verwerkt. Koppelingen met bestaande CRM-systemen zijn mogelijk, zodat uw adresbestand altijd volledig en up-to-date is.



AdreZ BV

Daniël Goedkoopstraat 14
1096 BD Amsterdam
T (0031) (0)20 4626000
E info@adrez.nl
I www.adrez.nl

Online adressenbeheer voor uw hele organisatie. Al uw gegevens ontsluiten op één locatie. Dat kan met AdreZ. Gegevens van crediteuren, debiteuren, leden, klanten, pers en relaties. Vanuit elk systeem en elk bestand, vanaf iedere locatie. AdreZ is het meest veelzijdig in adresbeheer.



MailingLijst

Daniël Goedkoopstraat 14
1096 BD Amsterdam
T 020-4626000
E info@mailinglijst.nl
I www.mailinglijst.com

Met MailingLijst kunt u snel en efficiënt uw periodieke nieuwsbrieven (e-mailings) versturen. Het opmaken van uw nieuwsbrief in HTML en het beheren van e-mailadressen van relaties is volledig geautomatiseerd. Gratis online cursus E-marketing via de website.

EEN JAAR LANG IN DEZE
LIJST VOOR SLECHTS € 230,-
adverteren@mmnieuws.nl

BINNEN- EN BUITENRECLAME



Drukkerwerkfabriek

Koopmansweg 2
6679 AL Oosterhout (Gld.)
T (0031) (0)24 3454124
F (0031) (0)24 3488315
E info@drukkerwerkfabriek.nl
I www.drukkerwerkfabriek.nl

Drukker voor Theater en Evenementen.

COLLECTIEBEHEER



Adlib Information Systems

Safariweg 18-22
3605 MA Maarssen
T (0031) (0) 346 58 68 00
E info@adlibsoft.com
I www.adlibsoft.com

Flexibele Software voor Musea, Bibliotheken en Archieven. Volledig collectiemanagement voor kunst, cultuur & erfgoed.

**EEN JAAR LANG IN DEZE
LIJST VOOR SLECHTS € 230,-**
adverteren@mmnieuws.nl

COMMUNICATIE- EN RECLAMEBUREAUS



Communicatiebureau De Kippen
Zwarteweg 12
1412 GD Naarden
T 035 6321155
E info@dekippen.nl
I www.dekippen.nl

Communicatiebureau De Kippen adviseert de culturele sector en publieke omroep op het gebied van marketingcommunicatie. Ons dienstenpakket varieert van het redigeren van teksten tot het opstellen van meerjaren plannen. Wij verzorgen niet alleen brainstorm- en coachingsgesprekken, maar begeleiden ook langlopende trajecten.

FONDSWerving



Courante
Communicatie | Fondswerving | Sponsoring

Teylingerweg 35
2114 EG Vogelenzang
T 020 71 65 274
E bureau@courante.nl
I www.courante.nl

Courante is gespecialiseerd in conceptontwikkeling, communicatie, fondswerving en sponsoring voor de culturele en non-profit sector. Courante heeft hiertoe diverse succesvolle business- en wervingsconcepten ontwikkeld. De kracht van Courante is gelegen in het feit dat wij, naast de noodzakelijke planvorming, ook succesvolle fondswervings-trajecten realiseren. Interesse? Neem contact op met Nicole Couwenbergh.



Leenaers Verloop
Specialist in sponsoring, fondswerving en mecenaat

Emmalaan 22
3581 HV Utrecht
T 030-276 2094
E marischka@leenaersverloop.nl
E fusien@leenaersverloop.nl
W www.leenaersverloop.nl

We zijn thuis in alle vormen van sponsoring en fondswerving. In nauwe samenwerking met onze opdrachtgevers ontwikkelen we succesvolle wervingstrategieën gericht op bedrijven, vermogende particulieren, liefhebbers en bezoekers. We werken ruim 10 jaar voor culturele instellingen, bedrijven, overheden en fondsen als adviseur, coach, campagne- of interim-manager. Leenaers Verloop werkt samen met twee internationale bureaus.

MUSEALE PRESENTATIES

BRUNS

WWW.BRUNS.NL

Brunsv BV
bezoekadres: Stökskesweg 11
5571 TJ Bergeijk
postadres: Postbus 47
5570 AA Bergeijk
T (0031) (0)497 577027
F (0031) (0)497 555650
E jan.burgmans@bruns.nl
I www.brunsv.nl

Musea, educatieve tentoonstellingen, bezoekerscentra, toeristenattracties, belettering, technisch werkende modellen, schaalmodellen, blikvangers, prototypes, exhibition engineering.



Tekst & Uitleg
Houtmarkt 21
2011 AL Haarlem
T 023 531 6693
I www.Tekstenuitleg.nl

Ontwerp en uitvoering van permanente-, tijdelijke-, en reizende presentaties. Ruimtelijk- en grafisch ontwerp, redactionele ondersteuning, educatieve programma's, multimedia presentaties, animaties, tentoonstellingsbouw en inrichting. Wij verzorgen turn-key projecten passend binnen elk budget.

NIEUWE MEDIA TECHNIEK



Ars Longa Amsterdam
contactpersoon: Arthur Willemsse
tentoonstellingen - multimedia - interactie - experiences
Planciusstraat 13a
1013 MD Amsterdam
T +31(0)20 - 4221840
M +31(0)6 - 51210027
E arslonga@arslonga.nl
W www.arslonga.nl

Ars Longa bedenkt en realiseert innovatieve communicatieve projecten. O.a. tentoonstellingen en multimediale producten op maat: applicaties voor website of iPod, edutainment, animaties, multimediale shows, crossmediale projecten. Onze interactieve routingsystemen i.v.m. thematochten, (iPod, QRcode) zijn zeer concurrerend geprijsd. We adviseren over de toepassing van nieuwe media. Neem gerust contact op.



BIC multimedia
contactpersoon: Lukas van der Hijden
hoogwaardige interactieve producties
Gasthuis 18
6268 NN Bemelen
T 043-4072646
E info@bicmultimedia.nl
W www.bicmultimedia.nl

BIC bedenkt, begeleidt, bouwt 'digitale verhalen' met visie: voor in 't museum, op 't web en voor touchpads en smartphones. Geïntegreerd & duurzaam. Lineair, interactief, games. Zien? Kijk bij: zichtopmaastricht.nl - bonnefantemuseum.nl - spoorwegmuseum.nl - nhmmaastricht.nl - gemeentemuseumhelmond.nl - hetdomein.nl - pietmondriaan.org - vwwmaastricht.nl. BIC: INTERACTIE MET INHOUD

TICKETING

JEWEL | LABS

Jewel Labs
Weesperstraat 118 N
1112 AP Diemen
T 020 4161710
F 020 4610971
E info@jewellabs.net
W www.jewellabs.net

Z-Tickets van Jewel Labs: het veelzijdige systeem voor online- en kassaverkoop van tickets voor theaters, festivals en evenementen.

TICKETING AUTOMATISERING

basic orange

Basic Orange
St. Nicolaasstraat 9
1012 NJ Amsterdam
T (0031) (0)20 4201702
F (0031) (0)20 4201405
E info@basicorange.nl
I www.basicorange.nl

Basic Orange (sinds 1995) richt zich op communicatie via nieuwe media, van conceptontwikkeling tot aan technische realisatie en beheersaspecten. Basic Orange werkt voor enkele tientallen theaters. Het bedrijf telt 25 medewerkers.



leisure management solutions bv
www.garderobe.nl

Leisure Management Solutions

Gildeweg 12, unit 22
2632 BA Nootdorp
E info@garderobe.nl
W www.garderobe.nl
T 070-346 8634
F 070-362 2385

Oplossingen voor entree en garderobe. Entree / Garderobe tickets, kassa printers, polsbandjes, garderoberekken, garderobehangers.

OOK ADVERTEREN?
VOOR SLECHTS € 230,-
STAAT UW ORGANISATIE IN
ALLE 6 EDITIES VAN MMNIEUWS
EN OP DE WEBSITE!

Een bijzonder project of evenement extra uitlichten? Plaats een ingezonden mededeling in de digitale nieuwsbrief MME-Nieuws (bereik 4.500). Neem contact op met MMNieuws over de mogelijkheden.

T 06 - 31974866
E adverteren@mmnieuws.nl

PLEIDOOI VOOR EEN SLOW CREATIVITY MOVEMENT

Samen met de creatieve industrie naar een duurzamer bestaan

Tekst: John Huige

Door haar grote verbeeldingskracht en haar ervaring met het ontwikkelen van nieuwe methoden, instrumenten of voorwerpen is de creatieve sector bij uitstek geschikt om bij te dragen aan de transitie naar een duurzamer maatschappij, betoogt John Huige. Hij pleit voor een *slow creativity movement* en schetst voorstellen voor nader onderzoek rond dit thema.

Creativiteit is een breed begrip. Het verwijst naar het vinden van originele oplossingen voor problemen, naar andere manieren van kijken die tot nieuwe interpretaties leiden of naar het ontwikkelen van artistieke of esthetische visies. Het kan ook kunst om de kunst zelf zijn, de zogenaamde *l'art pour l'art*. Dos Santos-Duisenberg (2010) maakt onderscheid tussen traditionele, 'stroomopwaartse' creatieve activiteiten - theater, beeldende kunst - en 'stroomafwaartse' creatieve activiteiten die dichter bij de markt liggen; adverteren, uitgeven of media-gerelateerde activiteiten.

Het belang van creativiteit in de moderne maatschappij komt tot uiting in vele publicaties en overheidsrapporten. Start voor deze aandacht vormde het werk van Richard Florida's *Rise of the creative class* (2002). We gaan bij de culturele en creatieve industrie uit van producten of diensten die een substantieel element bevatten met artistieke of verbeeldende waarde. Hieraan zijn veelal copyrights of andere intellectuele rechten verbonden.

We verbruiken op dit moment ongeveer anderhalve aarde. Per mens is ongeveer 1,8 hectare beschikbaar, terwijl we alleen al in Nederland ruim zes hectare per persoon gebruiken.

Enkele opmerkingen hierbij: de aandacht van overheden, van de EU tot aan individuele steden, voor creativiteit vloeit vooral voort uit hun focus op groeigerichte innovaties. Vooral steden zijn geïnteresseerd in een creatieve sector omdat deze bijdraagt aan ondernemerschap, innovatie en werkgelegenheid. Amsterdam participeert in een EU-project hierover. Bij toenemende welvaart neemt het aandeel van luxe goederen in de totale bestedingen toe en wordt meer uitgegeven aan mode, design, uitgaan en andere cultuur gerelateerde zaken.

Urgentie

In de afgelopen jaren verscheen een groeiende stroom boeken en artikelen over duurzaamheid. In sommige ligt meer nadruk op het verlies van natuur en biodiversiteit, zoals in *Growing within Limits* (2009); anderen geven een meer algemeen overzicht over de economie van onduurzaam gedrag, zoals Tim Jackson (2009) of Alejandro Nadal, of ze richten zich op strategie, zoals Lester Brown (2009). Weer anderen zijn gericht op inkomensongelijkheid als aspect van duurzaamheid, zoals Tony Judt, Stewart Lansley of Zygmunt Bauman (2011). Met een focus op Nederland schreef ik met Lou Keune *Plan voor Duurzame en Solidaire Economie* (2011).

Ik beperk me in dit artikel tot een kort overzicht van tien relevant geachte factoren met betrekking tot duurzaamheid:

1. *Overshoot* en voetafdruk: op 21 augustus 2010 was het *overshoot day*. De ecologische diensten die de aarde ons elk jaar levert hadden we per die datum opgesoupeerd. We verbruiken op dit moment ongeveer anderhalve aarde. Per mens is ongeveer 1,8 hectare beschikbaar, terwijl we alleen al in Nederland ruim zes hectare per persoon gebruiken.
2. Klimaatverandering: We moeten echt proberen onze CO₂-emissies terug te brengen tot 350 ppm (parts per million). De opwarming van de aarde maakt het klimaatstelsel instabiel, met als gevolg voedseltekorten, woestijnvorming, tekorten aan zoet water, internationale conflicten etcetera.
3. Energie en grondstoffen raken op. Het begrip *peakoil* staat voor het feit dat het vanaf nu alleen maar minder wordt met fossiele energie en andere grondstoffen.
4. Het verlies aan biodiversiteit op wereldschaal

bedraagt nu 30 procent. In Europa is het verlies 50 procent en in Nederland is dit verlies niet minder dan 70 procent.

5. Het neoliberalisme als dominante ideologie heeft vergaande effecten. Als we alles overlaten aan de markt verkleint immers de invloed van de overheid op de economie (terwijl het aandeel van de overheid in repressie toeneemt). Hiermee verdwijnt ook solidariteit, een belangrijke voorwaarde (nationaal en internationaal) voor de weg naar duurzaamheid.
6. De groeiverslaving. Groei van het bruto binnenlands product (BBP) is voor alle landen een van de belangrijkste politieke doelen. We zagen al dat dit ook een factor is in de bevordering van de creatieve industrie. Maar meer groei leidt ook tot steeds meer producten met meer afval en meer grondstoffenverbruik. Zonder die groeidwang zal er meer tijd zijn voor cultuur, zorg voor elkaar en dergelijke.
7. De wereldbevolking groeit hard naar de negen miljard mensen. Al die mensen zullen dezelfde consumptie willen als de mensen in de rijke landen nu. Het minste wat op dit terrein kan gebeuren is zorgen voor opleidingen voor meisjes en economische activiteiten voor vrouwen.
8. De huidige economische crisis is begonnen als een crisis van de banken. Nog steeds vormen deze een instabiel element en is er te veel speculatie met financiële producten. We hebben weer gewone spaarbanken nodig.
9. Oorlog wordt steeds vaker burgeroorlog, waarbij steeds meer burgers zijn betrokken. Alle euro's, dollars en andere munten besteed aan duurzaamheid en armoedebestrijding zouden een compleet andere wereld opleveren.
10. Overheden moeten beter controleerbaar worden. Er is verder een gebrek aan leiderschap, en aan politici die niet bang zijn om de volgende verkiezing te verliezen omdat ze te veel zouden doen aan een duurzame wereld. Daarnaast moeten we meer ruimte nemen voor onze eigen democratie en inspanningen van onderop.

Transitietheorie

Er zijn diverse historische voorbeelden van het gebruik van creativiteit bij maatschappelijke transitities. In Groot-Brittannië bijvoorbeeld tijdens de Tweede Wereldoorlog en in de Verenigde Staten als onderdeel van de New

Deal-projecten van Roosevelt. Ook nu zijn er kansen. Dit valt te duiden door gebruik te maken van de transitietheorie. De transitie naar een duurzame samenleving is lang en complex. Een algemeen transitieproces wordt meestal voorgesteld als een cyclus met verscheidene fasen. In de praktijk zullen transities op allerlei niveaus en met een veelheid aan actoren plaatsvinden (Loorbach 2007). Ook verbreden, verdiepen en opschalen is belangrijk (zie figuur 1).

Ik meen dat er ruimte is voor een slow creativity movement, een beweging die staat voor een beter en creatiever leven en zich richt tegen massa- en overconsumptie en tegen vermarkting van waarden.

Kunstenaars, creatieve en culturele werkers hebben de kwalificaties voor een belangrijke bijdrage aan een dergelijke transitie. Hun verbeeldende kracht bepaalt immers hun kernactiviteit. Zij hebben de ervaring en training om nieuwe methoden, instrumenten, voorwerpen en vormen te scheppen. Mogelijke rollen van deze groepen in het cyclische transitieproces zijn:

1. Het (mede-)ontwikkelen van nieuwe beelden voor een duurzame samenleving vergt de ontwikkeling van nieuwe verhalen. In dit gebied kunnen onder andere de juiste video's, films of architecten helpen het verschil te maken.
1. Het ontwikkelen van transitieagenda's en transitiepaden is interessant voor de informatiesector en de mogelijkheden om paden uit te werken past bij het theater.
1. Voor duurzame experimenten hebben

we conceptontwikkeling nodig, nieuwe designontwerpen en nieuwe productieprocessen, zoals cradle to cradle (C2C).

1. Nieuwe media zijn bij uitstek geschikt voor de monitoring en signalering van nieuwe duurzame ontwikkelingen.
1. 5. In de culturele en creatieve sector wordt al veel gewerkt met nieuwe organisatiemodellen, markt vormen en financieringsvormen die aansluiten bij de behoefte aan duurzaamheid.
1. 6. Herstel en behoud van veerkracht (van mensen en van de aarde), ter voorkoming dat functies verloren gaan, zijn gebaat bij andere manieren van kijken; door de ogen van ontwerpers, theatermakers, filmers en noem maar op.
1. 7. Een nieuwe esthetiek van duurzaamheid is broodnodig.

Slow creativity

De culturele en creatieve klasse die de duurzame maatschappij als oriëntatiepunt heeft lijkt in hoge mate op de definitie van Ray & Anderson (2000). De betrokkenheid van cultureel creatieven is *'deeply about ecology and saving the planet, about relationships, peace, and social justice, about self-actualization, spirituality, and self-expression.'*

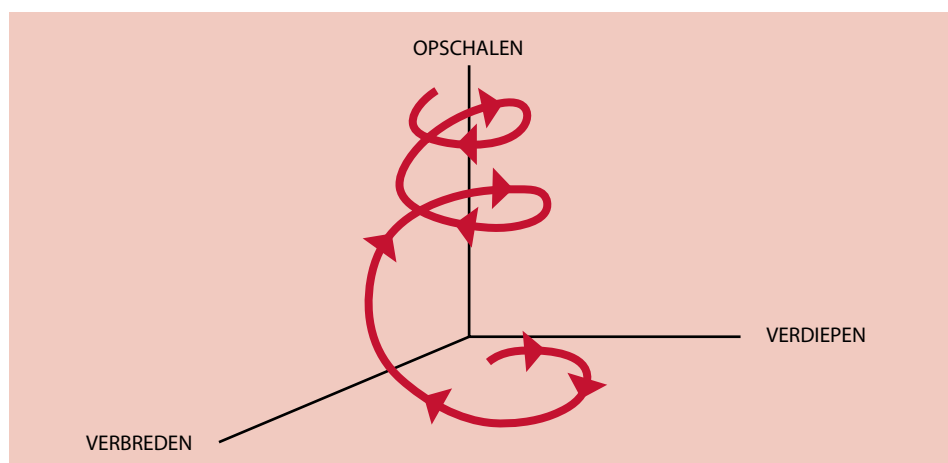
Omdat een van de kernopgaven voor een duurzame samenleving gericht is op langzamer economische groei heeft de zogenaamde *slow movement* een belangrijke symbolische, maar ook feitelijke betekenis. Deze beweging begon met *slow food* als protest tegen ongezond fabrieksvoedsel. Als alternatieven worden lokale voeding, seizoensproducten, lokale markten en economieën gepropageerd, meer gericht op de (lokale) gemeenschap en leidend tot meer diversiteit (van mens en natuur), rijkere smaken en minder smaakstandaardisering. Gelijksoortige ideeën hebben inmiddels ook geleid tot *slow cities*.

Deze denklijn volgend meen ik dat er ruimte is voor een *slow creativity movement*, een beweging die staat voor een beter en

creatiever leven en zich richt tegen massa- en overconsumptie en tegen vermarkting van waarden. Ze ondersteunt en bevordert het *slow* denken en handelen. Kunstenaars en creatieven en grote delen van de creatieve sector kunnen op deze wijze een grote rol spelen in de bevordering van de duurzame samenleving.

Veel thema's die ik in dit artikel heb aangestipt zouden kunnen dienen als aanknopingspunten voor verder onderzoek op dit terrein. Op dit moment is er naar mijn waarneming geen researchagenda op dit gebied. Het is van belang informatie te verzamelen over creatieve praktijken rond duurzaamheid. Ook de rol van culturele instituties, van duurzame *city marketing* en van onderwijsinstellingen verdient onderzoek. De pioniers in dit experimentele veld, de groene ontwerpers, de directeuren van groene festivals, de kunstenaars met groene focus, verdienen onze aandacht.

De oprichting, als uitkomst van de internationale onderzoeksconferentie over duurzaamheid en cultureel ondernemerschap van 21 tot en met 23 maart in Utrecht, van het eerste Internationale Onderzoekscentrum voor Duurzaamheidsstudies en Cultureel Ondernemerschap vormt een goede basis om hieraan verder inhoud te geven. Dat vormt een keerpunt en geeft hoop, want in de woorden van een van de *keynote speakers* van de conferentie, Edna dos Santos-Duisenberg van UNCTAD, vormt een creatieve en duurzame samenleving een humaner maatschappij. □



→ Figuur 1: Cyclisch patroon. Bron: Vanden Bosch en Taanman, 2006



John Huige is politiek econoom. Hij onderzoekt, doceert, adviseert en publiceert over diverse aspecten van veerkracht en duurzaamheid. Hij is onder meer nauw verbonden aan het Platform voor een duurzame en solidaire economie (johnhuige@planet.nl).



→ Streetart in Kreuzberg. Bron: Flickr / Basspunk

FIELD CONFIGURING EVENTS

Culturepreneurs, space and professionalization in Berlin

Tekst: Bastian Lange

Young cultural entrepreneurs use micro-events as a way of establishing markets and setting up professional conditions. This trend is of considerable interest not only to academics studying the creative economy, but also to policy makers and economic developers in shedding some light on the way young professionals manage to reach their markets. Delving deeper into the situation in Berlin, Bastian Lange takes a closer look at the fundamental processes at work.

More than ever, organized events are of interest to scholars of management and economic geography. Organized events are temporary social organisations, fleeting in and out of existence, shaping the development of organisational fields. Meyer, Gaba and Colwell have coined the term 'field configuring events' to denote such happenings as 'places where business cards are exchanged, networks are constructed, regulations are advanced, deals are struck, and standards are set.'

In the context of the creative industry in particular, organized events have been studied as selection mechanisms and sites for the negotiation of values. Organized events play an important role in constituting creative markets as well as the creation of symbolic and cultural values in these industries. Behind the scenes, organized events are important mechanisms for structuring activities, networks, values and resource flows. Film and music festivals, for instance, are not only a source of entertainment or a source of revenue for event organizers. They also perform other functions for the film and music industries such as providing entry points for new actors or forming temporary 'ecologies of learning', in the words of Rülling and Strandgaard Pedersen. Trade fairs, according to Appadurai, constitute 'tournaments of value' similar to award ceremonies. Being present at one of the four major worldwide art fairs, for instance, means more prestige for both galleries and artists.

Events thus contain and represent a given field, but in their turn also influence that

field. Events such as film festivals function as 'boundary organizations' at the crossroads of art and commerce as they bring together artists with industry and media actors. Usually embedded, sponsored and utilized by cities, they are also at the intersection of local creative clusters and global networks. In her analysis of industry fairs in the fashion industry, Skov speaks of 'intermediary fairs' that bring together a large set of globally dispersed actors and influence far more than just export activities. Similarly, a music festival is not only a bridge between musicians and consumers, but also connects these groups to media agents. Many actors thus hold high stakes in events that more than once function as central nodes in an industry.

Methodology

We know that events influence cultural fields, but how does this process actually function? In order to understand the way 'field configuring events' influence markets and are embedded within their social and spatial surroundings, I have chosen Berlin's design market as a case study. My approach focused on the role of

informal micro-events that are organized by so-called young, 'budding' *culturepreneurs*. The aim is to gain access to their place-making processes, interactions, narrations and self-descriptions that form the cornerstones of events such as openings, closings, project presentations and irregular happenings. I have selected a number of individual cases and used semi-standardized interviews to describe the development of the entrepreneurial approach in Berlin, and to reveal how young culturepreneurs define their professional practices in relation to their surroundings, both social and spatial.

Looking to academic research in this field, it appears that recent socio-spatial analyses focus on such concepts as cultural codes, the meaning of space and processes of (de)evaluation. The focus of spatial analysis has shifted towards understanding the relationships between cultural codes, physical spaces, materialized spatial constructions and culturally coded identities. Following Tor Hernes we shifted from the term 'context' to that of 'space' as the central concept for understanding the logic and social embeddedness of organizations.

In order to analyze the field configuring events as a way to form, influence and access markets, I used a combination of network and milieu analyses. The culturepreneurs I investigated were chosen using a specific set of criteria: work performance as a designer, operation as an independent businessperson for at least two years, and the renting of workspace in Berlin.

I selected case studies by means of minimal and maximal contrast rules and also executed a number of individual case studies, aimed at uncovering larger themes on the basis of semi-standardized interviews.

Perspectives

My empirical observations demonstrate that a distinct place-making process turns the field into a potential place of social interaction. Although the spatial dimensions of an event are programmed by the organizers, the visitors start to interact with the spatial opportunities and thus create their own program.

An event is an opportunity to highlight relevant actors in a certain field. It is thus, among other similar events, an important opportunity and occasion to shape the market by distinct products, practices and perspectives on what is 'state of the art'.

Field configuring events are a frame to understand the emergence of markets and their contexts within social and spatial dimensions in a setting where there is no pre-developed or externally evaluated set of production standards. Although the mood at these events is generally rather playful, informal and loose, many new culturepreneurs are seeking to distance themselves from usual entrepreneurial behaviours. Events are an occasion for culturepreneurs to position themselves as newcomers and as permanent mavericks, thereby allowing them to be considered as innovators and founders of new trends and styles.

With interpretative methodologies, it was possible to show that young cultural entrepreneurs in this market attach far more importance to an informal milieu and network knowledge than to more standardized and codified forms of technical, management, business and organizational knowledge. In contrast with these more formalized modes of knowledge the ability to know how, where and when to interact with others is of the utmost importance. The network and milieu forms of knowledge have a distinct, but not essential relation to space and place. Considering creativity as a decisive source for competitive advantage, it is crucial to shift the focus to spatially relevant practices in the field of symbolic production, because symbolically designed products must be assessed, enriched and upgraded first and foremost in social spaces.

The creation of new genres, formats and products is connected with inventing narratives and social practices, as well as with strategies to place these products symbolically but also spatially in urban-based social places. Before being able to talk about, let alone sell and distribute products, it is necessary to invent a narrative connected to the product and to social practices. This allows clients to later talk about a (immaterial) product to others. The encounter with an immaterial good, which is an important part of the process, has to happen on the basis of emotional experiences. While focussing on the way in which products are introduced into the markets of creative industries, it is important to take into consideration these immaterial products. Symbols, signs, sounds etcetera not only have to be communicated in social networks, but should also be selected and evaluated beforehand on the basis of their performative and atmospheric qualities. That is why products have to be placed in carefully and consciously arranged places - such as gallery openings, exhibitions, show cases, clubs or fairs, in order to allow performances to take place at

all. Symbolic products thereby acquire social relevance. From this perspective, producing symbols is a social process that is stimulated, fostered, orchestrated or hampered by specific organizational as well as spatial contexts.

The category of space and spacing opens up the opportunity to analyze processes of product-based symbolic upgrading as well as re-evaluation in the field of creative industries. Forming space aims to achieve a necessary degree of professional competence with which they can present their symbolic products. These spaces provide an atmosphere-based around immaterial products. Professional scenes need club events, galleries, exhibitions, flexible fairs and staged office openings, that can be understood as temporary place-makings resulting from social formation on the urban stage. Scene-related clubbing practices not only have infiltrated the formation of professional identities as well as respective entrepreneurial strategies to access markets, they have even become a constitutive prerequisite to forming an entrepreneurial identity in the first place. □



Bastian Lange is an urban and economic geographer, specializing in creative industries, questions of governance and regional development. Since 2011 he is guest professor at the Humboldt University in Berlin (bastian.lange@geo.hu-berlin.de).



→ Berlin Festival at Flughafen Tempelhof. Bron: Berlin Festival



→ The Galata Bridge in Istanbul

TOWARDS A CREATIVE CITY?

Problems and prospects of Istanbul's creative sectors

Tekst: Yigit Evren and Zeynep Meray Enlil

Is Istanbul a creative city? Yigit Evren and Zeynep Meray Enlil explore the tendency for creative industries to cluster in certain areas of the city, and the challenges and opportunities that clustering brings to these creative industries as well as to Istanbul as a creative city.

Since the 1990's, the creative city, creative sectors and cultural industries have been amongst the most popular and central themes in cultural studies, planning and geography. In particular, the role of creative and cultural sectors in local economic development and creative clusters has attracted considerable interest. At the risk of oversimplifying the relevant literature, we can argue that there have been two very different conceptual definitions for the creative city. In the culture-centric orientation, the creative city appears to be a place of diverse and inclusive arts and culture.

The second definition on the other hand sees local economic development and growth as primarily important, and is for that reason labeled the econocentric orientation. In this context, creative cities are the places of economic innovation, creative talent and competitive creative industries.

Econo-centric view

When we examine the econo-centric framework of the creative city in detail, we observe that it consists of three interrelated theoretical strands. The first one represents a widespread focus on the production, distribution and consumption of products, whose economic value is largely dependent on their cultural value. Cultural-economic activities include the production of traditional cultural products as well as a wide palette of design activities, requiring creative ability and skill. In this context, places or cities where creative sectors decide to settle are considered to be centres of creativity and economic growth.

The second theoretic strand in the econo-centric framework concerns the importance of a certain 'people-climate' in the economic competitiveness of creative cities. Underlying this argument in the concept of the creative class, popularized and expanded upon in the works of Richard Florida. According to Florida, the creative class is the engine of creativity and innovation, and it comprises a specialist group of innovative people such as artists and scientists. He argues that cities that have the capacity of attracting and retaining creative human resources also attract companies. In other words, the 'creative age' places a people-driven system at the centre of the economy, rather than a corporate-driven one where companies attract jobseekers.

The third and last strand of thinking which makes up the econo-centric framework is based on the notion of creativity as a toolkit for urban (re)development. This idea originated with Charles Landry's *The creative city: a toolkit for urban innovators*. Contrary to Richard Florida,

Landry uses the idea of the creative city in a much broader sense. His approach is a more encompassing understanding of the nature of creativity, which includes social and political reform in addition to artistic and technological innovation. According to this view, creativity is not only generated through a distinguished class of artists and thinkers but also through ordinary people who might just as well introduce creative solutions to everyday urban problems.

These are three different ways of thinking within the same general model, but they all share a general message: 'Creative process is clearly related to urban space, particularly to agglomeration effects,' in the words of Costa. When we turn our attention to creative sectors, the most distinguishable spatial form defined by these sectors is clustering.

Yet, why do creative sectors cluster in the first place? This has been one of the more popular topics of debate within economic geography literature. Bathelt for instance answers this question by referring to various dimensions of clustering. Porter on the other hand highlights competitive advantages of the inner city, which make the city centre a magnet for these sectors. Scott introduces the notion of a creative field to explain the multifaceted processes of learning and innovation in clusters, while Lorenzen and Frederiksen focus on the positive externalities enjoyed by creative sectors, and explain the reasons of clustering by referring to localisation and urbanisation in modern economies.

Istanbul

The debate on the causes of clustering is yet undecided. But Istanbul might provide an interesting peak into the very process of clustering at work. Istanbul is the most popular destination in Turkey for creative industries to locate, as has been for the past few centuries. The jewellery industry for example boasts about 500 years of history in the city, and now accounts for 79 percent of manufacturing firms and 85 percent of all employment in the Turkish jewellery sector. The sector also generates 96 percent of national jewellery value-added. Similarly, there is a significant concentration of Turkish film companies within the city, and about 59 percent of the total employment in the Turkish advertising industry is located in Istanbul. In publishing and printing, Istanbul covers 45 percent of the nationwide employment, while the city is also home to about 42 percent of all architects and 27 percent of all architectural offices in the country. In the software design industry, 47 percent of the qualified workforce is located in Istanbul. In terms of the number of registered industrial designs certified by the Turkish Patent Institute, Istanbul is far ahead of other major Turkish cities with its 50 percent share. Finally, Istanbul is also the centre of the Turkish fashion design industry, with a large number of independent fashion designers setting up shop in the city.

These are impressive numbers to be sure. The clustering displayed in Istanbul gives the

city a number of competitive advantages. First of all, these sectors cultivate the creative and innovative environment and enable Istanbul to maintain its role as an incubator of creativity and innovation. Secondly, with their creative capacities in design, branding, advertisement and marketing, creative sectors carry the potential of contributing to the conventional manufacturing industries' ability to compete internationally and access global markets. The local economy of Istanbul, until the late 1980's, was dominated by conventional manufacturing. Since the 1990's however, we have been witnessing a slow but steady change in the economic base of the city, and there has been a shift from manufacturing to services. Additionally, many of Istanbul's conventional manufacturing industries have lost their previous competitive advantages, which were mainly based on cheap labour costs. Creative industries offer new economic possibilities for the city. The growing creative economy in Istanbul has greatly increased in its capacity to act as an interface between the conventional sectors of the economy and the global markets.

Agglomeration

There is no doubt that clustering of creative and cultural sectors offers Istanbul various positive economic externalities. But is that enough to make it a creative city? Inspired by the definition of Lorenzen and Frederiksen cited above, we can argue that most of Istanbul's creative sectors enjoy localisation economies arising from clustering. Nevertheless they have not yet reached a capacity to benefit from the positive externalities. The creative economy of Istanbul is capable of making incremental innovations, but it fails to produce culturally innovative products. Most of Istanbul's creative and cultural sectors are locked in their local trajectories. These industries have not yet become global players. In other words, they fail to set new global trends and are mostly associated with the production of relatively low value-added and/or copied designs.

There are several reasons for this. One possible explanation is the fact that the creative economy in Istanbul has not yet fully achieved the necessary threshold that allows it to take off and reinforce itself. As of 2008, employment figures within Istanbul's creative economy stands far behind other leading cities in Europe. Local demand for and consumption of cultural products is relatively low, while the conventional industry's demand for creative input still remains limited. Another handicap of Istanbul's creative and cultural sectors is the lack of channels through which creative ideas and capital can be brought together. There are indeed a number of promising developments within the city, but they are all quite new and still in their formative stages.

Concluding, we argue that geographical agglomeration is not in itself a sufficient precondition for the move towards a creative city. This again illustrates that it is rather

naive to adopt a 'one size fits all' development policy towards creative sectors. What we need, as Enright notes, is 'careful identification and characterization of local clusters in all dimensions, explicit recognition of their needs, and programs that clearly target specific market failures'. □



Zeynep Meray Enlil is professor of urban planning and teaches at Yildiz Technical University (Istanbul) (zeynepenlil@gmail.com).



Yigit Evren is a senior lecturer in regional planning and urban economics at Yildiz Technical University (Istanbul) (yigitevren@gmail.com).



→ Streetart in the centre of Istanbul

VERHALEN OM IN TE VERDWALEN

Over het hoe en waarom van transmedia

Tekst: Twan Eikelenboom en Katia Truijen

De term transmedia is 'hot' en raakt steeds meer ingeburgerd. Transmedia is een methode om aan de hand van verschillende media een verhaalwereld te creëren, bijvoorbeeld via internet, boeken en games, of via televisie en tabletcomputer. Maar waarin verschilt het van crossmedia? En hoe zet je een succesvol transmediaproject op? In dit artikel geven Twan Eikelenboom en Katia Truijen een introductie op het begrip en interviewen zij Joris Hoebe van Spektor Storytelling over de manier waarop hij transmedia toepast.

Laten we bij de basis beginnen: een transmediaproject is een verhaalwereld die via verscheidene media op verschillende manieren kan worden betreden. Een van de eerste voorbeelden is de fictieve wereld van *Star Wars*. De films waren het *driving* platform waarmee een verhaaluniversum werd gecreëerd, later werd dat universum uitgebreid met boeken, stripverhalen, gadgets en games.

De keuze om verhalen op deze manier te vertellen vloeit voort uit onze gewoonte om steeds vaker verschillende media te gebruiken om onszelf te informeren over een onderwerp. Mediaonderzoeker Howard Rheingold noemt dit de opkomst van de convergentiecultuur, waarover hij in 2003 een gelijknamig boek publiceerde.

Denk bijvoorbeeld aan een televisieprogramma als *Zomergasten* van de VPRO. Kijkers konden dit jaar door middel van een 'tweede scherm', op een laptop of tablet, tijdens de live-uitzending aanvullende informatie krijgen over de onderwerpen die werden besproken.

Kinderschoenen

In Nederland zijn er verschillende transmediaprojecten ontwikkeld, maar de toepassing van transmedia staat in ons land nog in de kinderschoenen. Een televisieserie als *In Therapie* van de NCRV (2010 en 2011) gebruikte het web om het publiek ook buiten zendtijd de verhaalwereld te laten betreden. De karakters uit deze serie leefden een online bestaan via Facebook en Twitter.

De Efteling bedacht de stad Raveleijn en bouwde daar een transmediale wereld omheen met een boek van Paul van Loon, een park met voorstellingen, een online game, een bordspel, een televisieserie en een interactieve website.

Spektor Storytelling werkt op dit moment aan H.S.C. Mercurius, een virtuele studentenvereniging als onderdeel van de verhaalwereld van de BNN-serie *Feuten*.

Door de opkomst van *smartphones* en *tablets* zijn de mogelijkheden in rap tempo vermeerderd om een gebruiker onderdeel te maken van een verhaalwereld.

Crossmedia

De transmediale aanpak is niet nieuw, kijk maar naar het voorbeeld van *Star Wars*, waaromheen al snel na de lancering van de eerste film in 1977 een wereld van boeken, games, speelgoed, gadgets et cetera werd gecreëerd. Maar door de opkomst van *smartphones* en *tablets* zijn de mogelijkheden in rap tempo vermeerderd om een gebruiker onderdeel te maken van een verhaalwereld. Wanneer een televisieserie is afgelopen kan de gebruiker in de verhaalwereld blijven door gebruik van andere media. Toch is niet iedereen duidelijk wat transmedia zo uniek maakt en waarin het eigenlijk verschilt van crossmedia.

Bij een crossmediaproject worden verschillende media ingezet om hetzelfde verhaal te publiceren. Denk bijvoorbeeld aan *Uitzending Gemist*, waarop bestaande content van televisie wordt hergebruikt op een ander platform.

Een transmediaproject gebruikt eveneens verschillende platforms, maar die vullen elkaar inhoudelijk juist aan. Elk platform heeft een eigen functie in het verhaal. Een tweede scherm geeft bijvoorbeeld toegevoegde informatie over een televisie-uitzending.

Er is wel vaak een *'driving platform'* waarop de verhaalwereld wordt geïntroduceerd. De andere media complementeren deze verhaalwereld met nieuwe karakters, subplots, andere locaties of achtergrondinformatie.

'Transmedia gaat over het bouwen van zo'n uitgebreide verhaalwereld dat mensen erin kunnen verdwalen. Dat is wat mensen het liefste willen; ze willen zelf op onderzoek uitgaan en daarvoor beloond worden.'

Religie

Een van de pioniers op het gebied van transmedia in Nederland is Joris Hoebe. Hij studeerde af als regisseur aan de Nederlandse Film- en Televisie Academie in Amsterdam en richtte samen met Tim Murck het verhalenbureau Spektor Storytelling op.

Volgens Hoebe is transmedia een onvermijdelijke vorm voor het vertellen van verhalen: 'Het publiek verwacht momenteel dat een verhaal, zoals een televisieserie, online of op een ander platform blijft doorlopen. Binnen veel creatieve sectoren is men op zoek naar manieren om de kunst van transmedia te begrijpen en de mogelijkheden te verkennen.'

Op de website van Spektor is te lezen dat een goed verhaal zichzelf verkoopt. Om de aard van transmedia duidelijk te maken vergelijkt Joris het graag met religie: 'Wat mij betreft is religie, welke dan ook, de meest

RINTJE VAN SIEB POSTHUMA KLOPT AAN BIJ SPRKR

Illustrator en kinderboekenschrijver Sieb Posthuma stelde aan het Virtueel Platform SPRKR de vraag hoe hij zijn karakter Rintje een geschikte digitale gedaante zou kunnen geven.

Met SPRKR (of spreekuur) helpt Virtueel Platform culturele organisaties verder met vragen over digitale projecten. Sieb Posthuma was op zoek naar een manier waarop de digitale Rintje de bestaande wereld van de Rintje uit de boeken, de animatieserie die in ontwikkeling is en de theatervoorstelling verder kon uitbreiden. Virtueel Platform stelde een transmediale aanpak voor, waarbij een online interactieve verhaalwereld alle Rintjes met elkaar verbindt. Posthuma presenteerde het transmediale voorstel uiteindelijk bij de Cinekid Crossmediamarkt en kreeg daar contact met verschillende potentiële financiers.

LINK

www.virtueelplatform.nl/sprkr

Een televisieserie als *In Therapie* van de NCRV gebruikte het web om het publiek ook buiten zendtijd de verhaalwereld te laten betreden. De karakters uit deze serie leefden een online bestaan via Facebook en Twitter.

geslaagde transmediacampagne ooit. Mensen kleden zich op een bepaalde manier, geven geld, vechten oorlogen uit, bouwen kerken, zorgen voor mensen en discrimineren anderen, allemaal voor het verhaal. Transmedia gaat over het bouwen van zo'n uitgebreide verhaalwereld dat mensen erin kunnen verdwalen. Dat is wat mensen het liefste willen; ze willen zelf op onderzoek uitgaan en daarvoor beloond worden. Wij leggen ons toe op het creëren van zulke verhaalwerelden.'

Heel belangrijk voor een succesvol transmediaproject is participatie en het opbouwen van een gemeenschap. Hoebe: 'Op dit moment proberen we voor *Misschien Wisten Zij Alles*, gebaseerd op de verhalen van Toon Tellegen, een actieve groep fans te creëren. We vragen mensen liedjes te schrijven of verhalen voor te lezen en hiervan video's online te zetten. Op de Dam in Amsterdam was er een voorlees-flashmob en je kunt het project volgen via Facebook en Twitter.' □

LINK

www.starwars.com

www.misschienwistenzijalles.nl/bijen.html

www.raveleijn.nl

www.spektor.nl

virtueel_ platform

Transmedia is een van de actuele thema's waaraan Virtueel Platform aandacht besteedt. Het volledige interview met Joris Hoebe en meer achtergrondinformatie over transmedia is te vinden op de themawebsite Transmedia van Virtueel Platform op www.virtueelplatform.nl/themas/transmedia



Twan Eikelenboom is webredacteur bij Virtueel Platform.



Katia Truijn is redacteur Best Practice bij Virtueel Platform. Voor vragen over transmedia kunt u terecht bij Klaas Kuitenbrouwer (klaas@virtueelplatform.nl).

column

MARK JANSEN

VOOR HET OOG VAN DE ZOEKMACHINE

Optimaal gebruik maken van het internet is nog een hele kunst. Je kunt nog zo'n mooie website laten ontwikkelen, daarmee is niet gegarandeerd dat Google of andere zoekmachines je site ook boven water toveren. Met de juiste strategieën trek je potentiële bezoekers wel.

Goed vindbaar zijn op het internet begint met een optimale inrichting van een website. Veel bedrijven, vooral in de creatieve sector, focussen vooral op de grafische kwaliteiten van hun website, om bezoekers toch vooral te enthousiasmeren voor hun activiteiten. Maar om op het web te worden gevonden spelen met name de structuur van de site en het gebruik van teksten een rol. Google kan alleen teksten lezen; met afbeeldingen kunnen zoekmachines niets. Om te bepalen of een website boven aan de lijst met zoekresultaten wordt geplaatst probeert Google eerst te achterhalen waar een website over gaat. Bestaat ze voornamelijk uit plaatjes, dan is de kans zeer groot dat de zoekmachine daarin faalt en loopt de website dus bezoekers mis.

Een bijkomend nadeel van een website vol grafische elementen is dat de kans groot is dat die traag laadt. Afgezien van het gevaar dat dat bezoekers afstoot – het internet is een vluchtig medium, de gemiddelde gebruiker ongeduldig – is de snelheid van een website een belangrijke factor aan het worden voor *search engine optimization* (SEO). Google geeft snel ladende websites op betere posities weer. Wie toch veelvuldig gebruik wil maken van grafische elementen moet zorgen voor zo klein mogelijke bestanden zonder in te boeten aan kwaliteit.

Behalve de vindbaarheid is ook de zichtbaarheid van websites van belang. Niet alleen pc's maar ook *smartphones* en tablets worden veelvuldig gebruikt om op het internet te surfen. Er zijn inmiddels meer dan een miljoen tablets in Nederland. Het is belangrijk daarmee *compatible* te zijn; iPads en iPhones kunnen bijvoorbeeld geen flash weergegeven. Om dit probleem te ondervangen kunnen voornamelijk grafische websites worden voorzien van bijvoorbeeld extra webpagina's met relevante tekst of van een blog waarop exposities, tentoonstellingen of uitvoeringen worden aangekondigd. Hiernaar kan weer worden verwezen via *social media* als Facebook en Twitter.

Om de zichtbaarheid van een website verder te vergroten is het nuttig om andere, inhoudelijk verwante webpagina's links te laten opnemen naar de site. Dat werkt net als met een traditioneel affiche; hoe meer affiches, hoe beter een evenement zichtbaar is.

Voor wie nog wel wat extra kennis en tips op dit terrein kan gebruiken verloot *MMNieuws* drie exemplaren van het boek *Google Marketing*, waarin in begrijpelijke taal wordt uitgelegd hoe je een website goed vindbaar maakt. Het boek is ook te bestellen via www.ooseoo.com of www.zoekmachine-marketing-boek.nl.



Mark Jansen is directeur van OOSEOO Internet-marketing en schrijver van de Pearson-uitgave *Google Marketing* (mjansen@ooseoo.com).

NU GAAN WE HET BELEVEN!

Kunst en cultuur in de beleviseconomie

Tekst: Willy Faché

De beleviseconomie is bezig aan een ware opmars en eist van culturele instellingen dat ze niet alleen de waarde van hun producten garanderen, maar bezoekers een totaalbeleving bieden door evenveel oog te hebben voor zaken als horeca, gastheerschap, sanitair, zitcomfort of ontmoetingsgelegenheid. Commerciële bedrijven spelen daar al heel goed op in, de cultuursector mag er nog wel een tandje bij geven.

Of we nu televisie kijken, een weekbad lezen of over straat wandelen, overal worden we overspoeld met publiciteit die een beleving belooft die nieuw, beter, intenser en echter is en meer plezier verschaft dan alles wat we ooit hebben ervaren. Op hetzelfde moment zien we consumenten op zoek naar nieuwe belevingen en zijn ze bereid daarvoor meer te betalen. Het bereiden van een kop koffie kost slechts enkele centen, maar klanten van Starbucks vinden het geen probleem daar een paar euro voor neer te tellen. Bij Starbucks kun je van een koffie genieten in een relaxte omgeving die is geënceneerd voor sociaal contact. De koffie is er slechts één element in een ruimere theatrale setting gericht op beleving. Zo zien we in toenemende mate restaurants en winkels belevingsmogelijkheden toevoegen aan hun aanbod om hun producten en service te ondersteunen en zich te onderscheiden van hun concurrenten.

Het zijn vooral Joseph Pine en James Gilmore die in hun artikel *'Welcome to the experience world'* (*Harvard Business Review* 76, 1998) en hun boek *The Experience Economy: Work Is Theatre & Every Business a Stage* de aandacht hebben gevestigd op de manier waarop commerciële ondernemingen podia creëren waar consumenten een gedenkwaardige beleving kunnen ervaren. Zij analyseren aan de hand van vele voorbeelden hoe in deze nieuwe beleviseconomie commerciële bedrijven met succes inspelen op de belevingsbehoefte van consumenten.

Ook onderzochten ze volgens welke principes zij dat doen, maar die lijken eerder relevant voor sectoren als themaparken, horeca en detailhandel dan voor de culturele sector. Uit een internationale literatuurstudie en de analyse van innovatieve cases die ik uitvoerde blijkt die sector er heel eigen ontwerpprincipes op na te houden, die in de eerste plaats betrekking hebben op de creatie van voorwaarden die een totaalbeleving kunnen optimaliseren. (Uitvoerige informatie over dit onderzoek is opgenomen in *Management en Marketing van Culturele Belevingen* (2011) van W. Faché, D. Noordman, M. Valcke en F. Van Dyck.)

Totaalbeleving

Meestal beperkt het management van culturele organisaties zijn aandacht tot het culturele aanbod. Zo besteden theatermanagers vanouds al hun energie aan de kwaliteit van de opvoering zelf en de marketing daarvan. Sommigen beginnen zich nu te realiseren

dat de theaterbezoeker de beleving van zijn avondje-uit behalve door de opvoering ook laat beïnvloeden door het zitcomfort en andere voorzieningen, zoals de foyer, de bar, het restaurant, de cultuurshop en de vestiaire.

Sinds het eind van de jaren tachtig worden managers in de culturele belevingssector zich ervan bewust hoe belangrijk het is de juiste voorwaarden te creëren voor een optimale beleving door bezoekers, willen ze de concurrentie in de vrijetijdsector de baas blijven. In de bioscoopsector ontstond dit inzicht als eerste, met als gevolg een groeiende waarde-innovatie voor bezoekers. Dit kan inspirerend zijn voor andere sectoren.

Van de jaren zestig tot tachtig kende het bioscoopbezoek in westerse landen een sterke terugval. Door de opkomst van de video, de satelliet- en de kabeltelevisie zakte het bioscoopbezoek van gemiddeld acht naar twee maal per jaar (in bijvoorbeeld België). In de jaren tachtig waren talrijke Belgische cinema-uitbaters genoodzaakt hun bioscopen te sluiten. Uitbaters die overbleven voerden een harde concurrentie. Allemaal kozen ze dezelfde strategie. Zij bouwden bioscopen om tot multiplexbioscopen; ze splitsten hun bioscopen op in kleinere zalen (zelfs tot tien stuks), zodat ze meer films simultaan konden vertonen en ze bezoekers meer keuze konden bieden. Onbedoeld ondermijnden zij daarmee echter een van de sterkste kanten van de bioscoop ten opzichte van thuisamusement, de mogelijkheid een film te bekijken op een groot scherm. Nu films binnen een paar weken na hun première via de kabel of op video beschikbaar zijn, is het voordeel voor kijkers om die film in de bioscoop op een slechts enigszins groter scherm te zien marginaal, wat de bereidheid doet afnemen er meer geld voor te betalen.

In tegenstelling tot de multiplexbioscopen bouwden Albert Bert en Marie-Rose Claeys in 1988 de eerste megaplexbioscoop, waaruit een totaal nieuwe visie op bioscoopbezoek sprak. Hun Kinopolis moest de bioscoopbezoeker een fundamenteel superieure filmbeleving bieden zonder de prijs van het ticket te verhogen. De eerste megaplex in Brussel had 24 zalen en 6.827 stoelen.

Wat was het fundamentele verschil met de andere Belgische bioscopen? De typische Belgische multiplex had smalle bioscoopzalen met niet meer dan honderd zetels en beeldschermen van zeven bij vijf meter en de films werden vertoond met een 35 millimeter-projector. In Kinopolis meten de reuzebeeldschermen tot 29 bij tien meter. De filmapparatuur bestaat uit 70 mm-projectoren en ultramoderne geluidsapparatuur. Door de superieure beeld- en geluidskwaliteit is de filmbeleving fundamenteel verbeterd. Daarenboven hebben de zalen in Kinopolis voor honderd à duizend toeschouwers zitplaatsen met vooral veel beenruimte.

Kinopolis installeerde bovendien grote comfortabele zetels op een steile helling, zodat iedereen een ongehinderd zicht heeft. Elke stoel heeft individuele armsteunen waarin ruimte is voorzien voor een drankje. Het comfort van de belevingsomgeving is hierdoor sterk vergroot. Door het aanbod van drank, versnaperingen en snacks wordt ten slotte een huiselijke sfeer gecreëerd.

Sommigen beginnen zich nu te realiseren dat de theaterbezoeker de beleving van zijn avondje-uit behalve door de opvoering ook laat beïnvloeden door het zitcomfort en andere voorzieningen, zoals de foyer, de bar, het restaurant, de cultuurshop en de vestiaire.

Door bioscoopbezoekers een fundamentele superieure beleving te bieden won Kinopolis tijdens zijn eerste jaar al vijftig procent van de Brusselse markt en vergrootte het zijn markt met ongeveer veertig procent. Kinopolis werd voor velen een belevingsbestemming voor een avondje uit. De bioscoopbelevingswaarde wordt nog steeds verder verhoogd door continue innovaties en excellentie na te streven.

Belevingsdimensies

Kinopolis creëerde dus waarde-innovatie voor de bezoeker. Deze werd niet alleen door de meest geavanceerde technologie gerealiseerd, maar door innovatie in de eerste plaats af te stemmen op een fundamentele verhoging van de belevingswaarde voor de bioscoopbezoeker. Daardoor evolueerde de bioscoop van een productcentrische service naar een belevingscentrische service, die de optimalisatie van de totaalbeleving van de bezoeker als uitgangspunt neemt voor conceptontwikkeling.

De optimale totaalbeleving wordt niet gecreëerd door de culturele activiteit alleen, maar strekt zich ook uit tot de fysieke en sociale context waarin deze activiteit plaatsheeft. Een bezoek aan een museum bijvoorbeeld kunnen we zien als een reis, die aanvangt bij het eerste contact met een medewerker van het museum om een toegangsticket te kopen. Daarna bekijkt de bezoeker, lopend door verschillende zalen, de aanwezige kunstwerken, drinkt een kop koffie in de museumbistro, koopt een catalogus in de *bookshop* totdat hij uiteindelijk het museum verlaat.

Iedere keer als een bezoeker tijdens zijn reis contact heeft met een medewerker zal dat moment van interactie ook een beleving met zich meebrengen, die positief of negatief kan zijn. Aandacht besteden aan de verwachtingen van de bezoeker bij elk afzonderlijk contactmoment met de service in een museum, theater, bibliotheek of cultureel centrum is van vitaal belang voor een positieve 'totaalbeleving van de bezoeker'.

Optimalisatie

Er zijn ook nog andere elementen die vanuit het gezichtspunt van de bezoeker, tijdens een reis door een culturele setting, de totaalbeleving kunnen optimaliseren:

Toevoegen van service aan de belevingsreis

Mensen komen naar een museum voor de beleving van een kunsttentoonstelling. Naar een theater gaan mensen voor de beleving van podiumkunsten als toneel, ballet, opera of concert. In toenemende mate zien we dat culturele instellingen services toevoegen aan een culturele belevingsreis. De meest toegevoegde service in musea, theaters, bibliotheken, culturele centra en bioscopen is een foyer, bistro of restaurant. Andere toegevoegde services zijn een culturele shop en een kinderatelier. Deze verruimen en verrijken de beleving voor, tijdens of na een bezoek aan een tentoonstelling of vertoning.

Een culturele beleving op maat mogelijk maken

Een beleving is een zeer persoonlijke, subjectieve en emotionele reactie op een stimulus uit onze omgeving. In hoeverre een omgeving een bepaalde beleving opwekt, hangt af van elke individuele persoon en zijn persoonlijke interpretatie van de situatie op basis van zijn sociale en culturele achtergrond,

vroegere belevingen, gemoedstoestand en andere persoonsfactoren. Geen twee personen hebben dezelfde beleving in dezelfde situatie.

Culturele belevingen zijn niet alleen inherent persoonlijk, maar mensen hebben ook individuele wensen wat verdieping van culturele beleving betreft. Dankzij de multimedia wordt beleving op maat in toenemende mate mogelijk. Musea bieden bijvoorbeeld in toenemende mate leermogelijkheden in verschillende vormen en diepte aan.

De bronnen van culturele beleving verruimen

Culturele organisaties betrekken mensen vooral als toeschouwer bij cultuur. Zij onderzoeken onvoldoende op welke andere wijzen bezoekers ook nog bij cultuur kunnen worden betrokken. Zij onderschatten bijvoorbeeld de behoefte aan leren voor en als vrijetijdsbesteding. Een culturele activiteit op zich is niet voor iedereen een bron van betekenisvolle beleving, maar wel de sociale contacten waarmee die culturele participatie gepaard gaat. Mensen kiezen dikwijls voor een bepaalde vrijetijdsbesteding omwille van de sociale contacten die daardoor mogelijk worden gemaakt.

Samenbrengen van een ruim en gedifferentieerd aanbod aan belevingsmogelijkheden

De belevingswaarde van de vrije tijd is niet uitsluitend meer verbonden met één activiteit. Mensen kiezen niet zozeer voor geïsoleerde activiteiten, maar voor combinaties daarvan. Als gevolg hiervan zoeken aanbieders uit uiteenlopende sectoren (cultuursectoren en horeca) elkaar op in één locatie. Door allerlei combinaties van activiteiten en services ontstaan werkelijk belevingsbestemmingen. Er is hierdoor altijd wat te beleven of iemand te ontmoeten met wie je gezellig op een terrasje kunt gaan zitten. In toenemende mate worden in grote steden musea en theaters samengebracht tot culturele belevingsbestemmingen. Op andere locaties zien wij een clustering van diverse activiteiten 'onder één dak'.

In toenemende mate worden in grote steden musea en theaters samengebracht tot culturele belevingsbestemmingen.

Thematisering van een belevingssetting

Thematisering is volgens Pine en Gilmore een belangrijk ontwerpprincipie. Met thematisering bedoelen zij dat alle contextelementen en toegevoegde services samen een consistent thema expliciet maken. In sectoren als horeca, detailhandel en pretparken is het ontwikkelen van een thema even belangrijk geworden als product- en procesontwikkeling. Restaurants bijvoorbeeld ontwerpen hun zaak zo dat een thema in alles tot uiting komt; in de architectuur, de inrichting, het optreden van het personeel en de presentatie van de gerechten. Thematisering heeft echter in de culturele sector een kleinere reikwijdte. Thematisering blijkt vooral relevant voor culturele evenementen, zoals bijvoorbeeld een Cézanne-, Rembrandt- Ensor- of Mozart-jaar. □

De optimale totaalbeleving wordt niet gecreëerd door de culturele activiteit alleen, maar strekt zich ook uit tot de (fysieke en sociale) context waarin deze activiteit plaatsheeft.



Willy Fache is emeritus hoogleraar aan de Universiteit Gent en specialist

vrije tijd en tourisme
(willy.fache@ugent.be).

EEN NIEUWE KIJK OP DE KLASSIEKE CONCERTPRAKTIJK

Vernieuwing als cruciaal basisingrediënt

Tekst: Johan Idema en Stefan Penders

In zijn boek *Present! Rethinking Live Classical Music* laat Johan Idema zien hoe de klassieke concertpraktijk zichzelf in het huidige tijdgewricht kan vernieuwen. Hij pleit voor het concert als *designed experience*, dat zich niet beperkt tot louter de uitvoering van een muziekstuk.

***Present!* staat vol inspirerende voorbeelden van hoe het anders kan. Je cases beslaan een zeer breed veld, van intieme strijkkwartetten tot grootschalige muzikale experimenten met een klein legioen aan muzikanten. Welke lessen kan de gemiddelde concertzaal in Nederland uit je boek trekken?**

'In *Present!* laat ik zien hoe vernieuwing van de klassieke concertpraktijk er concreet uitziet. In beleidsplannen en discussies blijft innovatie vaak een te abstract begrip om goed te kunnen begrijpen waar het over gaat, laat staan om er enthousiast over te raken. Het boek geeft daarom talloze prachtoorbeelden die ons ervan doordringen voor welke vernieuwingsopgave de klassieke muziek staat. Door zoveel interessante *best practices* bij elkaar te brengen kunnen we ons een algemeen beeld vormen van de praktijk en er lessen uit leren. Een van de belangrijkste conclusies is dat we het klassieke muziekconcert moeten beschouwen als een ervaring die we als geheel kunnen vormgeven, met muziek als slechts een van de ingrediënten. Nu reduceren gezelschappen en podia het concert nog te veel tot uitsluitend de muziek. Het concert als *designed experience* betekent dat we ons ook inspannen om de muziek te presenteren, vandaar de titel van het boek. Ik laat zien dat hierbij veel meer komt kijken dan het boeken van een gezelschap en het uitvoeren van een compositie alleen. De ware uitdaging bij het vernieuwen van de klassieke concertpraktijk blijkt de stap van project - een keertje een andere concertformule uitproberen - naar een langetermijnstrategie. De beste voorbeelden zijn van makers en instellingen die vernieuwing in het hart van hun missie hebben geplaatst. Het zoeken naar nieuwe wegen zit in hun DNA en daar zijn ze hun hele leven mee bezig. Ik denk dat in de royaal gesubsidieerde kunstsector van Nederland het vooral aan opleidingen en financiers is erop aan te sturen dat we vernieuwing niet meer als een project of aandachtspunt beschouwen, maar als een cruciaal basisingrediënt. Het dient een permanent streven te zijn dat wordt verankerd in het wezen van de sector. De eerste stap hiertoe, duidelijk maken wat die vernieuwing behelst, is met dit boek gezet.'

De sector heeft te lijden onder de economische crisis. Zie je dat concertzalen en muziekgezelschappen in Nederland nu juist extra bereid zijn tot experimenteren, of spelen ze liever op safe met bekende klassiekers of opvoeringen?

'Staatssecretaris Zijlstra wil een omslag teweegbrengen - en bezuinigd daarom zo stevig - naar een cultuursector die anders werkt en fors ondernemender en publieksvriendelijker is. Het bewustzijn van de cultuurwereld over de noodzaak hiervan groeit. Maar of de omslag er daadwerkelijk komt blijft de vraag. Er zullen de nodige instellingen verdwijnen, maar gaan degenen die overblijven ook echt anders werken?

Sommige gezelschappen en podia zullen op safe spelen, maar door ons hiertoe te beperken komen we er niet. Veel gezelschappen en podia zijn zo georganiseerd dat ze veel moeten én willen produceren. Om werkelijk te vernieuwen moet je als instelling ruimte maken. Jezelf grondig tegen het licht houden en opnieuw uitvinden vergt tijd en de juiste mentaliteit. Om die tijd en mentaliteit te creëren zou er tijdelijk minder kunnen worden geproduceerd.'

Bestaat in het nastreven van vernieuwing niet het risico dat je het traditionele publiek van je vervreemdt?

'Wat je bijna zou vergeten als je het boek hebt gelezen is dat de inspirerende cases die erin staan minder dan 10 procent (!) van de programmering vormen van onze concertpodia. Het boek staat dus bol van de vernieuwing, maar in de praktijk blijken innovatieve concertformats nog uitzonderingen. Ik pleit daarom voor een andere verhouding tussen het traditionele en vernieuwende aanbod. Niet dat conventionele klassieke muziekconcerten voor een traditioneel publiek moeten of zullen verdwijnen. Integendeel, hier drijft een belangrijk deel van de markt op en daar moeten we blij mee zijn. Ook ik ga graag naar een traditionele opvoering van een Mahler-symfonie. Tegelijkertijd is meer vernieuwing een harde noodzaak om het slinkende draagvlak voor klassieke muziek en de teruglopende bezoekersaantallen te kenteren.

Het gaat er dus niet zozeer erom of bezoekers met een traditionele smaak gediend zijn met vernieuwing. Dit deel van het publiek mag het best bij traditionele concerten houden. De kern van de uitdaging is om de bezoekers die afvallen te behouden en om een nieuw publiek aan te boren. Overigens zou ik het erg spannend vinden om te kijken of het eigenlijk wel waar is dat het traditionele publiek niet geïnteresseerd zou zijn in nieuwe concertformules. Ik kan me voorstellen dat bezoekers met een traditionele smaakvoorkeur niet precies weten wat ze nog meer willen. "*It's not the customer's job to know what he wants,*" zoals wijlen Steve Jobs van Apple zei. Misschien is het aan podia en gezelschappen om ook die bezoekers te verleiden met nieuwe concertformules.' □



Johan Idema is cultuuradviseur en auteur. In 2011 initieerde hij samen met de Volkskrant en de AVRO Koers Kunst. Hij schreef eerder onder andere *Beyond the Black Box and the White Cube*, over de innovatie van museum- en theaterarchitectuur.

Present! - Rethinking Live Classical Music is een pleidooi voor vernieuwing van de klassieke concertpraktijk. De publicatie toont aan, in tekst en beeld, hoe klassieke concerten uitdagender en laagdrempeliger kunnen. Hiertoe presenteert het boek een uitgebreide selectie van internationale succesvoorbeelden, samengesteld op basis van onderzoek. Op 23 mei wordt de publicatie gepresenteerd in Pakhuis de Zwijger in Amsterdam, met aansluitend een debat over de noodzaak van vernieuwing, met Simon Reinink (directeur Concertgebouw), Willemijn Mooij (secretaris muziek, Fonds Podiumkunsten) en Maarten van Boven (directeur Muziekgebouw).

Salon de Muséologie

KUNST IN EEN NIET-KUNSTMUSEUM

Tekst: Amanda Vollenweider

Elke maand, meestal de eerste donderdag, organiseert Salon de Muséologie een bijeenkomst rond thema's die de culturele sector op dit moment bezighoudt. In een informele setting gaan vakgenoten en deskundigen op diverse gebieden met elkaar in gesprek, met als gedachte dat kennisuitwisseling en meningsvorming een bron van inspiratie vormen. De laatste salon ging over de samenwerking tussen niet-kunstmusea met kunstenaars.

Op 15 maart dit jaar was Salon de Muséologie te gast bij Architectuurcentrum Amsterdam (ARCAM) om te praten over de vraag hoe je als cultuurhistorische instelling een samenwerking kunt aangaan met hedendaagse kunstenaars of kunstprojecten. Niet-kunstmusea ontdekken steeds vaker de kunstenaar als intermediair, verteller, innovator, duider of curator, of ze kiezen ervoor kunstwerken te tonen die aansluiten bij de thematiek van hun museum. Hoe kom je daarbij tot een goede samenwerking? En waar houdt de opdracht op en begint de artistieke vrijheid van de kunstenaar?

André Groeneveld, conservator van het Zuiderzeemuseum in Enkhuizen, gaf de aanwezigen aan de hand van goede en minder geslaagde voorbeelden tips hoe om te gaan met kunstprojecten die *in situ* worden geplaatst; in een museum op een specifieke locatie. Zijn belangrijkste boodschap: formuleer van tevoren een duidelijk beleid ten aanzien van werken die hiervoor worden gecreëerd of die worden opgebouwd uit specifieke collectiestukken. Wil je het nieuwe werk opnemen als collectiestuk of is het van tijdelijke aard? En als het werk succesvol of juist niet geslaagd blijkt, blijf je dan bij je beleid of pas je dat alsnog aan? Guus Sluiter, directeur van Nederlands Uitvaart Museum Tot Zover in Amsterdam, deed de keukengeheimen uit de doeken over het project *Afterlife*, nog tot 1 juli te zien in het museum. Hiervoor ontwikkelden kunstenaars uit binnen- en buitenland nieuwe werken die 'een antwoord formuleerden op de dood'. Het ambitieuze schuilde in het unieke feit dat begraafplaats De Nieuwe Ooster, waar het museum is gevestigd, een verlengstuk werd van de tentoonstellingslocatie. Het museum had nog geen ervaring met een buitententoonstelling. De werken moesten weer en wind doorstaan, er waren vergunningen nodig, er moesten constructeurs worden aangetrokken voor het doorberekenen van metershoge installaties. Vooral ingewikkeld was de ondergrondse camera obscura van de Russische kunstenaar Leonid Tsvetkov. Voor dit werk kreeg het museum te maken met zaken als grondwaterpeil en damwanden. Vijf weken lang werd hard gewerkt aan dit werk. 'Het was een ambitieus project, maar zeker voor herhaling vatbaar,' aldus Sluiter. Het museum stak bij de realisatie veel kennis op die bruikbaar is voor een volgende keer.

Op 10 mei staat de volgende Salon op het programma, over de vraag hoe je als museum je marketingcijfers inbedt in je organisatie en beleid. Worden deze cijfers heilig of niet en hoe pak je dat aan? Het actuele programma en de locatie worden binnenkort bekendgemaakt op www.salondemuseologie.nl. □

LINKS

www.zuiderzeemuseum.nl
www.totzover.nl



Amanda Vollenweider (1974) is bestuurslid bij Salon de Muséologie. Ze werkt als productie- en projectleider aan culturele projecten, voorheen bij het Amsterdams Historisch Museum en tegenwoordig bij haar eigen bedrijf Promuse Culturele Projecten (www.salondemuseologie.nl / www.promuse.nl / amanda@promuse.nl).

column

ACMC STERKE MERKEN

In maart gaf merkadviser Hendrik Beerda leden van de ACMC traditiegetrouw een week voor publicatie de preview van de uitkomsten van zijn tweejaarlijkse Cultuursector Merkenonderzoek.

Het onderzoek bestond uit drie fasen: bekendheid, waardering en binding. In de eerste fase was de vraagstelling zo open en ruim mogelijk. Men zocht naar de spontane *Top of Mind* van de onderzoeksdeelnemers door ze de vraag te stellen: welke musea in Nederland ken je? Hieruit ontstond een lijstje van meest genoemde merken. In de tweede fase werd de kandidaten gevraagd een waardering toe te kennen aan elk van deze merken, waarbij dus niet per se de meest genoemde musea ook de hoogste waardering kregen. In de laatste fase werd gekeken naar de binding van de kandidaten met de merken. Uit de resultaten bleek hoe sterk ieder merk is.

Wat kun je als instelling nu met deze resultaten? Wanneer jouw merk een sterk merk is gebleken en je kunt het vergelijken met (bekendere) commerciële merken sta je sterker in je argumentatie als het gaat om samenwerking, co-creatie en sponsoring of andere financiering. Treed er dus vooral mee naar buiten. Schreeuw het uit, laat het zien, wees trots en bekijk het als iets positiefs.

Een nieuwkomer op de lijst van sterke merken is Het Scheepvaartmuseum in Amsterdam. Op 23 april brengen we met de ACMC een bezoek aan dit museum om alle *ins and outs* te horen, van de gekozen openingsstrategie tot de communicatie met de verschillende doelgroepen.

Over twee jaar wordt het Cultuursector Merkenonderzoek opnieuw verricht. Wij denken dat het onlangs geopende EYE in Amsterdam dan op die lijst niet zal ontbreken en daarom zijn wij op 10 mei dit jaar alvast te gast bij EYE.

LINKS

Het Cultuursector Merkenonderzoek is te raadplegen via www.hendrikbeerda.nl/brandalchemy-model/cultuursector

Agenda ACMC

23 april, 15.00 uur	Het Scheepvaartmuseum Amsterdam, presentatie openingscampagne
10 mei, 15.00 uur	EYE Amsterdam
16 mei, 15.00 uur	De Kleine Komedie Amsterdam, meedenksessie
14 juni, 18.00 uur	Avondbijeenkomst Retail en Cultuur

ACMC is een netwerkorganisatie voor marketing- en communicatieprofessionals in de culturele sector. ACMC organiseert regelmatig kennisuitwisselingbijeenkomsten. Meer informatie: www.acmc.nl.

Lid worden van de ACMC? Aan lezers van *MMNieuws* bieden wij 10 procent korting op het lidmaatschap (normaal 275 euro per jaar). Mail naar info@acmc.nl o.v.v. 'MMNieuws'.



Michelle 't Hart is managing director bij ACMC (www.acmc.nl / michelle@acmc.nl).



advert drukwerfabriek



IN HET VOLGENDE NUMMER

In het volgende nummer van **MMNieuws** uitgebreid aandacht voor

het **Congres Podiumkunsten 2012**. Samenwerken, financiële onafhankelijkheid en het vinden van nieuw draagvlak staan centraal. In samenwerking met **Bureau Promotie Podiumkunsten** interviewen we sprekers en reflecteren we op de kernpunten van het congres.

MMNieuws

MMNieuws publiceert 6 nummers per jaar. *MMNieuws* is een uitgave van Buro Menno Heling, Amsterdam. *MMNieuws* is op internet actief via www.mmnieuws.nl en is actief door middel van de elektronische nieuwsbrief MM E-Nieuws.

Abonnementen

Jaarabonnement 129,50 euro, Meelees-abonnement binnen dezelfde organisatie 62,50 euro. Bedragen inclusief verzendkosten, exclusief btw. Opzegging uitsluitend schriftelijk voor 1 december van het lopend jaar, anders wordt het abonnement automatisch met een jaar verlengd. Niets uit deze uitgave mag worden gereproduceerd zonder schriftelijke toestemming van de uitgever. ISSN 1566-6247. © Verantwoordelijk uitgever: Menno Heling

Informatie over adverteren via de uitgever

T 06 - 31974866
E adverteren@mmnieuws.nl

Van verkregen beeldmateriaal en foto's wordt de maker vermeld. Wij doen ons uiterste best om in alle gevallen de rechthebbende correct te vermelden. Voor aanvullingen over verkregen beeldmateriaal verzoeken wij de rechthebbende contact op te nemen met de redactie.

Van Dooren Advies, BMC en Virtueel Platform zijn partner van *MMNieuws*.