

Vind je draai



goc



a&ofondsgrafimediabranche

2014

Beeld: PXL

Vind je draai

trends in de creatieve industrie

Soms lijkt alles met de dag sneller te gaan. Reden genoeg om goed om ons heen te blijven kijken. Daarom staat deze uitgave in het teken van een 360 graden perspectief op ontwikkelingen in de branche, de economie, de arbeidsmarkt en de trends die we daarin signaleren.

Draai je mee?

Henk Vermeulen
h.vermeulen@goc.nl
 @HenkGOC

Over Trends

Auteurs:

Hermien Mijnen (*hoofdstuk 1*)

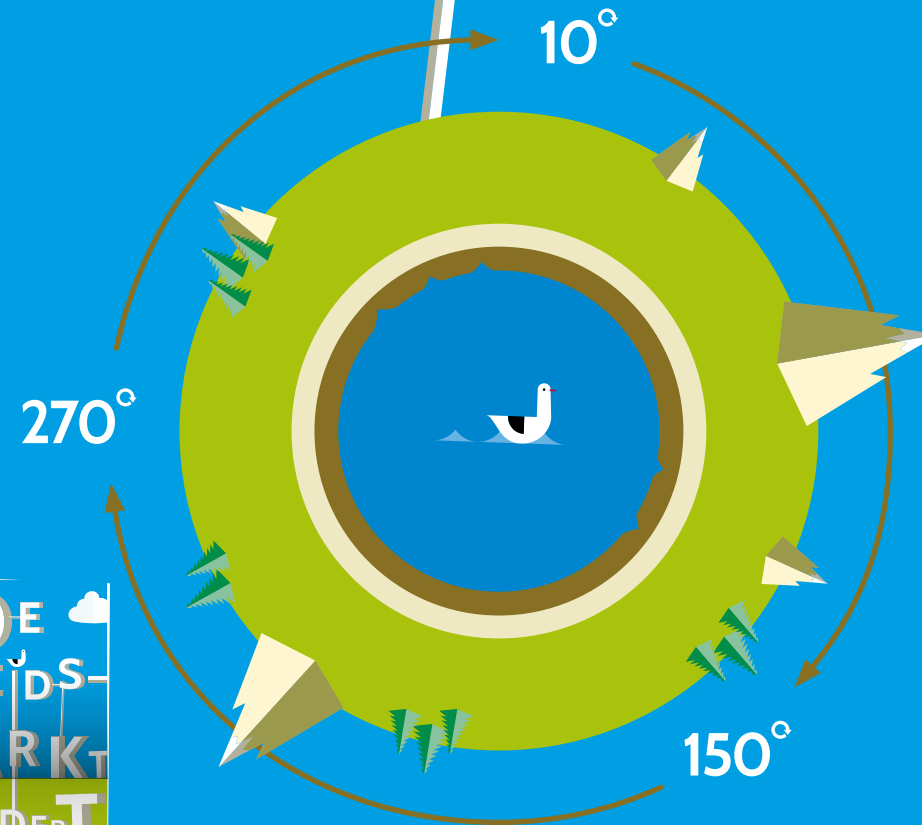
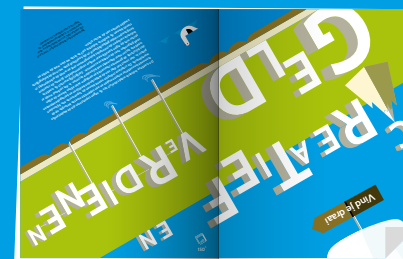
Jos Teunen (*hoofdstuk 2 en 3*)

Alle edities van Trends zijn onafhankelijk van elkaar te lezen.

Eerdere uitgaven van Trends zijn:

- | | |
|------|--|
| 2007 | Arbeidsmarkt en onderwijs in verandering
<i>‘Over ontgroening en vergrijzing’</i> |
| 2008 | Groei, verandering en vernieuwing
Personeelsvoorziening
<i>‘Het zoekgedrag van bedrijven en werknemers’</i> |
| 2009 | Nieuwe sterren schitteren
<i>‘So you wanna be a popstar’</i>
De groei van creatieve opleidingen in het mbo |
| 2010 | Voel de verandering
<i>‘Luisteren naar de geluiden in de creatieve industrie’</i> |
| 2011 | Welcome to a whole new World
<i>‘Trends in de creatieve industrie’</i> |
| 2012 | Grensverleggende avonturen
<i>‘Trends in de creatieve industrie’</i> |
| 2013 | Zoek de cash cow
<i>‘Trends in de creatieve industrie’</i> |

inhoudsopgave

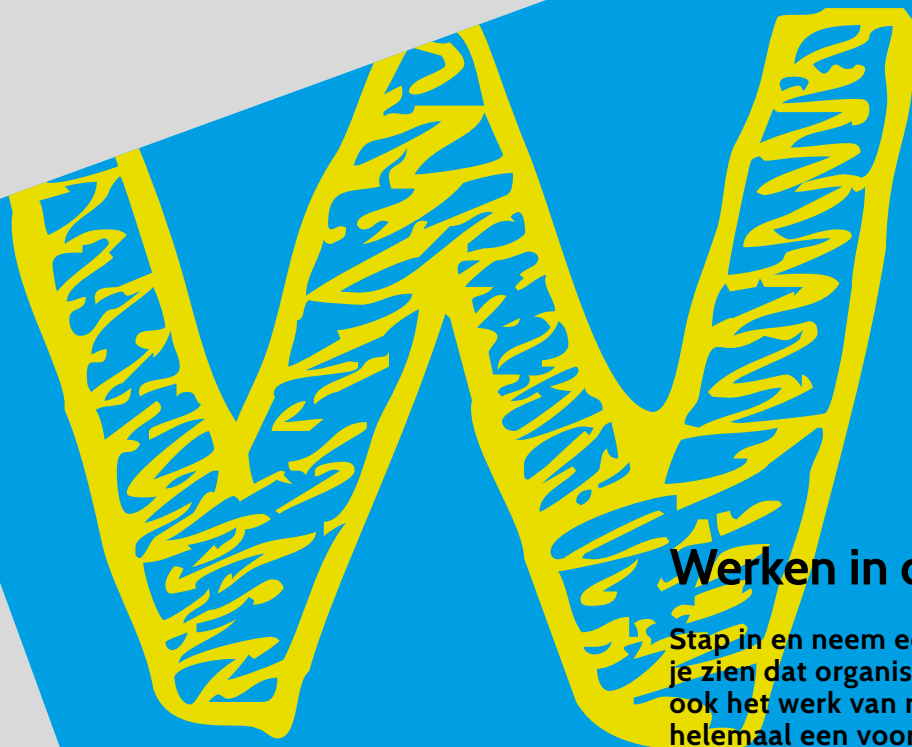


Vind je draai

WERKEN IN DE NETWERK- ECONOMIE







Werken in de netwerkeconomie

Stap in en neem een kijkje in de netwerkeconomie. Dan kun je zien dat organisaties totaal gaan veranderen en daarmee ook het werk van mensen. Wij kunnen ons daarvan nog niet helemaal een voorstelling maken, maar als een boiling frog wennen we al aan de nieuwe digitale, globale en flexibele wereld. We werken steeds meer online, hebben worldwide contacten en veranderingen volgen elkaar snel op. De verwachting is dat dit alleen maar meer wordt. Laat je daarom meevoeren, kijk hoe organisaties veranderen en wat dat betekent voor het werken in teams en de skills van mensen. Ja, dit is een automatisch bestuurd auto. Wees niet bang en wen er vast aan; alles wordt zelfsturend!

Zelfsturend

Het fijne aan zelfsturing is dat je regie hebt. Je kunt zelf de route uitstippelen. Dus, waar komen we vandaan en waar gaan we naartoe? Eerst naar de oude industrie en van daar via de moderne kantoortuin, richting de netwerkeconomie. Daar verkennen we de organisaties van de toekomst.

Dan minderen we vaart en bekijken we de netwerkeconomie nauwkeuriger. Veel bedrijven anticiperen nu al op de toekomst door het inrichten van zelfsturende teams. Hoe verloopt dat in de praktijk en wat brengt de toekomst? Voor de individuele professional zijn de veranderingen nu al voelbaar. Wat staat hem nog allemaal te wachten? En wat heeft de urban scene hiermee te maken? Precies 120 graden verder zijn we terug, met een beter beeld van de uitdagingen waar we vandaag de dag voor staan. There we go.



INDUSTRIEEL

Product

- fysiek
- duidelijk aanbod
- duidelijke productie-eisen
- ambachtelijk
- technisch-ambachtelijk

Klant

- accepteert het aanbod
- functionele vraag
- bekend
- trouw

Personeel

- vaste taken en functies
- gebonden aan collectief
- vakbekwaam
- dienstbaar
- trouw

Organisatie

- productiegericht
- vaste, maar vaak informele afspraken
- top - down

mond tot
mond reclame
leuke slagzin
advertentie

samenwerken

in de keten

Rokende schoorstenen

Werken in het industriële tijdperk kenmerkt zich door vergaande arbeidsdeling. Daardoor weet iedereen wat hem of haar te doen staat. Veel werk is een geautomatiseerde versie van een ambacht. Zeker in het begin van het industriële tijdperk werkten veel mensen onder erbarmelijke omstandigheden, maar onder invloed van de vakbonden komt daarin verbetering. Arbeidsdeling en efficiency krijgen een eigen dynamiek die leidt tot hiërarchische, bureaucratische organisatievormen die weinig ruimte laten voor zelfsturing. De arbeiders (later 'medewerkers') krijgen duidelijke taken gekoppeld aan hun functie en behoren tot een duidelijk afgebakende beroepsgroep.



30°

POST-INDUSTRIEEL

Product

- diversificatie
- maatwerk
- onderscheidend
- automatisering
- digitalisering (webshop)

Klant

- zoekt beleving en uniek product
- mondig
- minder trouw
- steeds vaker online

samenwerken

marketingcampagne
doelgroep denken
events en acties

in projecten

Personeel

- minder trouw
- vak + samenwerken
- plannen, overleggen, procedures volgen
- klantgericht
- schaap met vijf poten

Organisatie

- kwaliteitszorg
- bureaucrativering
- schaalvergroting
- projectteams
- taakgroepen
- zelfsturend team

Kantoortuinen

Werken in de diensteneconomie kenmerkt zich door automatisering en diversificatie van de productie. Efficiënt routinewerk wordt overgenomen door machines of online services. Daarvoor in de plaats komen procestaken, persoonlijke dienstverlening en creatieve ontwikkeling. Spierkracht wordt verdrongen door denkkraft.

Steeds meer werk vindt plaats achter beeldschermen; de kantoortuin en het Nieuwe Werken komen op. Ieder bedrijf wordt geconfronteerd met online kansen en bedreigingen. Om sneller in te spelen op de vragen van klanten en technologische ontwikkelingen, experimenteren bedrijven met taak- en projectteams. Van medewerkers (human capital) worden steeds meer 'soft skills' verlangd (communiceren, samenwerken, organiseren).



NETWERKECONOMIE

Product

- ontzorgen
- service bieden
- unieke beleving
- transmediaal concept
- cocreatie

virtuele wereld
de KLANT zit overal

Klant

- multichannel
- do it yourself
- hoge verwachtingen
- deelt bevindingen
- ontrouw

zoek de klant
werk samen
consumer insight
consumer engagement

volg de klant
webcare
zoek nieuwe producten
unieke toegevoegde waarde

samenwerken
in netwerk

samenwerken
in netwerk

PERMANENTE INNOVATIE

Organisatie

- online communities
- netwerken
- allianties
- open innovatie
- co-operatie
- interdisciplinair
- het nieuwe werken
- sturen op gemeenschappelijke doelen en waarden

Personeel

- intrinsieke motivatie
- nieuwe specialist
- antenne voor kansen
- direct problemen oplossen voor de klant
- zelfsturing

Wisselende
samenwerkingsverbanden
binnen en buiten het bedrijf



Netwerkeconomie

Werken in de netwerkeconomie kenmerkt zich door snelheid en permanente verandering. Ook een deel van de denkracht wordt geautomatiseerd. Waar zitten de bedrijven eigenlijk? Overal en nergens. We zien ze niet, maar in de online netwerken, challenge-labs, start-ups, pop-ups en meetingplaces gonst het van de activiteit. De klant komt niet meer naar het bedrijf, bedrijven jagen achter ze aan. Er worden voortdurend gelegenheids-coalities gesloten en het werk wordt voornamelijk uitgevoerd door flexibel samengestelde projectgroepen of individuele opdrachtnemers. Iedereen is zelfstandige.



Het netwerklandschap

Dat was een snelle reis van fabrieken, de hedendaagse kantoortuinen naar de digitale en globale netwerkeconomie. Dit is de omgeving waar de professionals en teams van de toekomst hun werk doen. Hoe ziet dit landschap er uit? Hoe werken de netwerkkorganisaties? Wat zijn de donkere wolken boven het landschap en waar liggen de kansen?

Wireless verbinding

Over een jaar of twintig zien we niet veel schoorstenen en kantoortuinen meer. De economische productie speelt zich grotendeels onzichtbaar af via supersnelle glasvezel en wireless verbindingen. Dan zijn de voorspellingen van de Spaanse socioloog Manuel Castells werkelijkheid geworden. Hij voorzag al jaren geleden de opkomst van de netwerkeconomie. In deze netwerkeconomie draait alles om wereldwijde netwerken, waarin individuen, bedrijven en instellingen met elkaar verbonden zijn. Door de vergaande digitale verbinding is een economie op wereldschaal ontstaan. Bedrijven trekken permanent de hele wereld over, op zoek naar nieuwe afzetgebieden en productiemogelijkheden. Er worden voortdurend wisselende en flexibele ketens van bedrijven en instellingen gevormd. De schakels in de keten vullen elkaar aan, besteden werk aan elkaar uit en nemen als het moet ook weer snel afscheid van elkaar. In deze economie heeft massaproductie plaatsgemaakt voor flexibele productie en kan alles waar ook ter wereld gemaakt worden.

De vergaande globalisering en digitalisering heeft naast economische gevolgen ook grote invloed op bestaande sociale verbanden. Traditionele sociale structuren verdwijnen of worden anders ingevuld. Stabiele structuren worden steeds meer tijdelijke, losse verbanden tussen mensen. Lange termijn doelen worden



In deze netwerkeconomie heeft massaproductie plaatsgemaakt voor flexibele productie en kan alles waar ook ter wereld gemaakt worden.



vervangen door korte termijn doelen. Deze losse en tijdelijke verbanden tussen mensen noemt Castells 'netwerken' en ze komen in de plaats van stabiele sociale instituties zoals het gezin, de kerk, de arbeidsorganisatie, de vakbond en de school. Ook de partner voor het leven is steeds vaker een latrelatie, stiefouder of second lover en de baan voor het leven is ingeruild voor tijdelijk werk, een zelfstandige onderneming of een combinatie van werkzaamheden.

Netwerkorganisaties

Wat vroeger de fabrieken waren, dat zijn nu de netwerken. De grote en centraal aangestuurde organisaties zijn uiteengevallen. De eerder verticaal georganiseerde bedrijven zijn flexibele netwerken van kleine, verspreide eenheden geworden. Alleen als het voordeel heeft, bundelen ze de krachten. Op deze manier passen netwerkorganisaties ('bedrijven') zich razendsnel aan gewijzigde omstandigheden aan. In hun werkwijze gaat iedere vorm van organisatie volledig steunen op een digitale infrastructuur.



0010110110111010000010110110100101101101

1010110100101011010110101101011010110101101

Business via de digitale snelweg

consumer engagement

In de netwerkeconomie jaagt ieder bedrijf achter zijn klanten aan. Die bevinden zich overal en nergens in de virtuele wereld. Via gerichte data-verzameling, profiling en targeting proberen bedrijven hun klanten zo goed mogelijk in beeld te krijgen. Via gerichte content worden klanten benaderd, waarna geprobeerd wordt een gericht aanbod te doen, dat wordt steeds beter mogelijk dankzij responsible webtechnologie die klanten intelligent en op maat bedient met informatie en aanbiedingen. Door het vormen van communities en door klanten actief te betrekken bij het ontwikkelen, testen en promoten van artikelen wordt de klantenbinding nog versterkt. Een sterk merk is een sterk netwerk.

crowdsourcing

Opdrachten voor werkzaamheden worden uitgezet en binnengehaald via crowdsourcing ('hallo, wij hebben een klus! Wie biedt? Voor hoeveel los je mijn probleem op?'). Iedereen mag reageren en zo kan vanuit de hele wereld een offerte worden uitgebracht of een idee worden ingebracht. Vervolgens kan een deel van het werk ook online worden uitgevoerd. Heel veel werk wordt zo efficiënt uitbesteed. De toegang tot de opdrachten wordt wereldwijd, de concurrentie op de arbeidsmarkt neemt daardoor sterk toe.

101001010110100000101101010101010101010101



60°

Door digitalisering en netwerkvorming vervaagt de scheidslijn tussen binnen en buiten de organisatie. Mensen gaan werken in wisselende teams en doen dat vaak met mensen van andere organisaties. Steeds vaker wordt nauw samengewerkt met klanten en gebruikers. Wie is in zo'n netwerkorganisatie eigenlijk nog de baas? Volgens de auteurs Brafman en Beckstrom is dat een ouderwetse vraag. Een netwerk heeft immers niet één beslisser. Zij vergelijken de netwerkorganisaties met een zeester. Een zeester is een 'neural network', een zeester heeft geen brein en dus geen centraal commando-centrum. De zeester van Brafman en Beckstrom staat voor een gedecentraliseerde, losse en open organisatievorm. De kracht van de zeester organisaties is dat ze meebewegen mee op de stroom. Heeft de zeester pech en wordt er een arm afgehakt, dan groeit deze weer aan. Heel anders gaat het bij de spin. Bij Brafman en Beckstrom staat de spin voor de hiërarchische organisatie, die wordt aangestuurd vanuit één centraal commando-centrum. De spin komt zwaar in de problemen als hij een poot verliest. En als zijn kop er afgaat, dan legt hij meteen het loodje.

In de netwerkeconomie overleven de organisaties die zich permanent kunnen aanpassen en zonder centrale regie kunnen inspelen op de omstandigheden. Deze zeesterorganisaties kennen geen traditionele hiërarchische leiders maar katalysatoren, mensen die nieuwe ideeën en energie inbrengen. Iedereen in de organisatie kan en mag de rol van katalysator oppakken, daardoor kan goed gebruik gemaakt worden van ieders kennis en

energie. Een goede katalysator stapt op tijd terug als er beweging is en laat de verantwoordelijkheid bij het collectief. Brafman en Beckstrom zijn ervan overtuigd dat de digitale netwerken ertoe leiden dat veel organisaties zeesterren worden. De zeesterren hebben wel een gedeelde ideologie, idee of concreet doel nodig om te overleven. Wie in de netwerkeconomie zijn organisatie bij elkaar wil houden, moet daarom vooral een echt verbindend en levend verhaal hebben voor al zijn stakeholders.

Zeester of spin, de verwachting is dat in de netwerkeconomie de levenscyclus van alle bedrijven korter gaat worden. Ook volgen bedrijven sneller marktontwikkelingen volgens het concept van de pop-up store. Dat betekent dat gebruik wordt gemaakt van tijdelijke organisaties om snel een markt te kunnen bedienen. Start-ups zullen permanent komen en gaan. De start-ups zullen zich wel vaak gedragen als tijdelijke 'spinnen' die snel en efficiënt georganiseerd de markt op gaan. Via een 'lean start up' aanpak werken zij met zo min mogelijk verspilling. Via prototyping wordt zo snel mogelijk een eerste versie van een product in de markt gezet. Dit product is nog lang niet perfect, maar sluit al wel aan bij een klantbehoefte. Met potentiële klanten wordt het product getest en verbeterd. Pas op het moment dat het product echt aanslaat, wordt geld geïnvesteerd in verkoop en promotie-activiteiten. Het grote voordeel: niet het bedrijf, maar de klanten hebben het hardst gewerkt om alle fouten uit het nieuwe product te halen. Deze aanpak levert meteen een fanbase van betrokken klanten op en die is in de digitale wereld goud waard.

Slachtoffers en kanshebbers

In de netwerkeconomie hebben bedrijven een kortere levenscyclus en ondervinden ze grote en vaak internationale concurrentie van start-ups en pop-ups. Dit legt een grote druk op iedere organisatie om sneller, beter en creatiever te zijn.

Al deze hectiek is niet alleen maar positief. De route maakt daarom nu een flinke bocht naar links, naar socioloog Richard Sennet. Hij wijst naar de dreigende, donkere lucht boven het landschap van de netwerkeconomie. Volgens hem voorspelt dat donder en bliksem: de netwerkeconomie bedreigt ons hele normen- en waardensysteem en gaat slachtoffers maken bij vakmensen.

Als grootste boosdoener ziet Sennet een veel te ver doorgevoerde flexibilisering. In een flexibele organisatie wordt de productievorgorde gevarieerd, waardoor vast werk met vaste functies verdwijnt. In plaats daarvan moet het werk telkens opnieuw worden verdeeld over uitvoerders binnen en buiten een team. Dit leidt tot permanente concurrentie en spanning tussen mensen. In plaats van samenwerking is er vooral argwaan en ruzie, waardoor verbondenheid en solidariteit verdwijnen. Het wordt weer 'ieder voor zich' en alle zorgvuldig opgebouwde rechten van medewerkers gaan verloren.

In de netwerkeconomie leeft iedereen in angst overbodig verklaard te worden. Terwijl organisaties flexibel met de markt mee groeien en krimpen, worden voortdurend werknemers toegevoegd en afgedankt. De minder zelfredzame mensen zijn het slachtoffer, zij vallen keihard buiten de boot. Het 'spook van de overbodigheid' ligt op de loer, want wie is de volgende die moet vertrekken? Sennet voorspelt dat vakmanschap verdwijnt. Doordat alles steeds oppervlakkiger en op de korte termijn is gericht, ontbreekt de tijd om routines op te bouwen. In routines (ervaring) zit volgens Sennet nu juist het vakmanschap en het zelfrespect van mensen. Het flexibele systeem vernietigt deze. Hij gruwelt van uitspraken als 'je bent zo goed als

je laatste project', ze negeren alle opgebouwde vakmanschap en ontkennen iemands identiteit.

Terwijl in de oude 'piramides' baanzekerheid, duidelijke verantwoordelijkheden en een duidelijke beloning zorgen voor een gevoel van waardering, voelen mensen zich in een flexibele organisatie niet langer gewaardeerd en veilig. Dit uit zich niet in actief, maar in passief verzet. Veel mensen in flexibele organisaties zijn niet meer betrokken. Ze zijn schijnloyaal omwille van werk en inkomen. Hoe zal dat gaan als de organisaties open netwerken worden? Sennet heeft geen kant en klare oplossingen voor deze problemen. Hij vindt dat werknemers zich moeten verzetten tegen vergaande flexibilisering en niet moeten meegaan in het managementjargon van motivatie en zelfsturing.

Maar wacht... Gaat deze sombere analyse niet teveel uit van de werknemer die nog rekent op een vaste job en goede rechtspositie? Hoe zit het met de aankomende werknemers? De groep die op dit moment de arbeidsmarkt op komt, hecht minder aan baanzekerheid en een veilige positie in de hiërarchie. De generatie Y (geboren tussen 1982-2001) wordt ook wel de digitale generatie of generatie Einstein genoemd. Zij leven al in de sociale media, zijn gewend aan knip-en-plakwerk, ze zappen en schakelen in hun loopbaan. Ze hebben weinig tegenslag gekend en willen vooral zichzelf ontplooien. Ze willen flexibel werken in sfeervolle omgevingen waar ze zichzelf kunnen zijn en waar ze zich authentiek kunnen ontwikkelen. Ze willen graag meteen meedoen en toegevoegde waarde leveren, in plaats van langzaam opklimmen in de hiërarchie. Van deze generatie kiest een groot aantal bewust voor een bestaan als freelancer of zelfstandig ondernemer. Uit onderzoek van hoogleraar Mediastudies Mark Deuze blijkt dat van de zelfstandigen in de media slechts 5% liever weer een vaste baan heeft... De netwerkeconomie overkomt hen niet, ze ontwikkelen hem ook zelf. Het is niet zozeer deze leeftijdscategorie alswel hun mindset die hen tot kanshebbers maakt op afwisselend werk dat aansluit op hun eigen drive en wensen.





Zelfsturende teams

De route voert nu naar de teams van de toekomst. Die zijn de moeite waard om beter te bekijken, werken doe je immers met elkaar in sociale verbanden. De opkomst van meer gedecentraliseerde en flexibele arbeidsorganisaties is al langer aan de gang en daarbij horen zelfsturende teams. Wat is de wens en wat is de praktijk? Hoe werken de nieuwe zelfsturende teams? En wat hebben ze te maken met Urban artists...?

Het team zorgt voor
zowel de operationele- als
managementtaken en kan
daardoor sneller handelen.

Een zelfsturend team is:

Een min of meer vaste groep medewerkers die dagelijks samenwerkt en als team de verantwoording draagt voor een geheel van samenhangende activiteiten die nodig zijn om een duidelijk product of dienst te leveren aan een interne of externe klant. Het team is, tot op zekere hoogte, verantwoordelijk voor het managen van zichzelf en de taak die ze uitvoert, op basis van een duidelijk en gemeenschappelijk doel. Om dit te kunnen heeft het team de beschikking over informatie, bekwaamheden en hulpmiddelen (resources), en beschikt ze over de autoriteit om zelfstandig beslissingen te nemen met betrekking tot het werkproces (zoals problemen oplossen, proces optimaliseren).

Opkomst zelfsturende teams

Al tijdens de overgang van de industriële naar de diensteneconomie kwam het begrip sociale innovatie¹ op de agenda van bedrijven en sociale partners. Onderzoek toonde aan dat eenzijdige aandacht voor technologische innovatie niet werkt. Een nieuwe strategie of een nieuwe techniek rendeert alleen als de mensen het begrijpen en de organisatie er goed op is ingesteld. Sociale innovatie zorgt ervoor dat mens en organisatie zich sneller aanpassen aan nieuwe mogelijkheden in technologie en markten. Daarbij is een hoofdrol weggelegd voor het organiseren van het werk in taakgestuurde of zelfsturende teams.

In de industriële organisatie bestond een sterke scheiding tussen 'denken' (managers) en 'doen' (arbeiders) wat leidde tot grote coördinatieproblemen, bureaucratie en daardoor weinig slagvaardigheid. Door de verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie te leggen, krijgen medewerkers de ruimte het werk zelf te regelen. Dan worden klanten sneller geholpen, problemen beter opgelost en verbeteringen meteen doorgevoerd. Het team zorgt voor zowel de operationele als managementtaken en kan daardoor sneller handelen. Veel organisaties hebben de afgelopen jaren geëxperimenteerd met een of andere vorm van zelfsturende teams.

Deze aanpak brengt voordelen voor zowel werkgevers als voor de werknemers. De werkgever krijgt een flexibele organisatie die sneller kan inspelen op klantvragen. Niet alles hoeft meer vooraf uitgedacht en gepland te worden want het zelfsturende team lost samen de problemen op. Voor medewerkers ontstaat een grotere regelvrijheid die leidt tot meer plezier in het werk en daarmee tot betere inzetbaarheid. Klaar voor de toekomst?

¹Sociale innovatie is de innovatie van de organisatie en de mensen. Het gaat om maatregelen op het gebied van een meer flexibele organisatie, talentontwikkeling, goede samenwerking met andere partijen en een innovatieve cultuur in het bedrijf. Deze maatregelen zijn belangrijk om technologische innovaties te doen slagen. Het blijkt dat 25% van het succes van innovatie wordt bepaald door technologische vernieuwing en 75% door sociale innovatie.



Niet vanzelf

Al experimenterend werd al snel ontdekt dat zelfsturende teams niet vanzelf van die effectieve en plezierige samenwerkingsverbanden zijn. In de literatuur worden dan ook talloze randvoorwaarden genoemd om de kanteling naar zelfsturing te laten slagen. Om te beginnen is het belangrijk dat teams zijn gekoppeld aan de werkprocessen in de productie. In plaats van functioneel gericht (een team van alleen technici of verkopers) moet het team een duidelijk deel van de productie zelfstandig kunnen organiseren van klantvraag tot aflevering. Daarnaast moeten de kaders waarbinnen het team mag beslissen duidelijk zijn. In de sociale innovatie literatuur wordt dit sterk benadrukt. Een team zonder duidelijk kader is als een schip zonder stuurman.

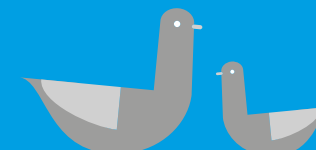
Dan is er nog het groepsproces. Zelfsturing en samenwerking moeten worden geleerd. Belangrijke elementen hierbij zijn naar elkaar luisteren, feedback geven en besluitvorming. Veel deskundigen pleiten dan ook voor een systematische ontwikkeling van de zelfsturende teams, want een team kan niet in één keer een 'volwassen' team zijn. Er moet gewerkt worden aan teambuilding en daarvoor worden in de literatuur verschillende groeifasen onderscheiden: de startfase, de strijdfase en de samenfase. Een ontwikkelend team moet deze fases doormaken om door en door op elkaar ingespeeld te raken. Pas in de samenfase is het team echt productief: er wordt geen tijd meer verspild aan ruzie, ieder kent elkaars gebruiksaanwijzingen en iedereen heeft voldoende routine opgebouwd op de uit te voeren taken. In de samenfase is een cultuur ontstaan van 'zo doen we het goed', waardoor met weinig woorden snel gehandeld kan worden.

Nu we op weg zijn naar de netwerkeconomie en de zeesterorganisaties, is het natuurlijk de vraag of tegen die tijd alle teams in de samenfase moeten zitten.

Waarop heeft zelfsturing betrekking?

1. Compensatie- en beloningsbeslissingen
2. Disciplinaire maatregelen
3. Performance appraisal van teamleden
4. Product aanpassingen en -ontwikkeling
5. Budgetteren
6. Ontwerp van de faciliteiten
7. Aankoop van apparatuur
8. Kiezen van teamleiders
9. Vakanties inroosteren
10. Cross-functioneel teamwerk
11. Werving en selectie van teamleden
12. Contact met externe klanten
13. Contact onderhouden met leveranciers
14. Continue verbeteringen
15. Kwaliteitszorg
16. Plannen van productie
17. Onderhoud en reparatie van apparatuur
18. Elkaar opleiden
19. 'Housekeeping'

Overzicht van
mogelijke regeltaken
van een zelfsturend team



Een online duiventil

Nu eerst de huidige praktijk. Uit onderzoek van GOC naar best practices in sociale innovatie is bekend dat het niet eenvoudig is tot een goed samenwerkend zelfsturend team te komen. Het blijkt dat het werken in zelfsturende teams vaak moeizaam verloopt, dat de zelfsturing weer wordt teruggedraaid en dat werkgever en medewerker niet altijd even enthousiast zijn. Dat gebeurt ook in situaties waarin de nieuwe teamstructuur weldegelijk zorgvuldig is voorbereid en geïmplementeerd. Niet handig als we weten dat alles sneller en flexibeler moet. Wat is er aan de hand?

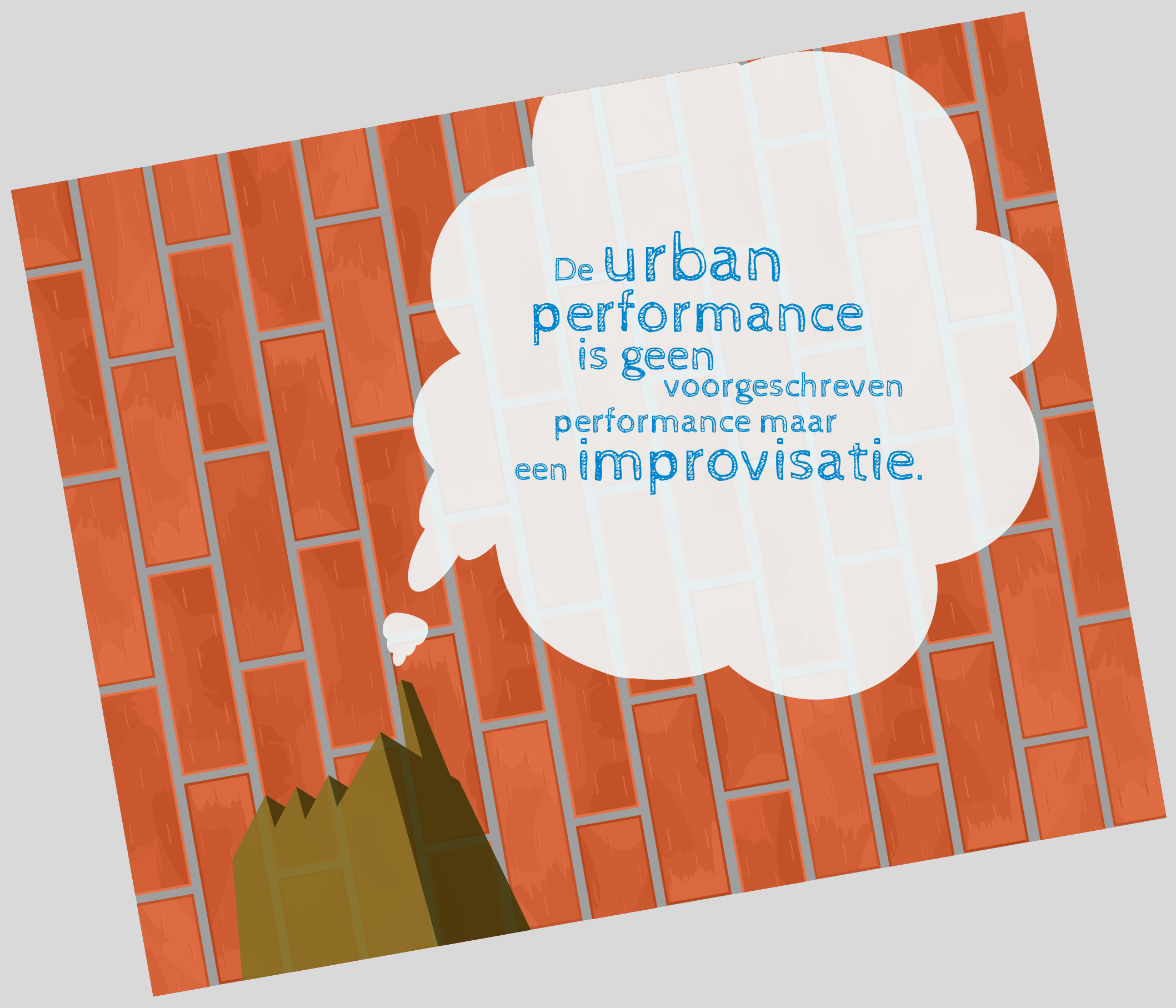
Het antwoord komt van Jaco van der Schoor en Guido van de Wiel. Zij zijn twee ervaren begeleiders van teamontwikkeling. Zij merken in de praktijk dat teambuilding voor zelfsturing steeds moeilijker wordt. Hoe komt dat? Het kwartje valt als een deelnemer zegt: 'wij zitten hier altijd in de startfase'. De teams die ze begeleiden blijven vaak maar kort bestaan, andere teams kampen met wisselende deelnemers en permanent wisselende werkzaamheden. Hoezo samenfase? Deze teams zitten permanent in de strijdfase en krijgen helemaal geen kans te volgroeien.

Eigenlijk is het beeld van hoe een zelfsturend team zou moeten werken, dus nog deels afkomstig uit het industriële tijdperk. Dat beeld gaat uit van een stabiel productieproces en een stabiel team. In de dagelijkse praktijk van veel bedrijven is echter het ene proces nog niet ingeregeld of de nieuwe eisen en aanpak staan alweer voor de deur. En het stabiele team? Dat is in de praktijk een duiventil waar teamleden in- en uitvliegen. Bovendien maken mensen niet langer deel uit van één team, maar wordt het steeds meer regel om van meerdere teams deel uit te maken. Tenslotte is er nog de snelle opkomst van online samenwerkingstools, waardoor het een online duiventil wordt.

Het is niet verwonderlijk dat de strijd en het gedoe in de zelfsturende teams vaak wordt beantwoord met een reflex uit het industriële tijdperk. Er wordt weer teruggedrepen op het hiërarchische model. Want: 'het team kan het niet, er moet eerst een andere cultuur komen' (het management); 'het management heeft geen visie en doet zelf niks' (de medewerkers).

'we zitten
hier altijd in een
startfase'

Voor strijdende teams en aarzelende managers hebben van der Schoor en van de Wiel echter belangrijk nieuws! Het blijkt dat teams in de start- en strijdfase wel degelijk effectief zijn en ook teams die veel online samenwerken boeken resultaten. Dat komt doordat het in dynamische en flexibele organisaties eenvoudigweg aan tijd ontbreekt om persoonlijke conflicten tot de bodem uit te vechten. Er moet geleverd worden en daarvoor sluiten mensen de rijen. Mensen die online samenwerken, krijgen minder kans zich aan elkaar te ergeren. En voor hen is het een feestje als ze wel een keer live samenzijn. Nog een voordeel: de dynamiek van de duiventil geeft telkens weer de kans om een nieuwe start te maken!



De urban
performance
is geen
voorgeschreven
performance maar
een improvisatie.

Urban scene

Speciaal om de strijdende teams een hart onder de riem te steken, zit in de routeplanning een kleine omweg naar de urban scene. Daar op straat zijn de teams van jongeren die samen knokken om zich te laten horen en zien. We belanden in stedelijke netwerken, in een competitief en hard leefklimaat. In zo'n omgeving hebben jongeren een eigen 'urban culture' ontwikkeld.

Historisch gezien zijn steden steeds de plekken geweest waar creativiteit ontstond. Die creativiteit ontstaat in het verborgene, in subculturen. Hier vinden we de urban artists zoals graffiti artists, breakdancers, hiphoppers, rappers, beatboxers. Net als de zelfsturende teams moesten zij zelf een nieuwe cultuur ontwikkelen. Laten we kijken hoe dat in zijn werk gaat.

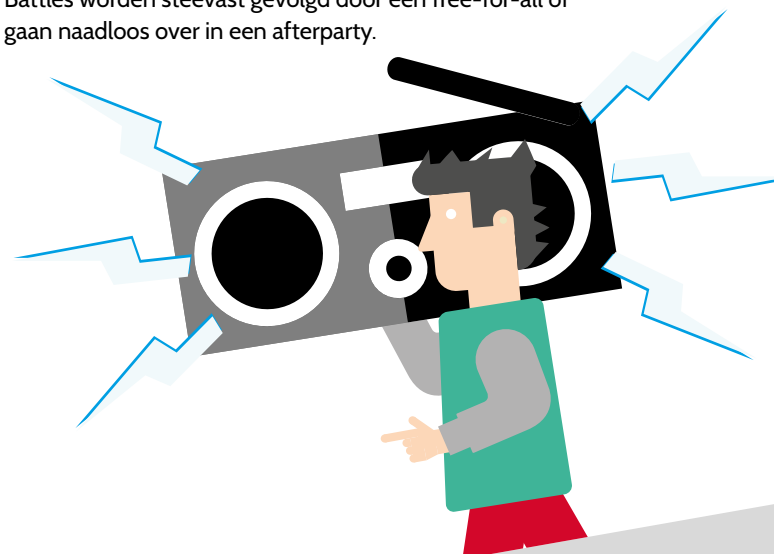
De urban scene is nauwelijks georganiseerd. De peilers zijn de 'urban heroes', degenen met al wat ervaring en bekendheid. Zij zijn de gangmakers en de meeste van deze heroes hebben een groepje om zich heen dat al doende de kunst leert. Het groepje moet keihard werken aan het ontwikkelen van fysieke, vocale, muzikale skills. Maar ze willen het zelf en ze kiezen hun eigen heroes en hun eigen pad. Er zijn geen voorgeschreven leerwegen of eindresultaten. Ieder gaat gewoon aan de slag en kijkt hoe ver hij kan komen. De meeste urban artists zijn echte shoppers die overal wat oppikken wat ze kunnen gebruiken om nog beter te worden.

De urban performance is geen voorgeschreven performance maar een improvisatie. Kijk naar een optreden op straat. Er staat een kring toeschouwers die allemaal óók graag hun kunsten wil vertonen en dat meteen doet zodra ze de kans krijgt. Dat gaat er dus

anders aan toe dan bij een traditionele kunstenaar en zijn publiek. Iedereen kan instappen en laten zien wat hij kan.

De battles vormen het hart van de urban arts. Iedere artist is een solist en vooral gericht op 'zijn eigen ding doen' en zichzelf laten zien. Dat doet hij voor zijn plezier maar ook om te bewijzen dat hij goed is in een genre, beter zelfs dan zijn rivalen. Iedereen die een performance laat zien, die laat merken bij de scene te willen horen, verdient respect.

In de urban scene wemelt het van de wedstrijden, de plaatselijke, nationale en internationale kampioenschappen en winnaars vermelden de behaalde successen trots op hun cv. Van de winnaars en verliezers worden verwacht wederzijds respect te tonen, sportief te zijn en vriendschappelijk met elkaar om te gaan. De battles zijn dan ook vooral ontmoetingsplaatsen en informatiebronnen over ontwikkelingen binnen de scene en leggen de lat voor de vereiste kwaliteit van je performance. Battles worden steevast gevolgd door een free-for-all of gaan naadloos over in een afterparty.





Zelfsturende stijl

Bij de teams staat ondertussen de netwerkeconomie voor de deur. Teruggrijpen op het mentale model van het industriële tijdperk, terug naar de hiërarchie, is zoiets als de eerste machines kapotslaan. Net als de urban artists gaan teams een eigen cultuur ontwikkelen waarin zij omgaan met het leven in de online duiventil. Dit betekent telkens weer nieuwe taken, veel team- en rolwisselingen, een open lijn naar de buitenwereld en 24 uur online bereikbaarheid. De paradox: juist bij chaos moet je kunnen structureren en weten wat je wilt.

Voor zelfsturende teams wordt het steeds vaker improviseren. Dit moet gebeuren met steeds weer nieuwe gezichten, meer concurrentiegedrag en minder duidelijke kaders. In deze omstandigheden is het houden van een sportieve battle de nieuwe kunst. Een kunst die bestaat uit elkaar goed aanvoelen, elkaar uitdagen tot een onderscheidende performance, elkaar aanmoedigen, de grenzen opzoeken maar deze ook

respecteren. Expliciete regels zijn er niet, impliciete des te meer. Er is geen baas om de schuld te geven, geen strakke opdracht, alleen een gezamenlijk verhaal als houvast. Het wordt dealen met onderlinge verschillen en belangen, iedereen die wil mag wat laten zien. Respect is dan de bottom-line voor het bestaan van werkbare onderlinge verhoudingen.

Soorten teams

Niet ieder team hoeft altijd te improviseren in een nieuwe situatie, er zullen verschillende soorten teams blijven. Ieder zijn genre! Het type werk dat moet worden gedaan, blijft immers altijd een stempel drukken op de werkwijze en daarmee de cultuur van het team. Ook in de toekomst zijn er teams met een meer voor-geprogrammeerde productieopdracht tot aan teams met supercreatieve open opdrachten. Innovatie-hoogleraar Volberda onderscheidt drie grondvormen en daaraan verbonden teamorganisatie.





• de productiegerichte organisatie: deze kiest voor specialisatie en moet het hebben van efficiënte productie. In deze organisaties werken taakgerichte teams volgens een duidelijke opdracht en binnen duidelijke kaders. De procedures liggen voor het grootste deel vast. Het gezamenlijk doel is de voorgeschreven productie zo efficiënt mogelijk te organiseren. Het team volgt het productiepad, maar regelt samen zaken als roosters en verbeteracties. Hier werken teams met verschillende vormen van Lean Manufacturing². Bij pieken worden extra mensen ingehuurd die zich moeten voegen naar de bestaande werkwijze.

• de flexibele organisatie: hier is sprake van wisselende opdrachten, maar dat zijn wel vaak variaties op een thema (verschillende klantvragen, aanpassingen aan een standaard). Naast een flexibel multidisciplinair kernteam wordt gewerkt met tijdelijke medewerkers om bepaalde nieuwe kennis in te brengen, een oplossing te vinden of pieken op te vangen. Deze teams zijn sterk gericht op de buitenwereld en werken ook vaak samen met collega bedrijven en met gebruikers. Zij hebben vaak te maken met onvoorspelbare ontwikkelingen en problemen en maken daarom veel gebruik van Scrum methodieken³. In Scrum is geen rigide projectplanning vastgelegd, wel zijn er veel tussentijdse reflectiemomenten om de basisplanning bij te stellen.

• de innovatieve, creatieve organisatie: Hier is de opdracht elke keer anders en weinig afgebakend (fuzzy) en komt het helemaal aan op improviseren en creatieve oplossingen bedenken. Deze 'chaotische teams' bestaan uit solisten met een sterke onderlinge klik. Ze gebruiken creatieve technieken om tot resultaten te komen. Vergelijk het met een muziekgroepje dat eindeloos repeteert en uitprobeert, maar er tijdens de voorstelling staat als een band met een eigen geluid.

In de netwerkeconomie vervagen de grenzen, crossovers worden de regel. Bovenstaande grondvormen kunnen ook binnen één organisatie en zelfs binnen één team voorkomen. Organisaties die zich specialiseren zullen toch weer vaak in allianties samenwerken met partners met complementaire kwaliteiten, waardoor de stijlen gemixt worden.

²Lean manufacturing of lean production betekent letterlijk 'slanke productie' is een managementfilosofie die is gericht op het leveren van maximale waarde voor de klant met zo min mogelijk verspillingen. Door zo efficiënt mogelijk te werken, gaan de kosten omlaag wat leidt tot betere bedrijfsresultaten. De methode is oorspronkelijk afkomstig van de Japanse autofabrikant Toyota.

³Scrum is een flexibele manier om (software)producten te maken. Er wordt gewerkt in multidisciplinaire teams die in korte sprints, met een vaste lengte van 1 tot 4 weken, werkende (software) producten opleveren. Scrum is een term die afkomstig is uit de rugbysport. Bij een scrum probeert een team samen een doel te bereiken. Samenwerking is belangrijk en men moet snel kunnen inspelen op veranderende omstandigheden. Scrum wordt veel gebruikt bij producten waarvan de klant / gebruiker nog niet goed weet wat hij wil en waarbij men al doende leert om de eisen en wensen beter te beschrijven.





De artist van de toekomst

Werken in een zeester, in een duiventil, het moet niet gekker worden. Gelukkig is hier onze kans, er stapt een lifter in de auto, een professional van de toekomst. Wat een buitenkans. Hoe is het om professional in de netwerkeconomie te zijn? Wat heeft hij te vertellen?

Misschien een beetje rare vraag, maar is er eigenlijk nog wel werk daar in de netwerkeconomie?

'Werk is er meer dan genoeg, maar niet meer in de betekenis van vroeger. Niet een baan van 8 tot 5 en met een vanzelfsprekend, langlopend arbeidscontract. Tegenwoordig loopt het allemaal een beetje door elkaar. Werk in opdracht, werk dat je zelf gewoon gaat doen en kijkt wat het je oplevert en werk in ruil voor een dienst van iemand anders. Echt productiewerk is er niet zoveel meer, wat is overgebleven, zijn productietaken zoals horecawerk, schoonmaak, verzorging en heel veel procesbewaking. Ook ontwerp- en communicatiewerk waarvoor hightech kennis en veel creativiteit nodig is, is er nog volop.'





En jij bent ondernemer?

'Ach, hoe je het wil noemen. Er wordt tegenwoordig gewoon door iedereen gewerkt op contract- of offerte-basis. De ene keer ben je opdrachtnemer en als je een grote klus vindt, ben je ook opdrachtgever. Ook als je een langlopend contract hebt, blijf je bezig om in de picture te blijven. Opdrachten komen en gaan en er worden telkens opnieuw nieuwe teams gevormd. Dus de verschillende contracten heb je zowel naast als na elkaar. Daarnaast heeft bijna iedereen ook nog wel iets van een eigen handeltje, soms voor geld en vaak ook voor de lol. En zit je er even doorheen dan zijn er nog de microjobs, zeg maar de digitale krantenwijkjes. Van dat backoffice werk zoals het eindeloos testen van nieuwe software, controleren van foto's, checks van digitale controles enzovoort. Dat krijg je per klusje betaald.'

Ok, maar hoe kom je aan die opdrachten?

'Er zijn veel online proposal diensten. Daar vragen organisaties of zelfstandigen bepaalde diensten. Je stuurt dan een mooie offerte en probeert de opdracht binnen te halen. Omgekeerd bied je daar zelf je diensten aan, iets wat jij goed kan leveren met al een duidelijk plannetje erbij. Dus niet LinkedIn zoals vroeger, met alleen wat kreten en je oude ervaring, maar een echt concreet voorstel dat aanspreekt. Dat wordt dan wel opgepikt als iemand zoiets nodig heeft. Vooral als je Engels of Chinees gebruikt, is je bereik echt groot. Een goed business canvas⁴ is wel het minste wat je nodig hebt. Ja, iedereen heeft natuurlijk catchy showcases. Maar nog belangrijker dan dat je wordt gezien, is dat jij zelf goed rondkijkt waar de kansen zitten. Nou ja, daar kun je dan ook wel weer hulp bij inschakelen. Ik heb zelf een goede personal business-coach, die mij helpt in ruil voor regelmatig oppaswerk.'

Het voelt voor ons allemaal zo individueel en een beetje narcistisch

'Dan druk ik me misschien niet goed uit. Er wordt meer samengewerkt dan ooit. Ik maak zelf onderdeel uit van verschillende netwerken die samen opdrachten aanbieden en binnenhalen. Onderling wordt dan het werk verdeeld. Samen zijn wij een stevige concurrent van grotere organisaties. Wij zijn altijd een slag sneller, dus dat is goede business.'

Die netwerken dat zijn ook een soort vriendennetwerken, een gedeelde interesse en kijk op het leven houdt het bij elkaar. Gelukkig zijn er voor de meest soorten klussen actieve netwerken met altijd wel een paar trekkers die van alles bedenken om van elkaar te leren.'

Je hebt het over vakgebied, gaan beroepen dan niet verdwijnen?

'Een afgebakend beroep met een vaste inhoud is er inderdaad niet zo veel meer. Maar dat wil niet zeggen dat we tegenwoordig geen specifieke kennis meer hebben. Als ik een opdracht doe of in een multidisciplinair team zit, moet ik wel leveren. Dat je kunt samenwerken, online tools kan gebruiken, snel aanvoelt wat de bedoeling is en zo, dat is gewoon vanzelfsprekend. Je onderscheidt je juist vooral met je speciale vakkennis!

⁴Het Business Model Canvas is een tool voor ondernemers om hun business in 1 A4 te beschrijven. Het canvas bestaat uit negen bouwstenen die beschrijven welke toegevoegde waarde je levert, met wie, op welke manier en wat dat oplevert. Het doel van het canvas is vooral de kern van je activiteiten vast te presenteren.

En een leven lang leren is inmiddels werkelijkheid geworden?

'Jazeker, maar dat gaat ook wel een beetje vanzelf. Veel dingen die je even snel moet leren, zijn wel ergens te vinden op internet. Superspecialisten en netwerken helpen je daar wel verder. Er zijn ook steeds meer wizards en filmpjes die je even door een praktisch probleem heen kunnen helpen. En je werkt telkens weer in andere teams, daarmee doe je al werkend nieuwe kennis op.

Via mijn netwerken heb ik een aantal mensen die mijn grote voorbeeld zijn en die regelmatig vertellen over hun werk of workshops organiseren. En, ook goed voor m'n portfolio, ik doe vaak mee aan prijsvragen en wedstrijden. Altijd leuk, ook als je niet bij de prijswinnaars zit.'

Het lijkt me toch wel een hectisch leven...

'Best wel, je moet veel zelf doen. Nu ik er over denk, geloof ik dat daarom die personal businesscoach van mij zo belangrijk is. We hebben het natuurlijk over het ontwikkelen van mijn talent en hoe ik dat in de markt zet. Maar we hebben het nog meer over wat ik nu precies wil, wat ik belangrijk vind in mijn leven, mijn eigen stijl en hoe ik alles in balans kan houden. Je persoonlijke ontwikkeling is net zo belangrijk als dat van je vak. Lezen, films, muziek, theater zijn nog steeds heel belangrijk om nieuwe energie en inspiratie te krijgen. Die creatieve industrie draait nog steeds volop :)...

En wat betreft de hectiek: het is normaal geworden om af en toe helemaal uit te loggen en het bedrijf waar ik nu werk heeft ook zo'n wifi vrije zone.... Wacht, hier moet ik uitstappen! Respect dat jullie in die auto durven! Succes daar in 2014!'

Dus je moet ook een soort specialist zijn.

'Ja, wel een 'soort van', maar geen echte. Daarvoor zijn er wat jullie vroeger 'mavens' noemden. Dat zijn mensen die op internet hun kennis van een of ander heel specifiek onderwerp delen en daar echt alles van af weten. De honderdduizend lettertypes uit de analoge tijd, iedere voetbalwedstrijd uit de vorige eeuw, alles van de 363 soorten zweefvliegen. Die mensen gingen steeds vaker geld vragen voor die kennis en met succes. Dit zijn mensen die geen enkele organisatie meer in dienst heeft, maar die met hun super specialistische kennis wel gevonden worden en er ook goed aan verdienen, als ze tenminste een gewild onderwerp hebben. De meeste mensen zijn breed inzetbaar met een eigen specialisme dat ze echt goed kunnen of heel erg leuk vinden. Managers zoals vroeger zijn er niet veel meer. Wel connectors, mensen die verschillende werelden of soorten werkprocessen aan elkaar kunnen verbinden en de salesman natuurlijk, die investeert en risico draagt.'

Dus in de zelfsturende teams zitten geen allrounders?

'Zeker niet. Daar zitten juist verschillende rollen en disciplines bij elkaar. Ieder doet zijn eigen ding, maar je moet ook goed afstemmen en conflicten oplossen. Is nog wel eens nodig... Meestal hebben we er wel een heel bevlogen trekker in zitten, die net wat voorloopt op de rest. Dat is vooral in het begin even nodig en daarna loopt het dan wel weer met elkaar.'





Back home

We zijn terug in 2014 en kijken terug op een verre tocht met veel nieuwe indrukken. De zelfsturende auto liep als een zonnetje! Digitalisering, globalisering en flexibilisering gaan de komende jaren steeds meer onze levens bepalen. In ons werk raken we steeds verder weg van die veilige job, de duidelijke taken, het stabiele team en het vaste inkomen; we gaan werken in diffuse zeesterren, in battelende teams en in netwerken van opdrachtgevers en opdrachtnemers in wisselende rollen. Maar....er zijn ook nog veel vragen! Of er wel werk is voor iedereen, welke nieuwe spelregels ontstaan, of er nog wel sociale vangnetten zijn en in welke vorm dan?



Een verre tocht
met veel nieuwe
indrukken...

Wat we wel weten, is dat professionals en organisaties vandaag de dag voor flink wat uitdagingen staan.

- **Hoe kunnen professionals van baan-naar werkgarantie komen?**

Veel mensen werken nu in te automatiseren of andere verdwijnende beroepen; 'het spook van overbodigheid' kan voor grote groepen mensen werkelijkheid worden, het gebeurt nu al met mensen die te smal zijn opgeleid en werken in snel veranderende bedrijfstakken.

- **Hoe blijven professionals gezond en veerkrachtig?**

Permanente reorganisatie, meer onderlinge concurrentie, strijdende teams lijkt het voorland voor iedere professional. Mensen worden nu al massaal ziek van reorganisaties en conflicten op de werkvloer. Onderzoek van TNO laat zien dat hierdoor veel ziekteverzuim ontstaat.

- **Hoe leren professionals zich beter te presenteren op de arbeidsmarkt?**

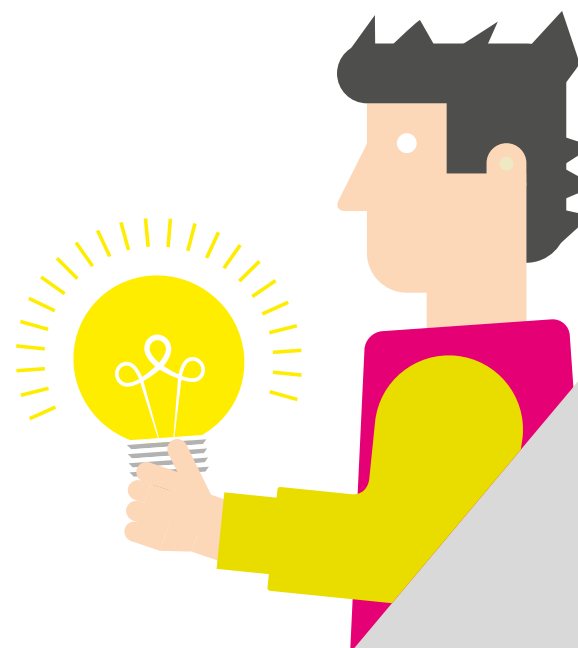
De ontwikkeling gaat naar een online markt van vraag en aanbod en deel uitmaken van de juiste netwerken. Zowel internationale kansen als concurrentie nemen toe. Tegelijk is een groot deel van de beroepsbevolking niet handig met social media als loopbaantool, dat geldt ook voor jongeren, slechts 27% van de mbo'ers weet hoe dergelijke tools te gebruiken voor hun loopbaan...

- **Hoe blijven de zelfstandige professionals permanent leren?**

Nu al werkt een groot deel van de professionals in de creatieve industrie als zelfstandige. Door hun vakkennis kunnen ze zich blijven onderscheiden op de markt. Opleidingen zijn vaak nog gericht op traditionele werknemers en de netwerken gericht op leren zijn nog in ontwikkeling.

- **Vul zelf maar aan!**

Uitdagingen te over. Voordat de zelfsturende auto zonder ongelukken de weg op kon, is het nodige denkwerk verricht en waren heel wat testritjes nodig. Ook de huidige organisaties, teams en professionals zullen nog het nodige moeten uitdenken en uitproberen. Hoe brengen we dat in de versnelling? Onze netwerken gebruiken natuurlijk! Zullen we crowdsourcen voor heel veel creatieve oplossingen?!





Vind je draai



CREATIEF EN GELD VERDIENEN

De creatieve industrie maakt deel uit van de negen topsectoren die de Nederlandse economie innovatiever moeten maken en een toppositie moeten bezorgen op de wereldmarkt. De creatieve industrie neemt binnen de topsectoren een bijzondere plaats in. Het vormt het deel van de Nederlandse bedrijven en beroepsbeoefenaren dat bij uitstek de gewenste innovatie kan aanjagen. Niet alleen binnen de eigen creatieve sector maar daarnaast ook bij andere sectoren. In dat verband wordt er vaak gesproken over de creatieve economie⁵. Gelijktijdig worstelt de creatieve sector met de eigen transitie naar andere verdienmodellen. Binnen de creatieve industrie verlopen de innovaties buitengewoon snel en wordt de arbeidsmarkt in hoog tempo verder geflexibiliseerd. In dit hoofdstuk gaan we in op de belangrijkste trends binnen de creatieve industrie zelf en laten we zien waar de sterke en zwakke kanten van de sector zitten.

⁵Bijvoorbeeld door Richard Florida in "The rise of the creative class" en voor Nederland o.a. door Dany Jacobs in "Creatief innovatiebeleid" en "Organza. Crossing borders for creativity".

Wat omvat de creatieve industrie

Er worden verschillende afbakeningen gebruikt voor de omschrijving van de creatieve industrie⁶. In dit rapport richten we ons op de media- en entertainment-industrie en de kunst- en cultuursector. Dit zijn de sectoren waarvoor GOC werkzaam is. De afbakening die in Nederland het meest gebruikt wordt, is beschreven door het CBS en omvat naast de genoemde sectoren verder nog de architectenbureaus, industrieel design, mode-ontwerpers en goud- en zilversmeden⁷. Een meer gedetailleerd overzicht van de branches van de creatieve industrie, met tellingen van bedrijven en zelfstandigen, is te vinden in afbeelding 2.1.

Binnen de brede afbakening van het CBS staan in 2013 bij de Kamer van Koophandel bijna 138.000 bedrijven ingeschreven, waaronder ruim 120.000 zelfstandigen (zzp'ers). Hieruit blijkt al direct een bijzonder kenmerk van de bedrijvigheid in de creatieve industrie. Het gaat om een kleinschalige bedrijfsstructuur. Er zijn wel grotere bedrijven, maar vooral het middenbedrijf ontbreekt grotendeels. Van alle ingeschreven bedrijven is 87% een zelfstandig beroepsbeoefenaar. Binnen de branches waar GOC zich op richt is het aantal bedrijven ruim 118.000 en het aantal zelfstandigen bijna 104.000 (88%).

Binnen de afbakening van GOC is de totale werkgelegenheid inclusief ondernemers, zzp'ers en werknemers ongeveer 258.000 personen. Ongeveer, omdat de SBI-indeling van CBS voor de bedrijven niet volledig overeenkomt met die waarop de werkgelegenheid is ingedeeld. De verdeling van de totale werkgelegenheid over zelfstandigen en werknemers in loondienst is ongeveer 26% versus 74%. Deze verdeling varieert echter sterk tussen de branches die deel uitmaken van de creatieve industrie. Door de economische crisis neemt het aantal zelfstandige beroepsbeoefenaren toe ten koste van het aantal in loondienst. In hoofdstuk 3 gaan we hier verder op in.

⁶De belangrijkste afbakeningen zijn van UNCTAD, Europese Unie, EZ en OCW, SEO, EIM, TNO en CBS. Deze afbakeningen verschillen onderling, maar hebben ook een grote mate van overeenkomst.

⁷CBS/Nicole Braams (jan. 2011) "Onderzoeksrapportage creatieve industrie".

Door de economische
crisis neemt het
aantal zelfstandige
beroepsbeoefenaren
toe ten koste van het
aantal in loondienst.

Afbeelding 2.1
TOTAAL AANTAL INGESCHREVEN
BEDRIJVEN EN ZZP'ERS IN 2013

	SBI	Hoofdactiviteit	bedrijven	zzp
9003	Scheppende kunst	23.120	22.245	96%
90011	Beoefening van podiumkunst	14.390	13.515	94%
90012	Producenten van podiumkunst	2.325	2.025	87%
9002	Diensten voor uitvoerende kunst	10.375	9.050	87%
85522	Kunstzinnige vorming van amateurs	4.910	4.505	92%
91022	Kunstgalerieën en expositieruimten	720	585	81%
91012	Kunstuitleencentra	120	90	75%
60	Radio- en televisieomroepen	320	245	77%
59	Film- en tv-productie	11.520	10.075	87%
74201	Fotografie	12.875	12.080	94%
182	Repro van geluid, beeld en software	415	365	88%
581	Uitgeverijen	3.310	2.250	68%
5821	Uitgeverijen computergames	5	5	100%
731	Reclamewezen	26.960	22.125	82%
181	Grafimediabranche	3.570	1.715	48%
90041	Theaters en schouwburgen	235	105	45%
90042	Evenementenhallen	50	25	50%
90013	Circus en variété	3.135	2.945	94%
	Totaal GOC werkgebied	118.355	103.950	88%
7111	Architectenbureaus	4.975	3.695	74%
741	Industrieel design	13.715	12.300	90%
91021	Musea	575	365	63%
91019	Openbare archieven	140	90	64%
	Totaal bedrijven creatieve industrie	137.760	120.400	87%

Bron: CBS Statline/Bewerking GOC

Drukwerk

De grafische industrie (grafimediabranche) maakt in onze afbakening deel uit van de creatieve industrie. Reden daarvoor is dat enerzijds een deel van de creatieve opmaak plaatsvindt binnen grafische bedrijven en anderzijds omdat de grafische industrie de productie realiseert van alles wat in gedrukte vorm verschijnt. Dit is vergelijkbaar met de rol die productie- en facilitaire bedrijven binnen de audiovisuele branche en de kunst- en cultuursector hebben. Daarnaast bouwt en onderhoudt een behoorlijk deel van de grafische bedrijven ook websites voor hun klanten.

Het gedrukte medium loopt al sinds de massale doorbraak van internet, eind jaren negentig, terug. Gelijktijdig vindt er binnen het grafische productieproces een sterke productiviteitstoename plaats. Hierdoor daalt voortdurend de grafische werkgelegenheid en bestaat er ondanks deze daling een structurele overcapaciteit. Door de toenemende concurrentie staan de prijzen onder druk waardoor de bedrijfsrendementen verschrompelen. Veel grafische bedrijven kiezen op dit moment de strategie van “lean production” en concentreren zich op hun kernactiviteit. Hierdoor komen er steeds meer zeer efficiënte grafische productiebedrijven. Zij drukken de minder efficiënte en lokaal opererende kleinere drukkerijen de markt uit. Velen gaan failliet of stoppen er net op tijd mee.

Toch bestaat er nog steeds een goed verdienmodel voor het gedrukte medium dat niet zomaar opgevolgd kan worden door digitale verdienmodellen. Uitgevers van kranten, tijdschriften en boeken zien voortdurend hun oplages dalen en inkomsten uit reclames teruglopen⁸. In eerste instantie reageerden veel uitgevers met het inkrimpen van redacties en het flexibiliseren van arbeidsrelaties met journalisten en fotografen. Journalisten en fotografen worden hierdoor steeds vaker gedwongen om als freelancers te gaan werken voor meerdere opdrachtgevers en ook nevenwerkzaamheden te zoeken om hun inkomen op peil te houden. Redacties van verschillende regionale kranten worden samengevoegd en vervolgens steeds vaker geïntegreerd met webredacties van e-papers en e-magazines. Ondanks twijfel over de verdienmodellen van web-edities hebben inmiddels alle grote uitgeverijen besloten tot forse investeringen hierin. Brede consensus bestaat er over de innovatieve richting die ingeslagen moet worden, namelijk investeren in het uitgeven via web en sociale media. Geen

Niemand van de grote uitgevers kan zich nog permitteren om af te wachten hoe de verdienmodellen zich de komende jaren gaan ontwikkelen.





enkele grote uitgever kan zich nog permitteren om af te wachten hoe de verdienmodellen zich de komende jaren gaan ontwikkelen. Iedereen voelt de druk om nu mee te gaan. Dat wil overigens niet zeggen dat men het papieren verdienmodel snel overboord zal gooien. Juist omdat het een betrouwbaar en bekend verdienmodel is, zal men voor het papieren verdienmodel afwachten op wat er de komende jaren gaat gebeuren bij verder herstel van de Nederlandse economie. Naar verwachting blijven de papieren kranten en tijdschriften voor een belangrijk deel bestaan naast een voortgaande groei van uitgeven via internet en sociale media.

Gelijktijdig wordt nu ook in Nederland de discussie gevoerd over het veranderende karakter van uitgeven via internet en sociale media. Op internet staat steeds minder de

uitgever centraal maar eerder de journalist. De journalist bindt door zijn kwaliteit een grote groep volgers aan zich. Uitgevers willen betaalsystemen koppelen aan deze meer geïndividualiseerde binding van de lezers aan het "merk" van de journalist. Recente ervaringen in Amerika laten zien dat hiermee voor de uitgevers grote risico's ontstaan. Ezra Klein, journalist van de Washington Post, begon voor zichzelf toen bleek dat hij zeer succesvol was in het binden van volgers. Hij begon voor zichzelf en nam zijn volgers gewoon mee⁹. Daarna volgen er steeds meer start ups van succesvolle journalisten. Na het flexibiliseren van de arbeidsrelaties met journalisten krijgen uitgevers nu te maken met grote bindingsproblemen van journalisten die er met hun eigen verdienmodel van door gaan. Deze ontwikkeling zal zich waarschijnlijk ook in Nederland voor gaan doen.

⁸PwC (2013) Global entertainment and media outlook 2013-2017.

⁹www.nrc.nl/longreads/2014/02/05/wonderkind-van-de-post-begint-nieuw-digitaal-avontuur-en-hij-is-niet-de-eerste



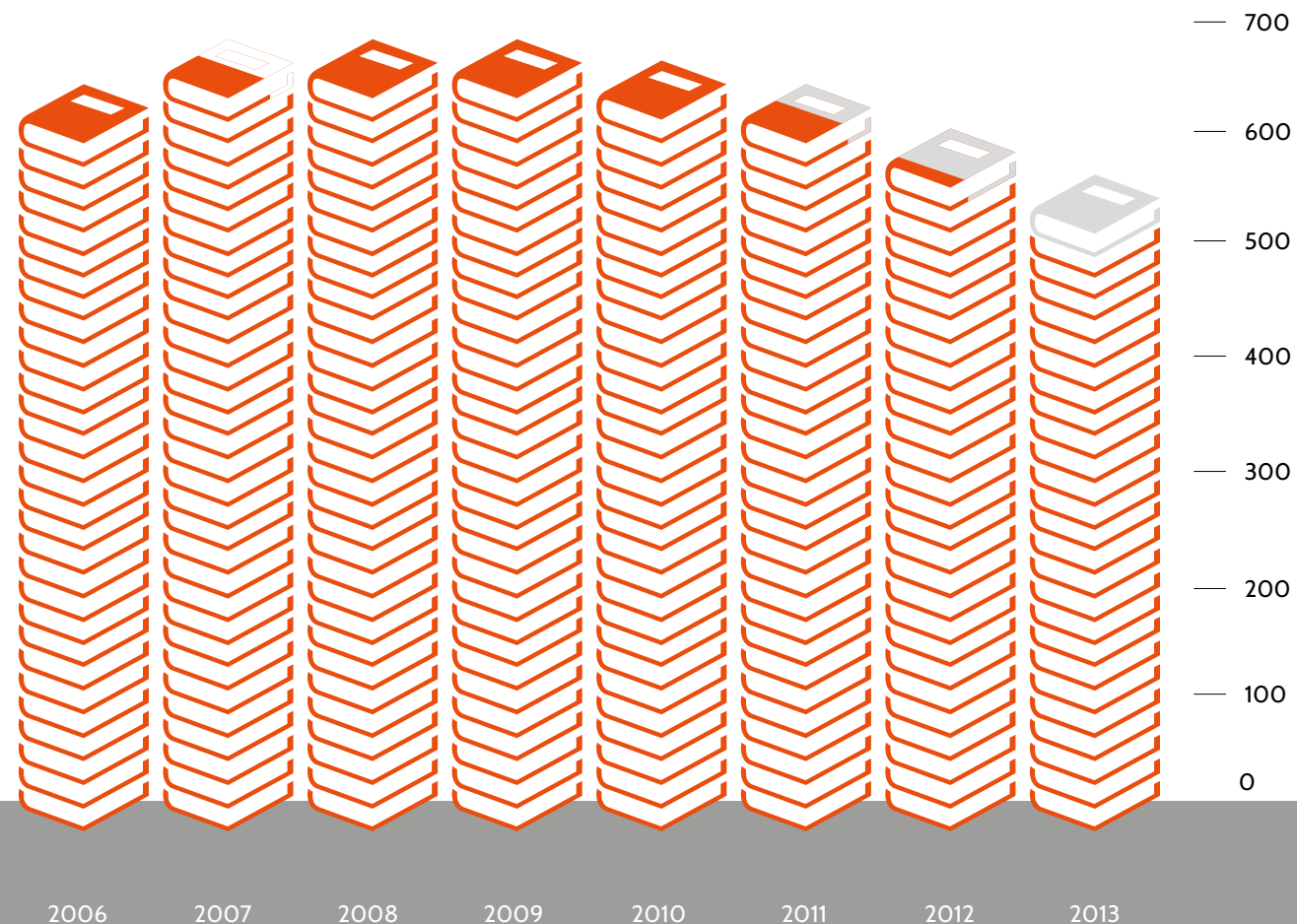
Afbeelding 2.2
**OMZET VERKOOP VAN BOEKEN EN E-BOOKS IN
 NEDERLAND (IN MILJOENEN EURO'S)**



Boeken

Het aantal verkochte fysieke boeken bleef ook in 2013 verder dalen en de groei van verkochte e-boeken blijft sterk achter bij die van Amerika ($\pm 20\%$)¹⁰ en daarmee tevens bij de verwachtingen die velen er van hebben. Misschien komt dat omdat de prijs van het e-boek in Nederland relatief hoog is vanwege de vaste boekenprijs van het papieren boek. Daar kruipt de e-boekenprijs tegenaan. Ondanks de relatief hogere prijs en de veel lagere kosten wordt er nog niet veel verdiend aan het e-boek in Nederland.

Wat daarbij ook niet helpt is dat in 2013 van alle uitgebrachte Nederlandse titels slechts 12% in e-boek versie beschikbaar is.





Het aandeel van e-boek in de totale boekenomzet mag dan toenemen en door sommigen zelfs in jubeltonen gemeld, in afbeelding 2.2 is te zien dat het anno 2013 nog slechts om 4% gaat. Daarmee blijft het aandeel in de omzet veel kleiner dan bij andere digitale media het geval is. Bijvoorbeeld in vergelijking met het digitale aandeel in de omzet bij audio, films en video games (zie afbeelding 2.3). Daar staat weer tegenover dat het fysieke boek zich onder de huidige economische crisis opmerkelijk goed handhaaft in vergelijking met de terugval van de omzet bij de andere media- en entertainmentproducten. De omzet (fysieke dragers en streaming) in audio daalde in 2013 met 12%, video games met 11%, films met 9% en in boeken met 'slechts' 6%. De digitale bijdrage in de totale omzet is het grootst bij audio (30%), vervolgens bij films (25%), bij video games (16%) en tenslotte nog heel bescheiden bij e-boeken (4%). De groei van digitale muziek en films zit vooral in streaming abonnementen zoals Spotify en Netflix. Spotify is een Zweeds bedrijf dat in 2006 is opgericht en blijkt na enige aarzeling in 2013 doorgebroken te zijn op de Nederlandse markt. Wat daarbij geholpen heeft is dat grote aanbieders van totaalpakketten, zoals UPC en KPN, Spotify als een "gratis" extra service bij hun familiepakketten aanbieden. Daarom is het lastig te bepalen hoeveel mensen ook daadwerkelijk gebruik maken van streaming audio. Netflix is al sinds 1998 een grote aanbieder van streaming films op de Amerikaanse markt. Twee jaar geleden heeft Netflix zijn aanbod voor het eerst naar verschillende Europese landen overgebracht. Netflix blijkt in 2013 vooral op de Nederlandse markt redelijk succesvol te zijn. Wereldwijd heeft Netflix begin 2014 zo'n 44 miljoen abonnementen, waarvan ongeveer 800.000 in Nederland (precieze aantallen zijn niet vrij gegeven).

De verkoop van e-boeken mag dan tegenvallen bij de hoge verwachtingen, het downloaden van e-boeken stijgt echter wel spectaculair. Uit een periodiek onderzoek van het marktonderzoeksbureau GfK blijkt dat zowel het aantal verkochte e-readers als het daarop gedownload aantal e-boeken sterk is gestegen. In Nederland hebben ongeveer 8,5 miljoen mensen een smartphone en 7 miljoen daarnaast ook een tablet. Gemiddeld hebben gebruikers van e-readers in Nederland eind 2013 117 e-boeken op hun e-reader staan, maar daarvan is 90% gratis gedownload¹¹. Al eerder was bekend dat van de lijst top-100 best verkochte boeken in Nederland alle titels ook illegaal gratis te downloaden waren. Deze situatie zal begin 2014 niet veel veranderd zijn.

¹⁰Bron: Association of American Publishers; totale omzet in VS in 2013 \$121,5 miljoen.

¹¹GfK (2013) "Trends in Digitale Media".

Video Games

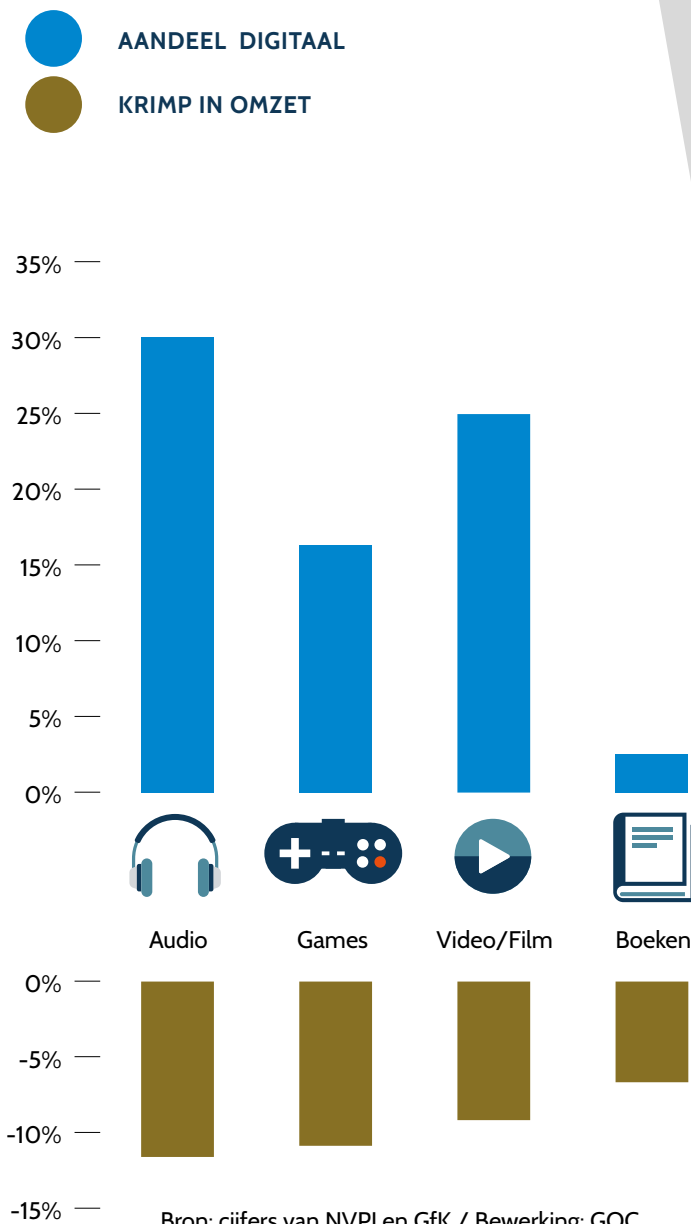
Grofweg is de markt voor video games verdeeld in drie segmenten: entertainment games op fysieke dragers voor PC's en consoles, entertainment games voor game portals en serious games. Wereldwijd groeit de gaming markt sterk, maar door de economische crisis krimpt in de VS en Europa met name de markt voor games voor PC's en portals. De sterke groei van games via portals en social media apps kan de teruglopende omzet van fysieke gamedragers op dit moment niet compenseren. Dat console games nog lang niet zijn afgeschreven bewijst het vorig jaar op de markt komen van een nieuwe generatie consoles door alle grote belangrijke aanbieders. Sony kwam met de Sony Playstation 4, Microsoft met de Xbox One en Nintendo met de Wii U. De markt voor consoles blijkt nog steeds zo aantrekkelijk te zijn dat er zelfs nieuwe aanbieders bijkomen, de Ouya met een aanbod van 500 games die gratis te proberen zijn. Tot nu toe valt de verkoop van de nieuwe Wii U en de Ouya echter tegen. Sony wil, net als Netflix voor films, streaming games gaan aanbieden die op verschillende apparaten te spelen zijn, zoals op TV, smartphone en tablet.

In de neurowetenschappen wordt verder geëxperimenteerd met games waarbij de speler met behulp van geplaatste sensoren het spel rechtstreeks vanuit de hersenen kan beïnvloeden (Rathenau Instituut in Duitsland).

Het Amerikaanse bedrijf Onlive biedt streaming gaming aan via een Cloud gaming platform met honderden games. Cloud gaming kent echter de nodige problemen waardoor streaming gaming nog niet goed van de grond komt. Zo moeten er vooraf grote investeringen gedaan worden in het neerzetten van vele regionale datacentra om voldoende streaming snelheid te kunnen waarborgen. Verder is streaming gaming sterk afhankelijk van de snelheid van de internetverbinding bij de klanten, en deze snelheid is niet stabiel. Cloud gaming portals zijn bovendien kwetsbaar voor hacking en bij betaling moeten creditcard gegevens voldoende beveiligd kunnen worden. Cloud gaming zit in de "rat race" met hackers.

Afbeelding 2.3

AANDEEL UIT DIGITALE OMZET EN KRIMP IN TOTALE OMZET BIJ AUDIO, VIDEOGAMES, VIDEOFILMS EN BOEKEN (OMZET IN EURO'S)



Bron: cijfers van NVPI en GfK / Bewerking: GOC



Entertainment games is een aanbiedersmarkt met bijbehorende risico's voor de ontwikkelaars. Games moeten eerst ontwikkeld worden terwijl nauwelijks valt in te schatten hoe succesvol de verkoop zal worden. Daarom zijn entertainment games meer risicovol dan serious games wat betreft investeringen.

Serious games worden bijna uitsluitend in opdracht en in nauwe samenwerking met een specifieke opdrachtgever gemaakt. Dit levert minder investeringsrisico's op, maar de strijd gaat in dit segment om het verkrijgen van voldoende opdrachten. Bij serious games wordt ook vaker in teams met andere disciplines samengewerkt. Bij entertainment games zijn de primaire disciplines design en ICT. Bij serious gaming komen daar vaak onderwijskundigen en psychologen bij, omdat er bijna altijd een verleidings- en leerdoel bestaat. Beide segmenten staan daarom nogal ver van elkaar af. Serious games hebben een groot toepassingsgebied. Er worden al jaren games ontwikkeld voor educatieve doelstellingen. Niet alleen voor het onderwijs, maar in toenemende mate ook voor uiteenlopende andere doelgroepen. Bijvoorbeeld in de zorg kunnen patiënten via een game leren beter met een bepaalde handicap om te gaan, maar ook gemeenten kunnen games inzetten om hun inwoners beter mobiliteitsalternatieven te laten afwegen (Breda: Positive Drive app)¹².

De toekomst is aan user facilitation games waarmee bijvoorbeeld banken, bedrijven maar ook ziekenhuizen en overheden voor online transacties een gebruiksvriendelijke game-omgeving kunnen aanbieden. Zo kun je gewoon bij virtuele gemeentemedewerkster Natascha je paspoort te bestellen door met haar online spraakgestuurd in dialoog te gaan. Weg menu- en keuzeopties.

De markt voor game apps is de laatste jaren sterk gegroeid. In afbeelding 2.4 is deze groei in beeld gebracht voor apps in de iTunes App Store¹³. Begin 2014 waren in iTunes ruim 1 miljoen apps voor downloads beschikbaar, waarvan 186.400 games. Dat is 18,5% van het gehele aanbod. Daarmee vormen de game apps de grootste categorie binnen iTunes Store. Van alle beschikbare apps in iTunes is echter 62% gratis. Bij games is dit iets lager met 58% gratis apps. De prijs van apps varieert van 0,99 USD tot 999,99 USD. Er zijn 49 apps, waarvan één game, die de hoogste prijs hebben. Van alle apps kost 17% 0,99 USD en van de game apps is dit 27% (zie afbeelding 2.5). Naarmate de prijs van game apps hoger wordt, neemt het aantal apps dat daarvoor te koop is sterk af. Slechts 3,6% van de game apps heeft een prijs van 2,99 USD en 2,9% een prijs van 3,99 USD.

Bij andere App Stores zullen de verhoudingen tussen aantallen en prijzen niet veel anders liggen. De App Store van iTunes is tot nu toe de grootste. Vandaar dat het verdienmodel bij mobile gaming loopt via microtransacties waarvan iTunes ook nog eens 30% inhoudt.

Het grote aandeel gratis apps wil niet zeggen dat er via deze games geen geld te verdienen is. Ten eerste zijn gratis apps in eerste instantie bedoeld om potentiële klanten te interesseren voor het uitproberen van beperkte versies van een app. Bovendien werken veel free-to-play games met zogenaamde in-app verdienmodellen. De speler wordt verleid om kleine aankopen te doen om op hogere levels te komen of met meer geavanceerde attributen te gaan spelen. Om iets te kunnen verdienen moet een game dus voldoende gekocht worden en moeten er bij het spelen voldoende aankopen gedaan worden. Vandaar dat Carter Dotson op zijn weblog opmerkte "free-to-play developers need to go big or go home".



¹²www.positivedriveapp.com

¹³Bron: 148Apps.biz; US iTunes App Store Metrics.

007

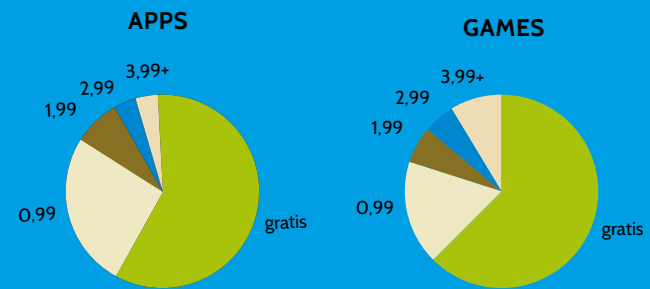


Er is nog weinig bekend van het inkomen dat game developers in de loop van hun loopbaan genereren. Bekend is dat game developers in het begin van hun loopbaan veel tijd op eigen kosten moeten investeren in de hoop een of meerdere games te ontwikkelen waaruit zij een inkomen krijgen. Owen Goss, de oprichter van Streaming Colours Studios te Canada, heeft enkele jaren geleden precies deze vraag voorgelegd aan game developers die game apps voor iTunes ontwikkelen¹⁴. Hij kreeg 252 bruikbare reacties van collega game developers waarmee enig licht op de vraag naar hun inkomen uit game apps te werpen was. Goss pretendeert niet een representatief beeld te kunnen geven, maar wel een redelijke indicatie. De helft van de respondenten had alleen de game app gebouwd, de anderen hadden met meerdere developers aan een game gewerkt en moesten dus hun inkomen delen met anderen. Het inkomen waar Goss naar vroeg was het totale inkomen over alle game apps die men ontwikkeld had gedurende hun gehele loopbaan als game developer. De game developers gaven aan dat hun "lifetime revenue from all game apps on iTunes Store" was: voor 50% van hen minder dan 3.000 USD lifetime tot dat moment, 25% realiseerde een lifetime inkomen van 30.000 USD en 25% meer dan 30.000 USD (zie afbeelding 2.6). Een kwart van alle respondenten had tot dan niet meer binnengekregen dan 200 USD. Vervolgens telde hij alle genoemde inkomens bij elkaar op en berekende welk deel van de game developers welk deel van dit totale inkomen kreeg. Daaruit bleek dat de top 1% van de game developers een derde van het totale

inkomen uit game apps kreeg, en van de 19% subtop bijna twee derde deel. Zo kreeg een vijfde (20%) van de game developers bijna het gehele gezamenlijke inkomen (97%), en bleef er voor 80% van de game developers een kluitje over van 3% van het inkomen. Met andere woorden, een zeer scheve verdeling van het inkomen over de groep. Ook berekende Goss dat het maken van meerdere game apps het gemiddelde inkomen fors deed stijgen. De groep developers die slechts één game ontwikkeld hadden realiseerden een gemiddeld "lifetime" inkomen van 520 USD, de groep die 2 games ontwikkelden gemiddeld 3.000 USD, 4 à 5 games 23.000 USD en de groep die al 6 tot 10 games hadden ontwikkeld realiseerden gemiddeld 255.000 USD. Uit het onderzoek is niet bekend hoeveel jaar een of een groep developers erover deden om meerdere games te ontwikkelen en dit totale bedrag bij elkaar te verdienen.

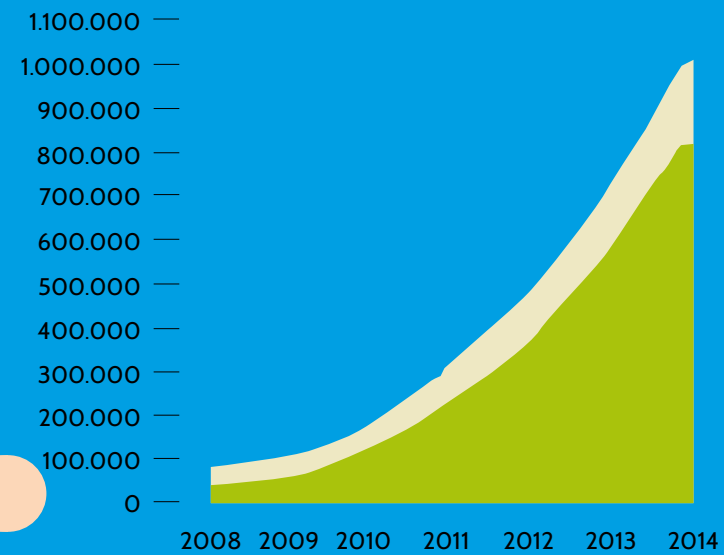
Stel, een groepje van 4 game developers (designers en ict'ers) ontwikkelen 2 games per jaar. In vier jaar hebben zij dus 8 game apps in de iTunes Store staan. Over deze gehele periode van 4 jaar incasseren zij een gezamenlijk inkomen van 255.000 USD. Dat is omgerekend gemiddeld bijna 16.000 USD per persoon per jaar. De werkelijkheid zal echter sterk kunnen afwijken van deze rekenkundige benadering. Het maakt echter wel duidelijk dat het niet eenvoudig is om snel geld te verdienen met het bouwen van game apps. Het vergt voor velen een lange investeringstijd met het nodige doorzettingsvermogen. Wat lokt is het idee dat duizenden spelers over de hele wereld je game zullen uitproberen, dat iedere nieuwe game weer een grote stap voorwaarts oplevert en dat de mogelijkheid bestaat dat je eens veel geld zult kunnen verdienen. Geen garanties, wel een enorme uitdaging.

¹⁴Goss, Owen (2011) "Results: iOS Game Revenue Survey". StreamingColours.com.



Afbeelding 2.5
APPS IN US iTunes APP STORE NAAR PRIJS
(US DOLLAR)

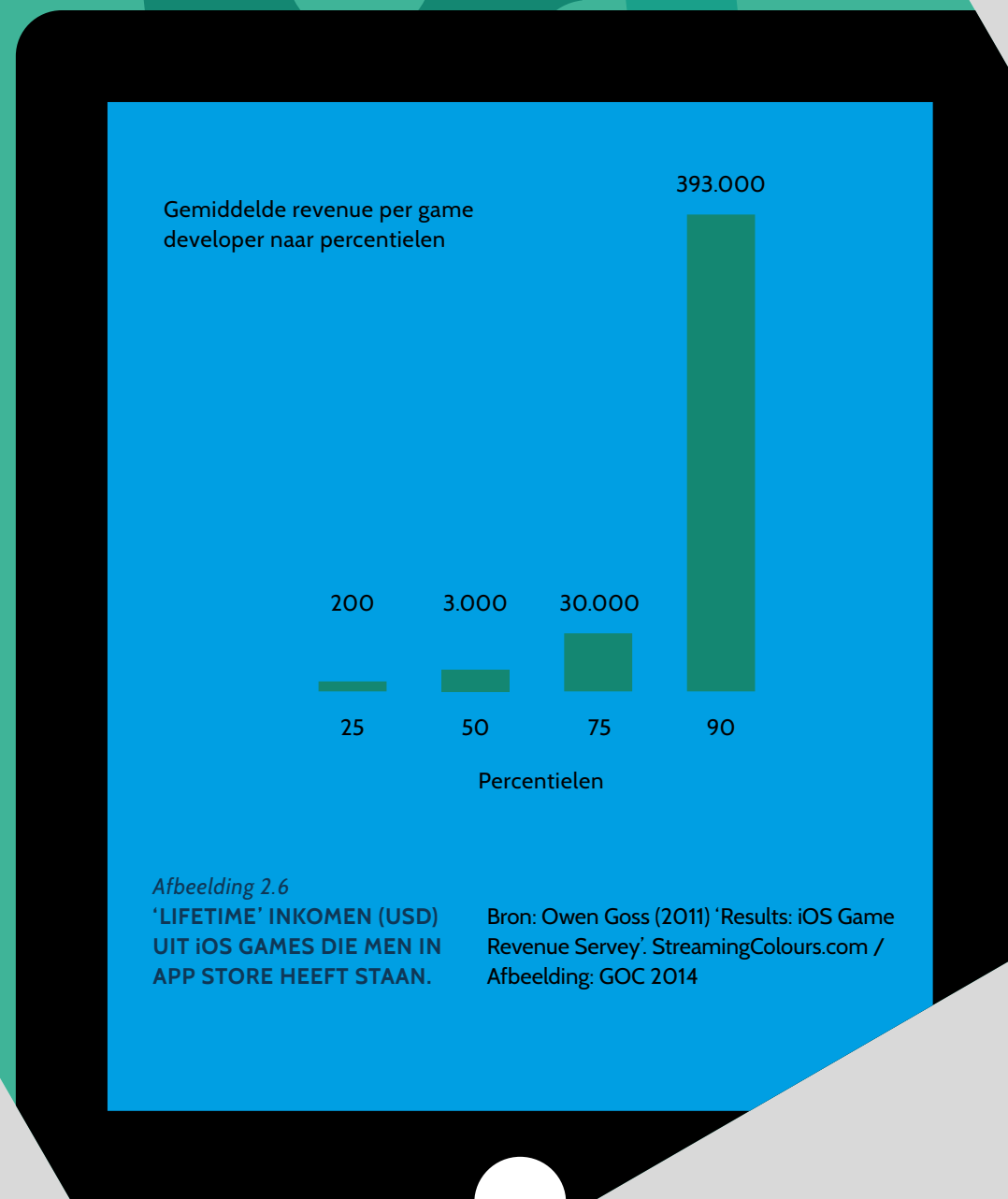
Bron: tellingen uit 148
Apps. Biz: App Store
Metrics



Bron: tellingen uit 148 Apps. Biz: App Store Metrics

Afbeelding 2.4
TOTAAL AANTAL BESCHIKBARE
APPS IN US iTunes APP STORE





Afbeelding 2.6

'LIFETIME' INKOMEN (USD)
UIT iOS GAMES DIE MEN IN
APP STORE HEEFT STAAN.

Bron: Owen Goss (2011) 'Results: iOS Game
Revenue Survey'. StreamingColours.com /
Afbeelding: GOC 2014

2012



In Nederland
zijn de afgelopen
jaren veel grote
zalen bijgekomen
onder het motto
aanbod creëert
de vraag.

Televisie en film

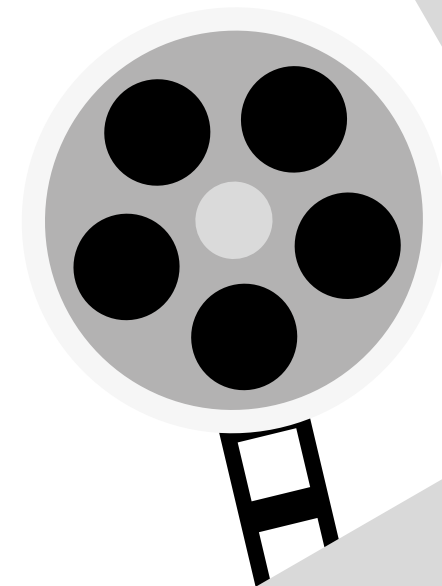
De televisiewereld staat onder druk vanwege overheidsbezuinigingen op de publieke omroepen en een reorganisatie onder omroepverenigingen.

De bezuinigingen hebben tevens grote gevolgen voor de audiovisuele productie-industrie daar omheen. Toch heeft televisie een zeer sterke positie in de belevingswereld van het publiek. Waar jongeren internet en social media massaal omarmen en vele andere media zoals kranten nauwelijks lezen, is de televisie nog steeds het meest krachtige medium op het gebied van collectieve beleving. Dat blijkt uit het succes van de vele op jongeren gerichte programma's zoals talentenjachten en soaps. Ook blijkt dat het aantal uren dat naar televisie gekeken wordt al lange tijd redelijk stabiel is. De verwachting in 2012 dat na de film ook de televisie snel op 3D zou overgaan, blijkt niet zijn uitgekomen. In de reclamecampagnes is het inmiddels een zachte dood gestorven.

Bij films zien we al een tijd een verschuiving van fysieke naar digitale distributie. Door de economische crisis loopt de omzet van film verhuurwinkels al een aantal jaren terug. In het gat van de digitale distributie is inmiddels met succes het Amerikaanse Netflix gedoken met streaming video-on-demand. Ook de Nederlandse bioscopen doen het goed. Sinds 2012 zijn alle bioscopen ingericht voor digitale distributie. Hierdoor nemen de mogelijkheden van gelijktijdige vertoning van films sterk toe. In Nederland zijn de afgelopen jaren veel grote zalen bijgekomen onder het motto aanbod creëert vraag. En de praktijk heeft uitgewezen dat dit bij de bioscopen daadwerkelijk het geval is.

Naast films gaan filmproducenten zich steeds vaker ook toeleggen op het maken van games voor het grote publiek. De verwachting is dat in de toekomst de filmindustrie hierdoor grote delen van de entertainment gamesindustrie gaat incorporeren. De filmindustrie gaat gratis korte promogames uitbrengen met als doel reclame te maken voor hun films onder het grote publiek. Hetzelfde gaat waarschijnlijk ook gebeuren met televisieprogramma's. Hiermee wordt een facilitaire gamesindustrie in het leven geroepen die een positie zal verwerven naast de gamesbedrijven die zich richten op de betaalde games voor de echte gamers.

De verwachting dat de omzet in games die van de filmindustrie zou gaan overtreffen is (nog) niet uitgekomen. Dit komt omdat het digitale verdienmodel van films voorlopig beter is dan van video games (zie afbeelding 2.7). Helaas zijn de cijfers over 2013 nog niet beschikbaar, maar het is niet waarschijnlijk dat de situatie in 2013 anders is geworden.





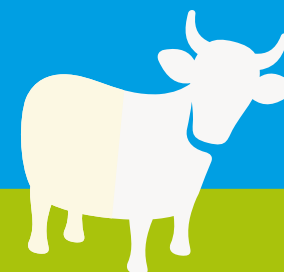
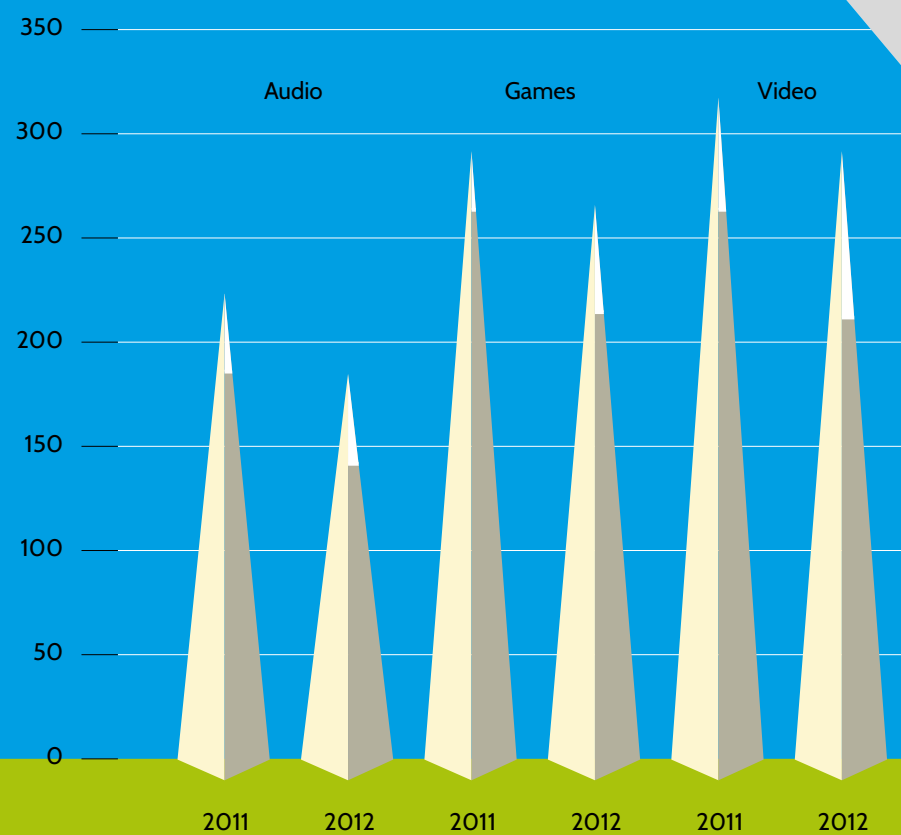
Kunst en cultuur

Algemeen bekend is dat de overheid op haar jaarlijkse budget voor kunst en cultuur 250 miljoen Euro bezuinigt. Daarmee gaan de overheidssubsidies terug van 987 miljoen Euro naar 740 miljoen Euro. Na felle protesten roepen deze bezuinigingen binnen de kunst- en cultuursector nu ook discussies op over de keuzes die gemaakt zouden moeten worden. Daarbij is de vraag opgeworpen of de sector zelf moet aangeven wat dan maar moet verdwijnen, of dat de overheid dat moet doen. Het beleid in Nederland is steeds geweest dat de overheid de budgettaire discussie voerde, maar de bestedingsbeslissing via de besturen en raden van de verschillende fondsen aan deskundigen uit het veld overliet. Dat heeft er onder andere toe geleid dat vooral de avant-garde met vernieuwende projecten relatief veel ruimte kreeg. Experimenteren en vernieuwen werd beloond, het commercieel uitmelken van een bestaand repertoire werd overgelaten aan de niet-gesubsidieerde instellingen. Onder druk van de bezuinigingen wordt nu gediscussieerd over een andere koers binnen de gesubsidieerde instellingen. Een deel wil dat de verschillende disciplines binnen de sector zelf keuzes maken, bijvoorbeeld om het Nederlandse aanbod in Europees perspectief

te plaatsen. Dan zou de beschikbaarheid in een specifiek genre op topniveau binnen Europa kunnen betekenen dat in Nederland dit genre niet meer op topniveau behouden zou hoeven te worden. Als voorbeeld werd het Nationaal Ballet genoemd. Maar de reacties hierop waren vernietigend. Anderen wilden dan maar liever de keuze overlaten aan de overheid, de sector zou nooit zo rigoreus in eigen vlees kunnen snijden. Nog een andere bepleitte optie was om de vernieuwing van het kunst- en cultuuraanbod te vertragen. De avant-garde zou een minder prominente plaats toebedeeld moeten worden ten gunste van het beter en langer benutten van het bestaande aanbod. Avant-gardistische kunst trekt veel minder publiek, terwijl het veel ontwikkeltijd kost, waardoor het onmogelijk tot een substantiële verhoging van het eigen inkomen zou kunnen leiden. Bovendien zouden bedrijven eerder fondsen ter beschikking willen stellen voor kunst die vertrouwd is onder een breed publiek dan voor experimentele kunst.

Onder druk van de bezuinigingen
wordt nu gediscussieerd over een
andere koers binnen het
gesubsidieerde deel.

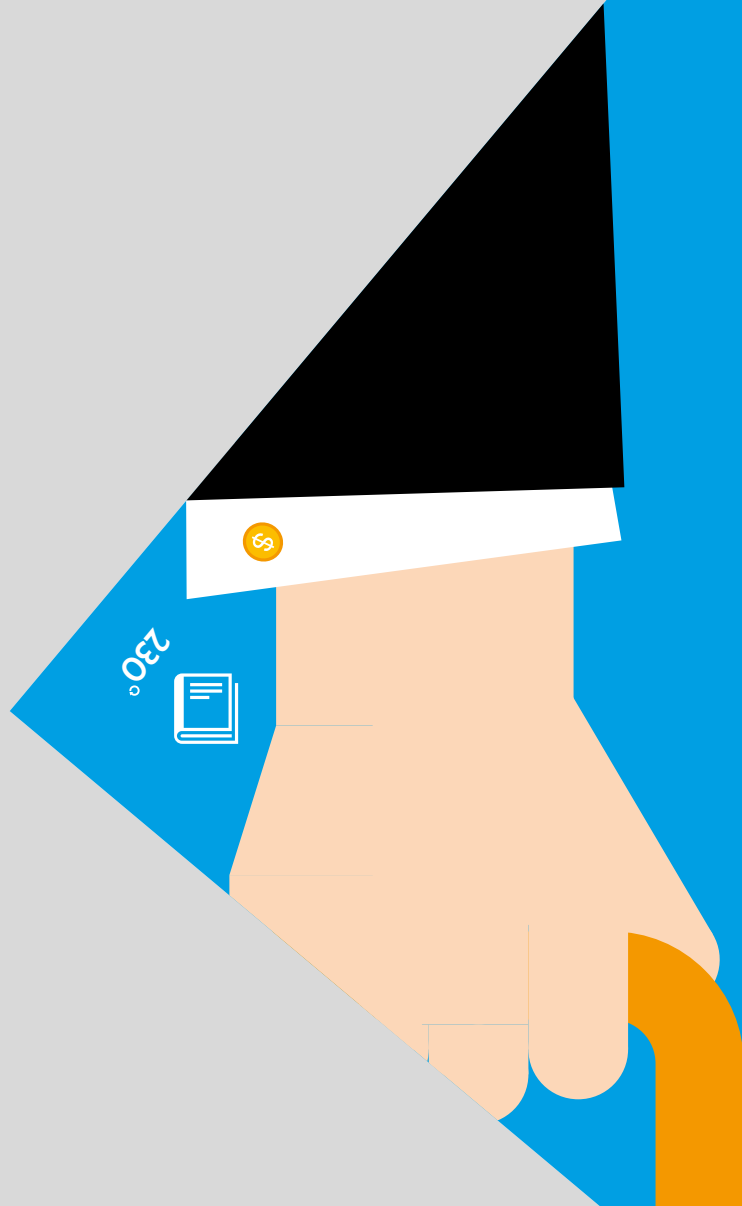
220°



Afbeelding 2.7
OMZET IN MILJOENEN EURO'S
VERKOOP AUDIO, GAMES EN VIDEO

Bron: NVPI / Bewerking GOC





Dat de kunst- en cultuursector sterk in de belangstelling is komen te staan wordt bevestigd door het groot aantal publicaties in de dagbladen en het aantal wetenschappelijke publicaties erover. Zo heeft de Boekmanstichting samen met het Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP) een cultuurindex voor Nederland uitgebracht analoog aan de in de VS ontwikkelde cultuurindex: the "National Arts Index" van de organisatie "Americans for the Arts". Een veertigtal Nederlandse auteurs en wetenschappers beschrijven aan de hand van veel cijfermateriaal de staat van de cultuur en de trends die er in de verschillende segmenten plaatsvinden. De cultuurindex geeft aan de hand van vier pijlers over een reeks van jaren een soort barometer van de stand van zaken en de richting van de ontwikkelingen aan. De vier pijlers zijn: (1) de ontwikkeling van de capaciteit (aantal organisaties, infrastructuur en werkgelegenheid), (2) de participatie (bezoek, beoefening en consumptie van cultuur), (3) de geldstromen (eigen inkomsten, overheidssubsidies en omzetten) en tenslotte (4) de concurrentiekracht nationaal en internationaal. Het boek is een absolute "must have" voor iedereen die geïnteresseerd is in de ontwikkelingen in de kunst- en cultuursector en de cijfermatige onderbouwing daarvan¹⁵.

Een onderzoek naar de bezuinigingen die de gemeenten doorvoeren op het gebied van kunst- en cultuuruitgaven is uitgevoerd door

Berenschot¹⁶. Zij berekenen dat als de voorgenoemde begrotingsplannen van de gemeenten gerealiseerd worden er nog eens 250 miljoen Euro bezuinigd wordt op kunst- en cultuuruitgaven. De gezamenlijke uitgaven van de gemeenten gaan dan omlaag van 1,98 miljard Euro in 2011 naar 1,74 miljard Euro in 2015. Tussen 2011 en 2013 hebben de gemeenten volgens berekeningen van Berenschot al 170 miljoen Euro van de voorgenoemde 250 miljoen Euro bezuinigingen gerealiseerd. In 2014 komt daar dus nog 80 miljoen Euro bij. Uit het onderzoek naar de begrotingsplannen van de gemeenten blijkt dat er grote verschillen zijn tussen gemeenten onderling in de mate van bezuinigen op kunst en cultuur. Het meest bezuinigt Delft met een afname van 35-40%, het minst Utrecht en Leiden met een korting van 'slechts' 0-5%. Rotterdam bezuinigt 25-30% op het budget, Amsterdam met 10-15% veel minder. Wat de gevolgen op langere termijn zullen zijn, is nog niet goed te overzien. We zien wel dat er verschuivingen plaatsvinden van afgewezen subsidievragers bij de bekende kunst- en cultuurfondsen naar andere subsidiebronnen. Het is dus dringen en verdringen. Ook vinden er fusies plaats tussen instellingen, met uiteraard het doel om na een sterke sanering toch nog voldoende omvang en kwaliteit te behouden. Velen stoppen of zijn al gestopt.

¹⁵Boekmanstichting en SCP (2013) "De Staat van Cultuur: Lancering Cultuurindex Nederland". Uitgave Boekmanstichting en Sociaal en Cultureel Planbureau.

¹⁶Berenschot (2014) "Cultuur & Collegeakkoorden: onderzoeksresultaten Kunsten '92". Berenschot.nl.

Creatieve industrie weer met beide benen op de grond

De creatieve industrie maakt deel uit van de negen topsectoren waar de overheid haar stimuleringsbeleid op wil concentreren. De negen topsectoren hebben een unieke economische waarde voor het aanjagen van de Nederlandse economie en het realiseren van de zogenaamde Lissabon doelstellingen. Daarin wil Europa op termijn een krachtige innovatieve en kennisintensieve economie ontwikkelen die de concurrentie met opkomende landen op de wereldmarkt aan kan.

Op deze doelstelling zijn wetenschappers in 2013 begonnen de prestaties van de negen topsectoren te meten en met elkaar te vergelijken. Daartoe heeft het onderzoeksinstituut Panteia in 2012 het Topsectorenpanel opgericht. Daarnaast voert de Rotterdam School of Management van de Erasmus Universiteit Rotterdam (EUR/RSM) al enkele jaren de Concurrentie- en innovatiemonitor uit. Samen hebben zij de "Innovatie en concurrentiemonitor topsectoren" opgesteld waar nu een eerste nulmeting onder 1.527 bedrijven in de topsectoren het gevolg van is geweest¹⁷. In de rapportage over deze nulmeting is te lezen dat de creatieve industrie gezien het aantal bedrijven de grootste is van alle topsectoren. Dit zijn echter voornamelijk veel zzp'ers.

Alle topsectoren samen vertegenwoordigen een kwart van alle bedrijven in Nederland en vertegenwoordigen 38% van de totale productieomvang, 27% van de toegevoegde

waarde, 21% van de totale werkgelegenheid, 39% van de totale exportwaarde en maar liefst 96% van de R&D-uitgaven door bedrijven. In het onderzoek wordt verder gekeken naar prestatie-indicatoren als groei in omzet, technologische innovatie (product- en dienstvernieuwing) en sociale innovatie (dynamisch managen, flexibele organisatievormen, slimme werkmethoden en co-creatie met anderen). De economische prestaties worden gemeten in omzetgroei, winstgroei, groei in marktaandeel en het aantrekken van nieuwe klantengroepen.

Hoe scoort de creatieve industrie op deze prestatieladder?

De creatieve industrie doet het goed op het gebied van vernieuwende marktbenadering. Bij alle onderdelen daarvan; opdrachten, producten, markten en verkoopkanalen, scoort de creatieve industrie ruim bovengemiddeld. De creatieve industrie scoort hoog op het verdiepen van bestaande klantrelaties, maar laag op het benutten van schaalvoordelen en het vergroten van de efficiency in productiesystemen en dienstverlening. De creatieve industrie ervaart de concurrentie vooral op de binnenlandse markt omdat ze daar sterk op georiënteerd is en is nog weinig actief op de buitenlandse markt, met uitzondering van enkele grotere bedrijven. Het geringe vermogen van de creatieve industrie om schaalvoordelen te benutten en haar productie-efficiency te vergroten, heeft vooral te maken met de kleinschaligheid van de bedrijven binnen de creatieve industrie. Het gevolg daarvan is dat op het gebied van omzetgroei, winstgroei,

groei in marktaandeel en het aantrekken van nieuwe klantengroepen de creatieve industrie het laagst scoort van alle topsectoren. De creatieve industrie heeft door de aard van haar activiteiten en het hoge opleidingsniveau wel veel innovatief potentieel in huis, maar weet dat door haar kleinschaligheid en gebrek aan groeivermogen niet om te zetten in economisch resultaat. Door dit geringer verdienvermogen zit de creatieve industrie onder de huidige economische omstandigheden het meest van alle topsectoren in een stagnatiefase.

¹⁷Panteia/EIM en RSM/EUR (dec. 2013) "Technologie en sociale innovatie in een concurrerende markt: innovatie- en concurrentiemonitor topsectoren 2012". Uitgave: Panteia/EIM.



High Tech herindustrialisatie

Welke sectoren van de creatieve industrie doen het dan wel goed om de Nederlandse economie uit het slop te trekken en voort te stuwten op de wereldmarkt? Van deze sectoren zou de creatieve industrie op zijn beurt weer veel kunnen leren. Innovatieve én economische koplopers voldoen volgens het onderzoek van Panteia en EUR/RSM aan de volgende kenmerken: het zijn vooral grote bedrijven met een hoog formeel R&D-budget die sterk gericht zijn op export naar de wereldmarkt en daardoor een hoog innovatievermogen en hoge concurrentiekracht moeten ontwikkelen om succesvol te kunnen zijn. Aan al deze voorwaarden voldoet de creatieve industrie in veel mindere mate dan een aantal andere topsectoren. Uit het onderzoek blijkt dat hier vooral de high tech industriële sectoren in slagen. De meest succesvolle sectoren zijn de chemie, de high tech industrie en materialen en de energiesector. Daar zitten de bedrijven die in een relatief korte periode (10 à 15 jaar) er in slagen door te groeien naar een leidende positie op de wereldmarkt. Het zijn niet alleen bedrijven als Philips, Shell en DSM, maar vooral ook de voor het grote publiek minder bekende bedrijven zoals machinefabriek Meyn te Oostzaan die in enkele jaren tijd doorgroeide van een omzet van 200 miljoen Euro in 2011 naar 500 miljoen Euro in 2013. Zij hebben samen met het Nederlandse bedrijf Marel (4.000 werknemers) in relatief korte tijd de wereldmarkt in handen gekregen voor food processing technology. Daarin hebben zij inmiddels een leidende positie.

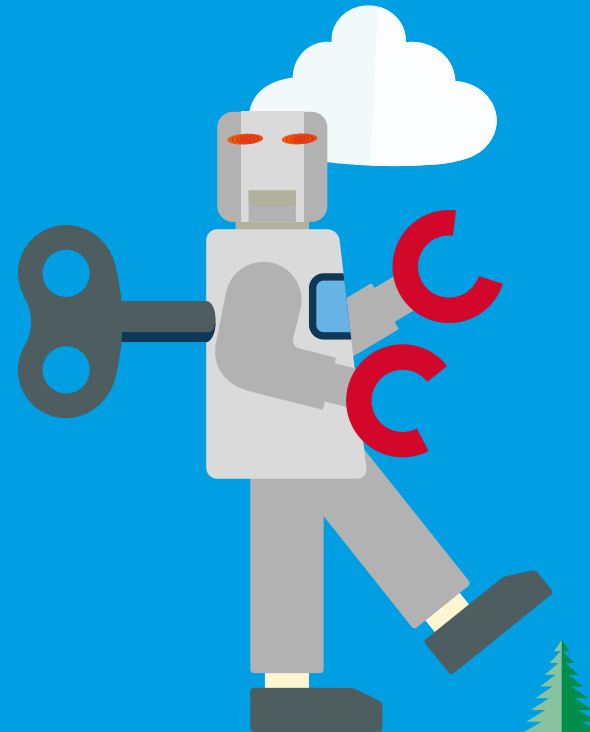
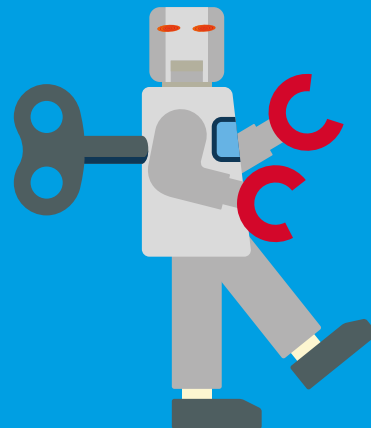
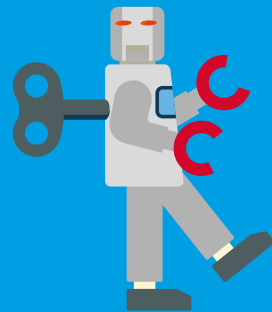
Een ander voorbeeld komt uit de scheepbouw. De scheepbouw is in de jaren tachtig van de vorige eeuw grotendeels verdwenen uit Nederland. Toch wist Damen Shipyards zich tegen deze logica te ontwikkelen tot een high tech industrieel bedrijf met 6.000 werknemers en een omzet van 1,3 miljard Euro. Voor 76% van hun omzet komt de opdracht uit het buitenland. Prof. Ben Dankbaar van de Radboud Universiteit Nijmegen heeft onderzoek gedaan naar de herindustrialisatie in Nederland. Hij constateert dat de eenvoudige technologische industrie ook in de toekomst nog steeds voor een deel verplaatst zal worden naar opkomende industrielanden, maar dat daar tegenover een terugkeer plaatsvindt van industrieën die met behulp van hoogwaardige technologie werken¹⁸. Zowel hoogwaardig wat betreft ontwerp, materialen als de wijze van produceren. Dit zijn per definitie kapitaalintensieve bedrijven die met sterk geautomatiseerde productiesystemen werken. Dat deze industrie terugkeert naar Europa heeft onder andere te maken met de snel stijgende productiekosten in bijvoorbeeld China, maar ook met het kunnen waarborgen van patentrechten. De producenten die wel in China blijven, doen dit om vooral gebruik te kunnen maken van zeer goedkope arbeid in combinatie van een uiterste flexibiliteit bij het massaal inzetten en afstoten van arbeid als de productievolumes daarom vragen. Geen enkele arbeidsmarkt in Europa is in staat om arbeid in dergelijke grote volumes zo flexibel te verplaatsen van de ene fabriek naar de andere als in China en India. Daarom zal de productie van GSM's, e-readers en andere massa-elektronica voorlopig in China blijven, terwijl die van steeds meer hoogwaardige technologie met een hoge toegevoegde waarde teruggehaald zal worden naar Europa en de V.S.

Nederlandse bedrijven kunnen baat hebben bij samenwerking met bedrijven uit de creatieve industrie door hun creatieve vermogen te benutten voor hun eigen innovatie. Vooral op het terrein van de sociale innovatie, teamgericht werken, creatieve oplossingen bedenken, alternatieve klantbenadering en het belang van design voor hun producten, kunnen creatieve beroepsbeoefenaren een meerwaarde bieden voor andere bedrijven. Veel creatieve bedrijven kunnen van de andere topsectoren leren op welke manier efficiency- en schaalvoordelen te benutten zijn om veel sneller door te groeien en een sterke positie te ontwikkelen op de internationale markt.

¹⁸Dankbaar, B (2013) "Nieuwe Industriebedrijven: waar komen ze vandaan en hoe krijgen we er meer van". Uitgave: SIC.

Creatief beroep of competentie

Volgens degenen die uitgaan van de autonome kracht en de toegevoegde waarde van de creatieve industrie voor andere delen van de Nederlandse economie zal deze ontwikkeling verlopen via toenemende samenwerking, cocreatie en kennis-uitwisseling. Creatieve bedrijven zoals de gamingbedrijven zullen in toenemende mate betrokken worden bij dienst- en productontwikkelingen in andere economische sectoren. Communicatiespecialisten en creatieve designers zullen daarbij worden ingeschakeld om voor de bedrijven in de andere branches nieuwe en hoogwaardiger producten en diensten vorm te geven.



Aan de andere kant staan degenen die meer uitgaan van de ontwikkeling van wat zij noemen de creatieve economie. Deze is niet gebonden aan een bepaalde sector, maar alle sectoren worden creatiever. Niet alleen de designer en de communicatiedeskundige zijn in hun optiek creatief, maar het wordt een kenmerk van steeds meer beroepen. Sterker nog, creativiteit wordt een competentie die niet voorbehouden is aan specifiek kunstzinnige beroepen, maar een algemeen onderdeel van een groot aantal uiteenlopende beroepen. De ingenieur en de bouwkundige zijn in hun vakgebied net zo creatief en op communicatie en design ingesteld als de gamedesigner. Zo worden we allemaal onderdeel van een creatieve economie en verdwijnt creativiteit als een special good uit de markt.

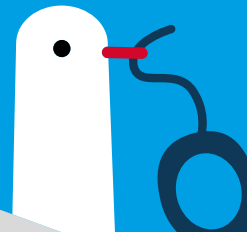
Ontwikkeling van omzet en bedrijfsrendement

Aan het eind van ieder jaar voert GOC een onderzoek uit onder de bedrijven in de verschillende branches van de creatieve industrie, waarbij zowel de economische- als de personele ontwikkeling in kaart worden gebracht. Het onderzoek is gebaseerd op een enquête onder 1.400 bedrijven¹⁹. In deze paragraaf zullen de resultaten worden gepresenteerd.

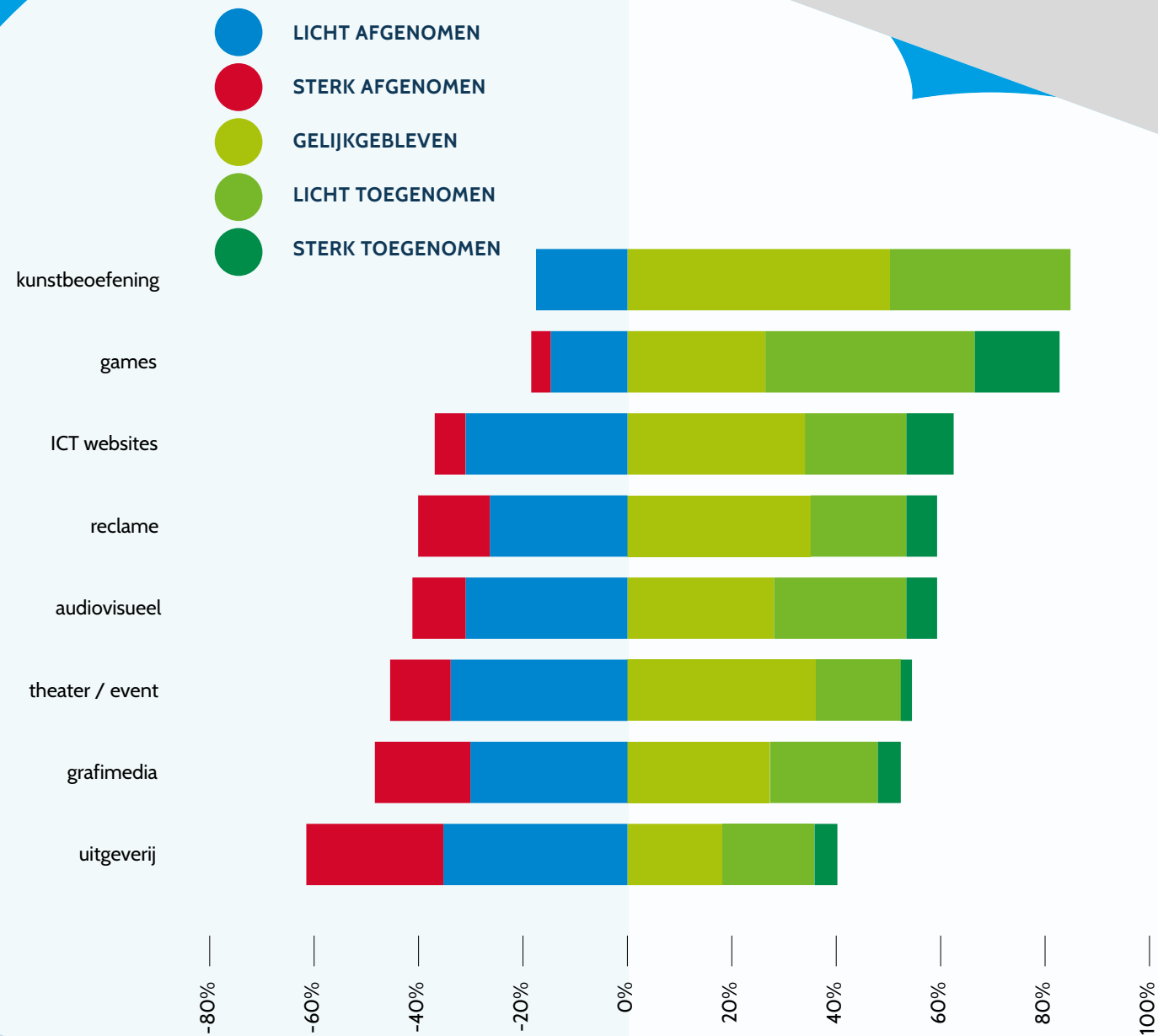
Hoe vergaat het de bedrijven volgens hun eigen ervaringen op het gebied van de omzetontwikkeling en het behaalde bedrijfsresultaat in 2013. Met andere woorden: loont het eigenlijk om actief te zijn in de creatieve industrie onder de huidige economische omstandigheden. Het levert een gevarieerd beeld op. Er zijn grote verschillen tussen de branches, maar ook binnen iedere branche zijn er grote verschillen tussen bedrijven die het goed doen en bedrijven die het slecht doen.

Een belangrijke indicator voor de economische ontwikkeling in een branche is het percentage bedrijven dat qua omzetontwikkeling groeit. In afbeelding 2.8 wordt per branche aangegeven welk deel van de bedrijven in 2013 in omzet is gekrompen, gelijk gebleven dan wel gegroeid. Opmerkelijk is dat organisaties in de kunstsector in 2013 zeer actief zijn geweest om hun omzet te vergroten. Daarnaast heeft ook de gamesindustrie een groot aandeel bedrijven dat een groei doorgemaakte. De ICT-bedrijven zijn vergeleken met 2012 wat achterop geraakt bij de gamesindustrie. De balans tussen groei en krimp is in 2013 voor de gamesindustrie een stuk gunstiger dan voor de ICT-branche. Bij de andere branches is een aanzienlijk deel van de bedrijven geconfronteerd met omzetkrimp. Bij de uitgeverijen is het aandeel krimpende bedrijven zelfs groter dan het aandeel stabiele en groeiende bedrijven. Ook binnen de grafmediabranche is een forse groep bedrijven die de omzet sterk heeft zien afnemen. De verwachting dat in 2013 de audiovisuele branche en de theater- en podiabranche door de forse bezuinigingen zich verder in negatieve richting zullen ontwikkelen is uitgekomen.

¹⁹Teunen, J (2013) GOC Economisch onderzoek 2013.

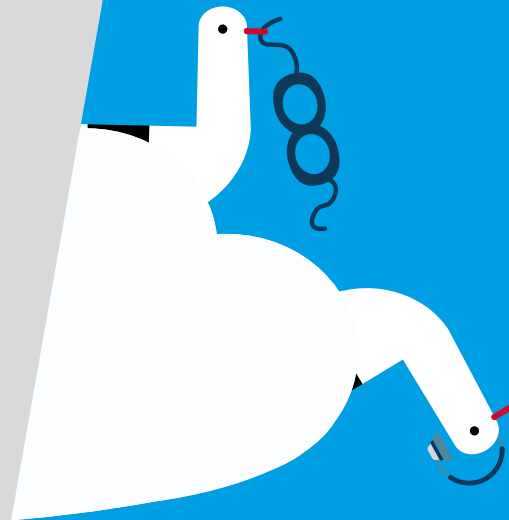


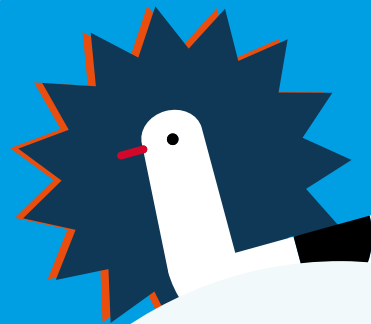
Afbeelding 2.8
ONTWIKKELING VAN
DE OMZET IN 2013



Bron: Economisch onderzoek GOC. nov. 2013 (N=1425)

Een tweede belangrijke, zo niet de belangrijkste, economische indicator voor de ontwikkeling van een branche is de verhouding tussen het aandeel bedrijven dat een positief bedrijfsresultaat behaalde versus een negatief bedrijfsresultaat. Een neutraal tot licht positief bedrijfsresultaat werd behaald door alle geënquêteerde organisaties in de kunstsector. Dit opmerkelijke beeld is mogelijk te verklaren door het wegvallen van de instellingen die een negatief resultaat behaalden en het gegeven dat praktisch geen enkele kunstinstelling het zich nog kan permitteren om verlies te lijden. Allemaal hebben ze in 2013 sterk gesneden in de kosten en degenen die al negatief stonden, zijn er door gebrek aan perspectief mee gestopt. Het negatieve aandeel is als het ware gewoon van de grafiek afgetuimd. Het behalen van een positief bedrijfsresultaat is in 2013 het best gelukt in de gamesindustrie en in iets mindere mate in de ICT-branche (zie afbeelding 2.9). Theaters en evenementenorganisaties en de grafische industrie behaalden de minst positieve bedrijfsrendementen. Uitgeverijen doen het in 2013 een stuk minder goed dan in 2012.





Afbeelding 2.9
VERLIES OF WINST IN
BEDRIJFSRESULTAAT IN 2013



kunst & cultuur

games

ICT websites

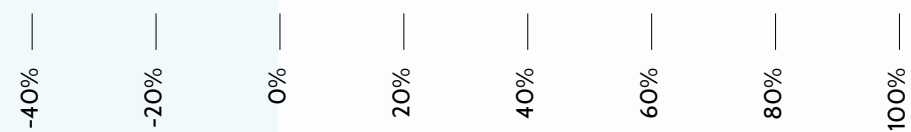
reclame

audiovisueel

theater / event

grafimedia

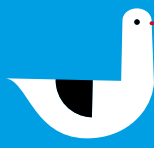
uitgeverij



Bron: Economisch onderzoek GOC. nov. 2013 (N=1425)



Vind je draai



DE ARBEIDS-



270°

MARKT



VERANDERT

TOCH WEL

De werkgelegenheid in de creatieve industrie is in het afgelopen jaar verder verslechterd. Dat geldt voor alle branches binnen de creatieve industrie. Voor een aantal branches met veel loonarbeid vertaalt dat zich in door het UWV geregistreerde werkloosheid. Deze aantallen zijn dus gemakkelijk te tellen en daarmee zijn de knelpunten weer gemakkelijk zichtbaar te maken. In andere branches wordt het werk in grotere mate door zzp'ers gedaan en werken bedrijven vaker met flexkrachten. De teruggang in werkzaamheden wordt daardoor minder vertaald naar werkloosheid en blijft dus gedeeltelijk onzichtbaar. Toch heeft een deel van

de zzp'ers en flexkrachten het 'onzichtbaar' voor de officiële statistieken ook moeilijk. Hun situatie laat zich vertalen in minder opdrachten en lagere tarieven en daarmee in aantasting van hun inkomen. Uit onderzoek blijkt dat veel zzp'ers niet of nauwelijks financiële regelingen hebben getroffen om deze terugval in inkomen op te vangen. Flexkrachten ervaren het doordat ze minder geregeld werk hebben en langere perioden geheel zonder werk en inkomen zitten. De zeer flexibele arbeidsmarkt in een groot deel van de creatieve industrie heeft in turbulente tijden naast voordelen dus ook duidelijke nadelen.



De voorspellingen
voor de
werkgelegenheid
zijn unaniem
somber.

Ontwikkeling werkgelegenheid creatieve industrie

Het is inmiddels voor iedereen duidelijk geworden dat er voorlopig een eind is gekomen aan de sterke groei van de werkgelegenheid in de creatieve industrie. Het maakt daarbij niet zoveel uit van welke afbakening van de creatieve industrie wordt uitgegaan. Ook in de branches die in deze publicatie buiten de analyse blijven, daalt de werkgelegenheid, denk hierbij aan architecten, industrieel design, mode, goud- en zilversmeden. Dit komt omdat de opdrachten vanuit de bouw, de industrie of de detailhandel in de afgelopen jaren sterk zijn teruggelopen. De economische voorspellingen van het Centraal Planbureau (CPB) voor 2014 zijn eerder te interpreteren als een eind aan het verder krimpen van de economie, dan als een duidelijk herstel. Van alle voorspellingen over de Nederlandse economie in 2014 is die van het CPB, met een verwachte groei van 0,5%, nog de meest optimistische. De Europese Commissie verwacht dat de Nederlandse economie slechts met 0,2% zal groeien en de OESO gaat voor Nederland zelfs uit van een verdere krimp van 0,1%. Hoe het ook uitpakt, duidelijk is dat de Nederlandse economie ook in 2014 nog weinig tot geen verbetering te zien zal geven. De voorspellingen voor de werkgelegenheid zijn zelfs unaniem somber. De werkloosheid zal verder oplopen en de verwachting is dat grotere groepen zelfstandige beroepsbeoefenaren in de bijstand zullen komen. Omdat economisch herstel voorlopig uitblijft, zal dit ook direct vertaald worden in de koopkracht van de bevolking. En daar moeten bedrijven binnen de creatieve industrie het in hoofdzaak toch van hebben.

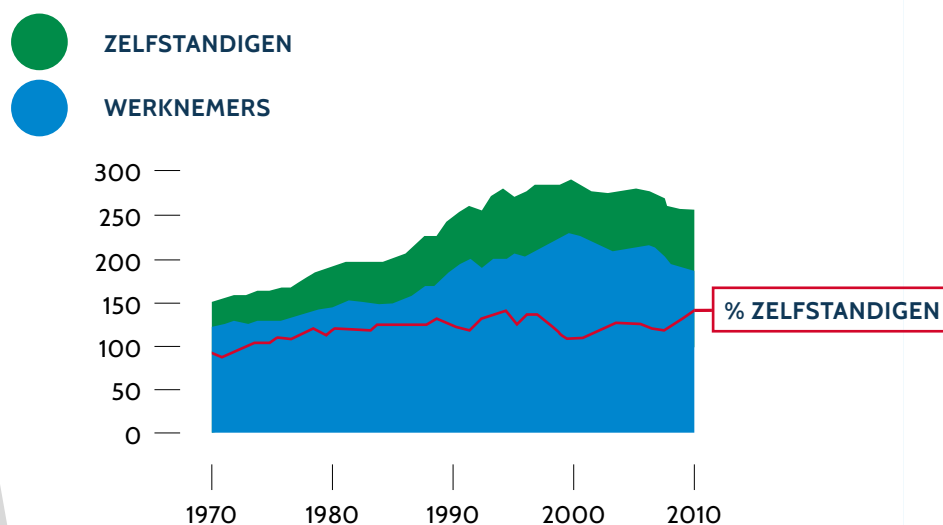




Groei van de consumptieve bestedingsruimte wordt door de Nederlandse consument bovendien vooral gebruikt om hypotheek af te lossen. Omdat de creatieve industrie het grotendeels moet hebben van de Nederlandse markt, ligt het niet in de verwachting dat het snel beter gaat met de werkgelegenheid. Zowel de sterke groei in het verleden als de krimp van de werkgelegenheid in de afgelopen jaren is te zien in de figuur van afb. 3.1. Daarin is voor een reeks van jaren het aantal werknemers in loondienst en het aantal zelfstandigen bij elkaar

Afbeelding 3.1

ONTWIKKELING TOTALE WERKGELEGENHEID IN DE CREATIEVE INDUSTRIE, UITGESPLITST NAAR WERKNEMERS EN ZELFSTANDIGEN



Bron: tellingen CBS statline / Bewerking GOC

opgeteld. Ook wordt per jaar het aandeel van het aantal zelfstandigen in de werkgelegenheid aangegeven.

Tot en met 2001 zien we de werkgelegenheid met enige schommelingen voortdurend toenemen. Daar komt een einde aan bij de economische recessie in de eerste jaren van de 21^e eeuw. De werkgelegenheid begint echter opnieuw te groeien tijdens het economische herstel van de jaren 2006-2008, tot het begin van de huidige economische crisis in september 2008. Daarna daalt de werkgelegenheid sterk onder werknemers die in loondienst werken. Deze worden ten gevolge van reorganisaties en faillissementen in steeds grotere aantallen ontslagen. De werkgelegenheid onder zelfstandigen groeit nog wel, doordat een deel van de ontslagen werknemers hun beroep als zelfstandige probeert voort te zetten. Aan de lijn in de grafiek die het percentage zelfstandigen in de totale werkgelegenheid aangeeft, zien we dat dit aandeel de afgelopen jaren sterk is toegenomen. Hierdoor neemt tevens de druk op alle zelfstandigen toe omdat het totale volume van de opdrachten onder de huidige omstandigheden niet evenredig toeneemt. Uit het economisch onderzoek van GOC dat eind 2013 is gehouden, blijkt dat bij de helft van de zzp'ers de omzet in 2013 is afgenomen en bij slechts 20% is toegenomen²⁰. Voor de bedrijven met personeel zijn deze cijfers gunstiger. Van deze groep geeft 45% aan dat de omzet is teruggelopen en bij een kwart is de omzet juist toegenomen.

²⁰Teunen, J. (2013) Economisch onderzoek creatieve industrie. Uitgave: GOC Veenendaal.





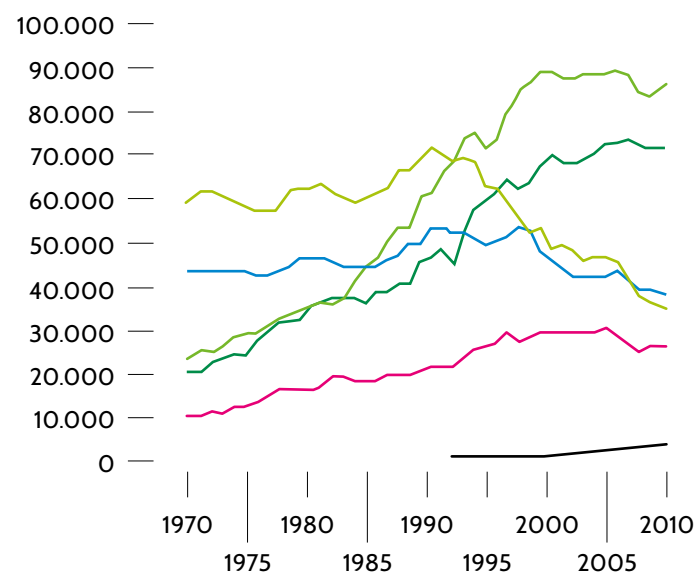
Tussen de branches binnen de creatieve industrie bestaan grote verschillen in de groei en krimp van hun werkgelegenheid. Vooral de werkgelegenheid in de reclame- & communicatiebranche en in de kunst & cultuursector is de afgelopen 35 jaar sterk gegroeid (zie afb. 3.2). De groei in de reclame en communicatiebranche hield gelijke tred met de groei van het aantal tijdschriften en reclame-uitingen. Bovendien verplaatste een deel van het grafisch opmaakwerk zich ten gevolge van de digitalisering van de loonzetterijen en voorbereidingsafdelingen van drukkerijen naar de reclamebureaus. We zien dan ook vanaf de opkomst van de gedigitaliseerde opmaak (desktop publishing) begin jaren 90 dat de werkgelegenheid in de grafische industrie (grafimedia) sterk terugloopt. Deze krimp in werkgelegenheid wordt nog versterkt door de sterke productiviteitstoename in het drukproces en de nabewerking van drukwerk. In dezelfde periode zien we bij de uitgeverijen een stagnatie in de groei van de werkgelegenheid ontstaan die vanaf 2000 omslaat in een sterke daling. Ook hier is sprake van vergaande automatisering en digitalisering van het werk. In de film, radio en televisiebranche, ook wel aangeduid als de audiovisuele branche, groeit de werkgelegenheid tot midden jaren

negentig en blijft daarna tot aan het begin van de crisis in 2008 redelijk stabiel. Daarna zet ook hier de krimp in. Bij de bedrijven die zich gespecialiseerd hebben in videogames moeten we een schatting maken van de werkgelegenheid. Zowel wat betreft de omvang als de ontwikkeling daarvan. Tot voor kort was het niet mogelijk voor bedrijven om zich te laten registreren bij de Kamer van Koophandel op een gamingactiviteit. Sinds kort is dat wel mogelijk, maar dat beperkt zich tot de categorie "uitgeverij van computergames". Daar hebben zich tot nu toe slechts vijf bedrijven op laten registreren. Uit het onderzoek Games Monitor 2012 is bekend dat het ongeveer om zo'n 200 à 250 bedrijven gaat, waaronder een grote groep zzp'ers, die het maken van games als hoofdactiviteit hebben²¹. In totaal schat men dat er ongeveer 3.000 mensen werkzaam zijn in het maken van games. Uit het economisch onderzoek van GOC blijkt dat de gamesbedrijven het in 2013 beter hebben gedaan dan veel andere branches in de creatieve industrie, gelet op omzetontwikkeling en bedrijfsresultaat. De zzp'ers die zich toeleggen op de productie van games doen het echter veel minder goed. Driekwart van de zzp'ers heeft in 2013 hun omzet zien dalen en slechts een derde behaalde een positief bedrijfsresultaat. Dit betekent dat ook veel zzp'ers in de gamesindustrie het op dit moment moeilijk hebben om een inkomen te verdienen.



²¹TNO, Control Magazine, DGA, Innovatiecentrum Urecht (2012) Games Monitor 2012.





Afbeelding 3.2
ONTWIKKELING TOTALE WERKGELEGENHEID
IN VERSCHILLENDE BRANCHES VAN DE
CREATIEVE INDUSTRIE

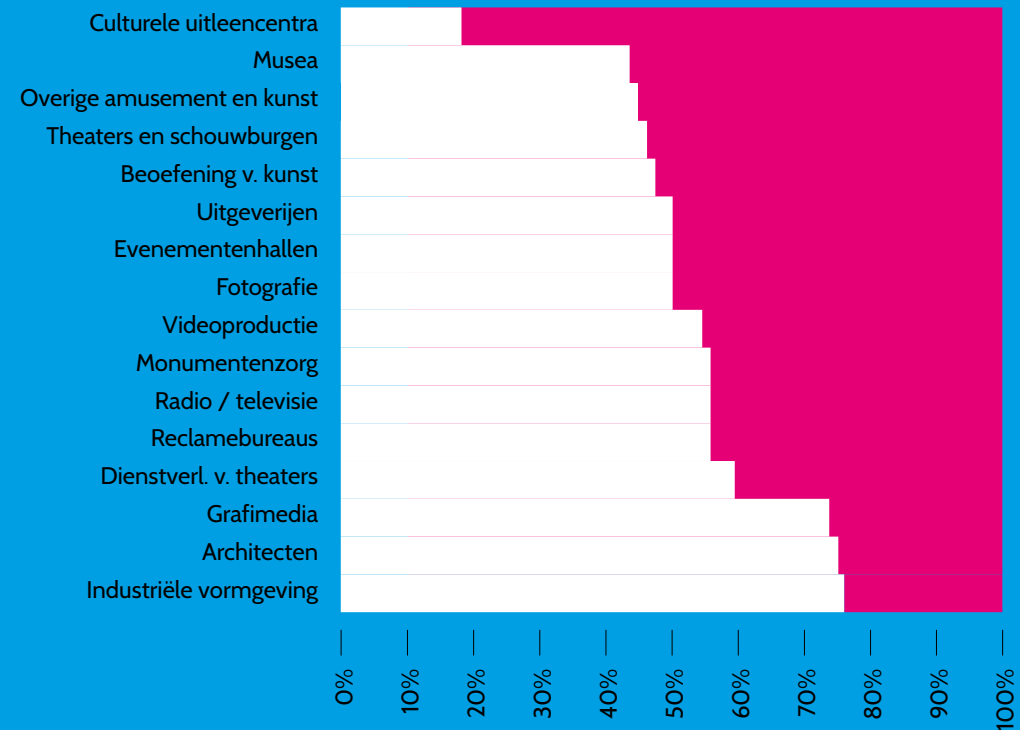


Bron: tellingen CBS Statline / Bewerking GOC

De zzp'ers die zich toeleggen op de productie van games doen het veel minder goed.

Vanuit het beroepsonderwijs is al bekend dat niet alle beroepen evenveel jongens als meisjes aantrekken. Technische beroepen, ict-gerelateerde beroepen en daarmee ook gaming trekken vooral jongens. De meisjes kiezen vaker voor creatieve vormgevings- en communicatieberoepen. Dit onderscheid weerspiegelt zich dan ook binnen de verschillende branches van de creatieve industrie. Bij architectenbureaus, industrieel design en grafische industrie zijn veel meer mannen dan vrouwen werkzaam (>70% is man; zie afbeelding 3.3). In de verschillende onderdelen van de kunst en cultuursector zijn de vrouwen echter goed vertegenwoordigd (>50%). Ook in de audiovisuele sector en bij de reclame- en communicatiebureaus is de verhouding behoorlijk in evenwicht.

Afbeelding 3.3
VERDELING MANNEN EN VROUWEN
ONDER WERKNEMERS BINNEN
VERSCHILLENDE BRANCHES VAN
DE CREATIEVE INDUSTRIE



Bron: tellingen CBS Statline / Bewerking GOC

Verschillende arbeidsposities

We hebben geprobeerd de totale werkgelegenheid uiteen te rafelen naar de arbeidspositie die beroepsbeoefenaren innemen. Daarmee wordt bedoeld of iemand werknemer is in vaste dienst of een flexibel contract heeft, dan wel een zelfstandige is met of zonder personeel. In afbeelding 3.4 is deze uitsplitsing naar arbeidspositie voor een vijftal sectoren van

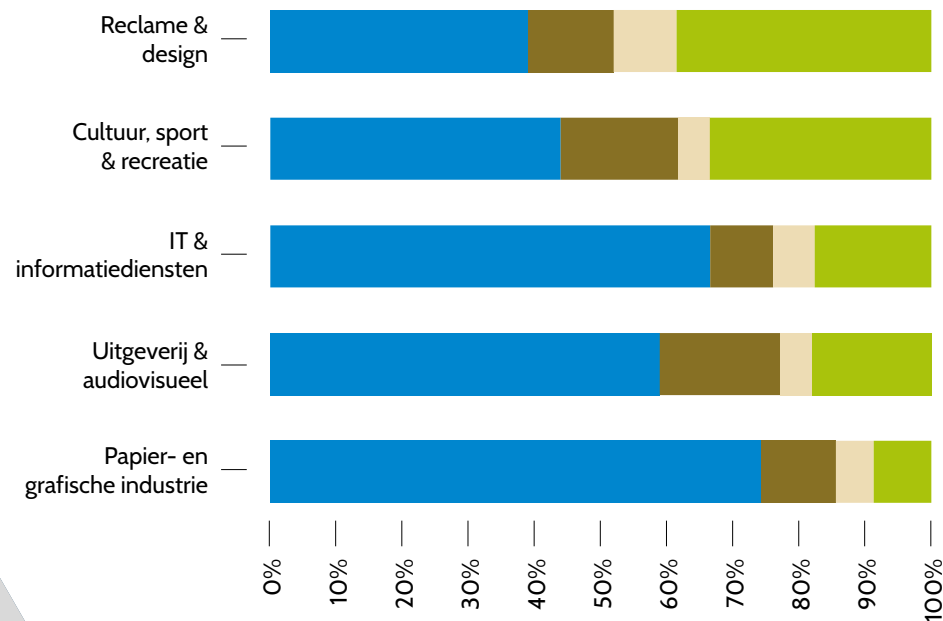
In de uitgeverijwereld wordt ook veel in loondienst gewerkt, maar is het aandeel van flexibele contracten een stuk groter.

De gegevens die we in afbeelding 3.4 laten zien zijn afkomstig van het CBS²². GOC heeft via enquêtes aan bedrijven gevraagd in hoeverre zij gebruik maken van flexibele contracten en om wat voor contracten het daarbij gaat²³. Aan de bedrijven met flexibele contracten is verder gevraagd welk deel van hun personeelsbestand tot de flexibele schil behoort. Omdat we precies weten wat de hoofdactiviteit van bedrijven is, kunnen we op deze manier meer gedetailleerd in beeld brengen hoe de flexibele schil van bedrijven in de creatieve branches eruit ziet.

de creatieve industrie weergegeven. In de reclame- en in de cultuur sector zien we dat werken in vaste loondienst in veel mindere mate voorkomt dan in de papier- en grafische industrie. Ook in de sector IT en informatiediensten is het werken in vaste dienst in sterke mate de norm.

²²Tellingen afkomstig van CBS Statline.

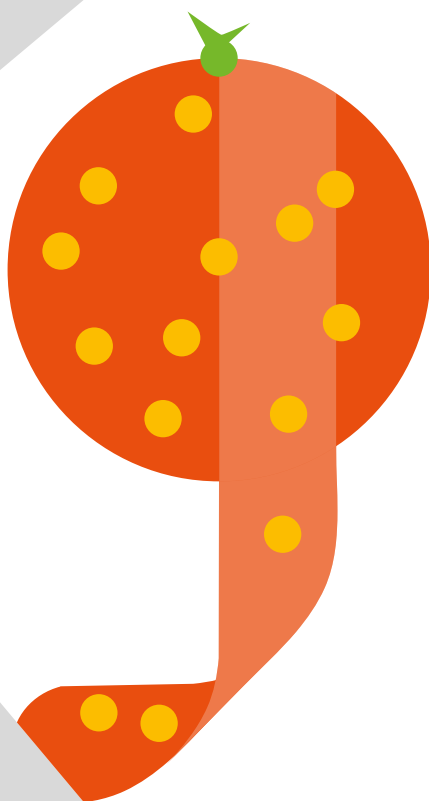
²³Teunen, J. (2013) Arbeidsmarktonderzoek creatieve industrie. Uitgave: GOC Veenendaal.



Bron: tellingen CBS Statline / Bewerking GOC

Afbeelding 3.4
DE POSITIE IN DE WERKKRING BINNEN ENKLE
SECTOREN VAN DE CREATIVE INDUSTRIE

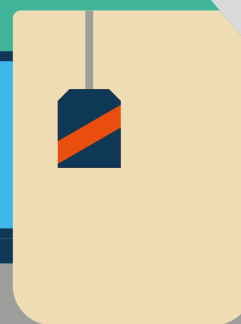
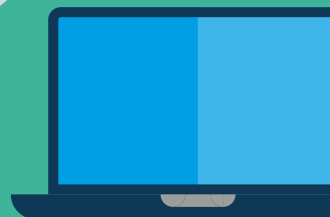




Flexibele schil

Het personeelsbestand van veel bedrijven bestaat voor een deel uit mensen met een vast dienstverband en voor een deel uit mensen met een tijdelijk contract of nul urencontract: dat zijn freelancers, uitzendkrachten en oproepkrachten. Allemaal werken ze in loondienst voor het bedrijf, maar het personeel dat op tijdelijke contractbasis werkt, wordt aangeduid als de flexibele schil van het bedrijf. Voor bedrijven heeft een flexibele schil voor- en nadelen, die overigens niet altijd onderkend worden. De voordelen zijn dat bedrijven zich sneller kunnen aanpassen aan fluctuaties in werkzaamheden (tijdelijke werkpieken). Daarbij kunnen ze zich ook sneller voorzien van specifieke deskundigheid. Bij werkpieken gaat het vaak om het inzetten van uitzendkrachten en bij het tijdelijk aantrekken van specialisten gaat het vaak om freelancers of tijdelijke arbeidscontracten. Door de huidige economische onzekerheden zijn steeds meer bedrijven er toe overgegaan een deel van hun personeel op tijdelijke contractbasis te laten werken. Het werk is dan niet van tijdelijke aard, maar men voelt zich onzeker over een toekomstige krimp van het bedrijf. Men bouwt hiermee dus een voorschot in op een onzekere toekomst.

Uit onderzoek blijkt dat het werken met een grote flexibele schil ook nadelen oplevert. Bedrijven met een grote flexibele schil maken gemiddeld veel meer transactiekosten, hebben een aanzienlijk hogere P&O-activiteit om mensen te werven en in te werken en blijken meer managers nodig te hebben om het werk georganiseerd te krijgen. Vaste medewerkers blijken vaak een hogere loyaliteit naar hun bedrijf te hebben dan flexwerkers. Verder blijkt dat bedrijven minder bereid zijn hun flexwerkers op te leiden dan hun vaste medewerkers. Daardoor is de productiviteit van vaste medewerkers op termijn beter geborgd en zijn de afbreukrisico's minder groot. Dit zijn allemaal aspecten die onderzoekers opvallen, omdat ze een groot aantal bedrijven met en zonder flexibele schil met elkaar vergeleken hebben. Voor een individueel bedrijf is het buitengewoon lastig om de voor- en nadelen tegen elkaar af te wegen, omdat het vaak gaat om een 'strategische' keuze en niet om een nauwkeurige kosten-baten calculatie.





Omdat het aantal flexibele contracten in Nederland de afgelopen tien jaar een sterke groei heeft doorgemaakt hebben sociale partners (vakbonden en werkgeversorganisaties) met de overheid afspraken gemaakt om de grote arbeidsrechtelijke verschillen tussen personeel in vaste en in tijdelijke dienst stapsgewijs te verkleinen. Werkgevers dringen er daarbij op aan het ontslagrecht voor werknemers in vaste dienst te versoepelen. Daardoor zouden in hun optiek bedrijven bij economische veranderingen gemakkelijker hun personeel kunnen ontslaan. Ook zouden bedrijven daardoor minder terughoudend zijn om mensen in vaste dienst te nemen. Werkgevers benadrukken dat door versoepeling van het ontslagrecht de flexibele schil vanzelf zal verminderen. Vakbonden van hun kant vrezen dat vooral oudere werknemers daarvan de dupe zullen worden. Immers, zo redeneren zij, oudere werknemers hebben nu veelal door hun lange dienstverband een sterke rechtspositie opgebouwd en de ontslagvergoedingen die werkgevers moeten betalen zijn dus hoog. Deze sterke rechtspositie hebben zij omdat het steeds moeilijker wordt om een nieuwe baan te vinden naarmate mensen ouder worden en weinig ervaring hebben op de arbeidsmarkt. Toch zijn beide partijen bereid om naar elkaar toe te bewegen, omdat in de afgelopen jaren steeds meer vaste banen zijn

omgezet in flexbanen om daarmee deze hoge ontslagkosten te voorkomen. Anderzijds bevestigen de werkloosheidstatistieken dat werkloosheid langer duurt naarmate de leeftijd hoger is. De Rijksoverheid tracht een compromis te bereiken tussen deze twee belangen. De gekozen richting is het versoepelen van het ontslagrecht met het gelijktijdig beperken van de mogelijkheid om flexcontracten te stapelen. Werkgevers moeten eerder mensen in vaste dienst nemen, waarbij de looptijd van eerdere uitzendcontracten meetellen. Gelijktijdig wil de overheid in de wet vastleggen dat zowel bij ontslag van vaste werknemers als bij het aflopen van tijdelijke contracten werknemers een ontslagvergoeding meekrijgen. Deze ontslagvergoeding is beperkter dan de huidige kantonrechtersformule en moet ook gebruikt worden voor bijscholing en loopbaanbegeleiding. De verwachting van alle partijen is dat hiermee enerzijds de omvang van de flexibele schil ten gunste van meer vaste arbeidscontracten zal toenemen. Anderzijds betekent het dat de mobiliteit op de arbeidsmarkt ook voor oudere werknemers meer gefaciliteerd wordt en daardoor soepeler zal verlopen. Of dit in werkelijkheid zo zal uitpakken zal de tijd moeten leren en is moeilijk te voorspellen.

**Werkgevers benadrukken
dat door versoepeling
van het ontslagrecht de
flexibele schil vanzelf
zal verminderen.**



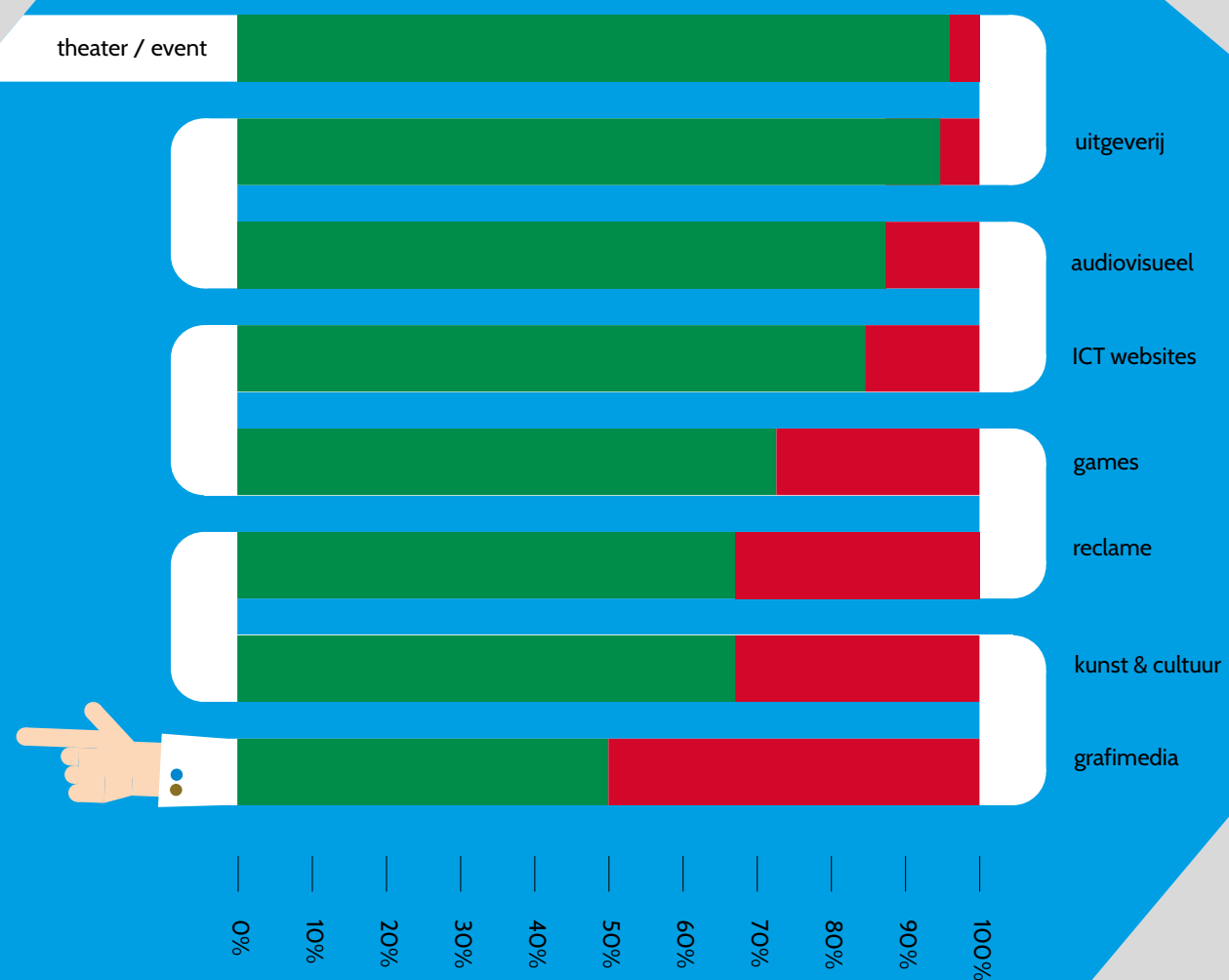
In afbeelding 3.5 wordt voor de verschillende branches het percentage bedrijven weergegeven dat met een flexibele schil heeft gewerkt in 2013. Dit is berekend op basis van eigen onderzoek onder bedrijven. Gemiddeld 63% van de bedrijven in de gehele creatieve industrie heeft in 2013 gewerkt met een flexibele schil en 37% alleen met vast personeel. Twee op de drie zzp'ers werkt uitsluitend alleen, een derde van hen schakelt af en toe andere freelancers in bij een opdracht. Naarmate bedrijven groter worden wordt er vaker met een flexibele schil gewerkt. Van de bedrijven met meer dan 50 werknemers werkt bijna 90% met een flexibele schil. De grote bedrijven werken vooral met eigen oproepkrachten en uitzendkrachten en in mindere mate met freelancers. Kleinere bedrijven werken daarentegen weer vaker met freelancers dan met eigen oproepkrachten, in 2013 werkten deze kleine bedrijven nauwelijks met uitzendkrachten. Uit afbeelding 3.5 blijkt dat er grote verschillen zijn tussen de branches met betrekking tot het percentage

bedrijven dat gebruik maakt van flexpersoneel. In de theater en evenementenbranche en de uitgeverijbranche werkten bijna alle bedrijven in 2013 met een flexibele schil. In de audiovisuele sector en de ICT is dit iets lager met ongeveer 85% van de bedrijven. Het laagste aantal bedrijven met een flexibele schil is te vinden in de grafimediabranche. Daar werkt 'slechts' de helft van de bedrijven met flexpersoneel.

Van alle bedrijven in de creatieve industrie geeft eind 2013 70% aan niet van plan te zijn om in 2014 een groter aandeel flexpersoneel in te gaan zetten dan het geval was in 2013, 20% wil wel meer flexpersoneel en 10% juist minder flexpersoneel. Tussen de verschillende branches verschilt dit niet sterk. Grafimedia-bedrijven en reclamebureaus denken in 2014 wat vaker flexpersoneel in te gaan zetten, gamesbedrijven willen het juist iets minder vaak. Maar de verschillen zijn klein.



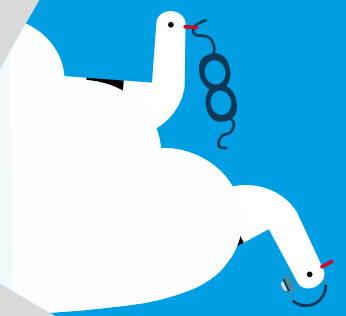
Afbeelding 3.5
PERCENTAGE BEDRIJVEN DAT IN 2013
FLEXPERSONEEL HEEFT INGEZET



Bron: Arbeidsmarktonderzoek GOC, nov. 2013 (N=1425)



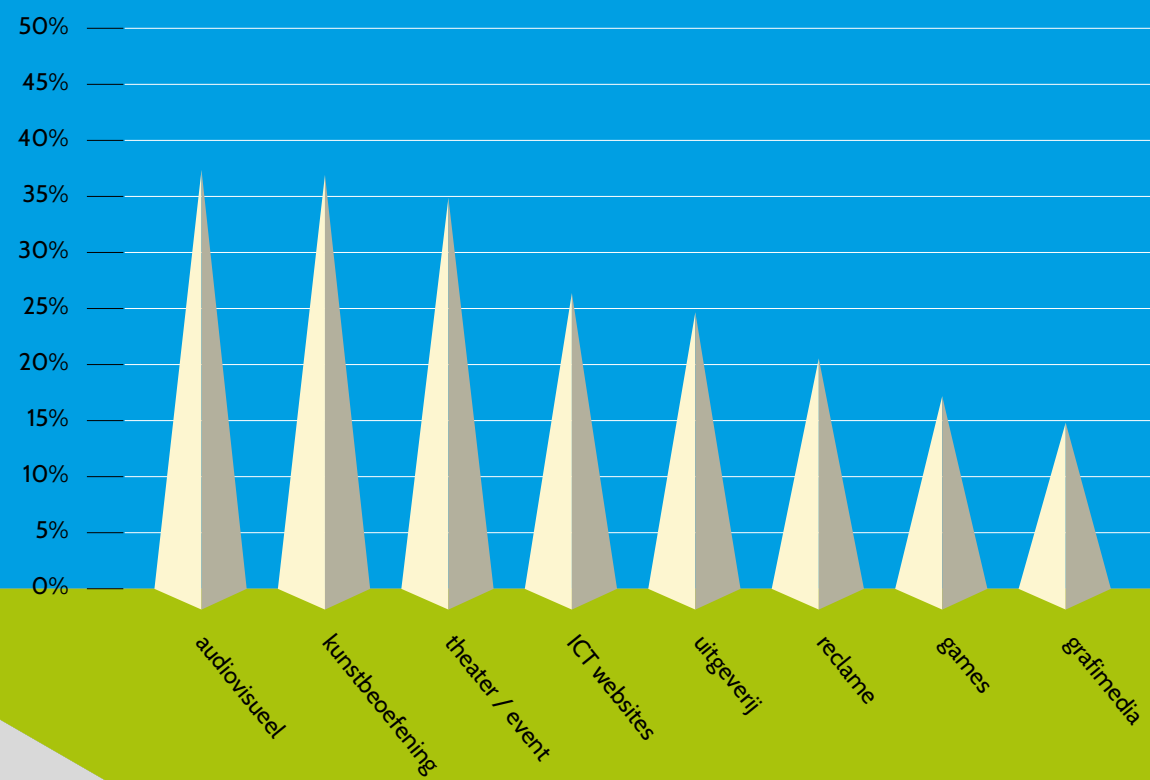
Gemiddeld over alle bedrijven binnen de creatieve industrie is 79% van het personeel in vaste dienst en behoort 21% tot de flexibele schil. Per branche verschilt dit percentage behoorlijk (zie afbeelding 3.6). Binnen de audiovisuele branche en de kunstbeoefening behoort gemiddeld 37% van het personeel dat in loondienst is tot de flexibele schil. Ook bij de theaters en evenementenorganisaties werkt gemiddeld 35% van het personeel via een flexcontract. Binnen de ICT en de uitgeverij is dit gemiddeld 25%, en binnen de reclamebranche 20%. Het kleinste aandeel flexibele krachten is te vinden bij de grafische bedrijven (14%) en bij gamesbedrijven (16%). Dit correspondeert met de resultaten van het onderzoek dat het Verwey-Jonker Instituut in 2012 naar de gamesbranche deed²⁴. Vaste arbeidsrelaties bleken daar de norm te zijn.



Vervolgens hebben we aan de bedrijven gevraagd met welk soort flexibele contracten men werkt: freelancers, uitzendkrachten en eigen oproepkrachten. Freelancers zijn zelfstandige beroepsbeoefenaren die als bedrijf staan ingeschreven bij de Kamer van Koophandel. Zij maken meestal afspraken over de omvang van de opdracht en dienen zelf een rekening in als ze door een bedrijf worden ingeschakeld. Uitzendkrachten of zogenaamde payrollers werken in dienst van een uitzendbureau. Eigen oproepkrachten werken meestal bij een bedrijf op basis van een nuluren contract. Hierdoor zijn ze verbonden aan het betreffende bedrijf maar kunnen toch flexibel voor tijdelijke werkzaamheden ingezet worden.

Binnen de meeste branches van de creatieve industrie worden freelancers het vaakst ingeschakeld als een bedrijf tijdelijk iemand nodig heeft (zie afb. 3.7). Dit is niet verbazingwekkend. Het heeft te maken met het relatief hoge gemiddelde opleidingsniveau dat van mensen voor creatieve werkzaamheden wordt gevraagd. Alleen in de grafische industrie wordt vaker met eigen oproepkrachten gewerkt. Meestal gaat het dan om mensen die bij pieken in de nabewerking worden ingezet voor hulpwerkzaamheden. Daarvoor is geen grafische beroepsopleiding vereist, maar wel enige werkervaring binnen het bedrijf. Binnen de theater- en evenementenbranche wordt veel met eigen oproepkrachten gewerkt. Ook dit zijn mensen die verbonden zijn aan de organisatie en die op bepaalde momenten bij de op- en afbouw van producties en uitvoeringen worden opgeroepen. Omdat het om pieken gaat zullen deze mensen geen vaste aanstelling voor een bepaald aantal uren kunnen krijgen, maar zij moeten wel goed op de hoogte zijn van de routines van de werkzaamheden. Overigens worden er bij de evenementenorganisaties die zich richten op de poppodia ook veel vrijwilligers ingeschakeld. De Vereniging Nederlandse poppodia en -festivals (VNPF) geeft in haar jaarverslag aan dat 63% van de 'banen' in deze branche bestaan uit vrijwilligers. Slechts 18% van de 'banen' wordt ingenomen door werknemers die in vaste loondienst zijn. Van de werknemers in vaste dienst werkt ook nog eens 54% in een deeltijdbaan. Deze werkgelegenheidsstructuur verschilt dus sterk van die in de grafische industrie, de uitgeverijen en de gamesindustrie.

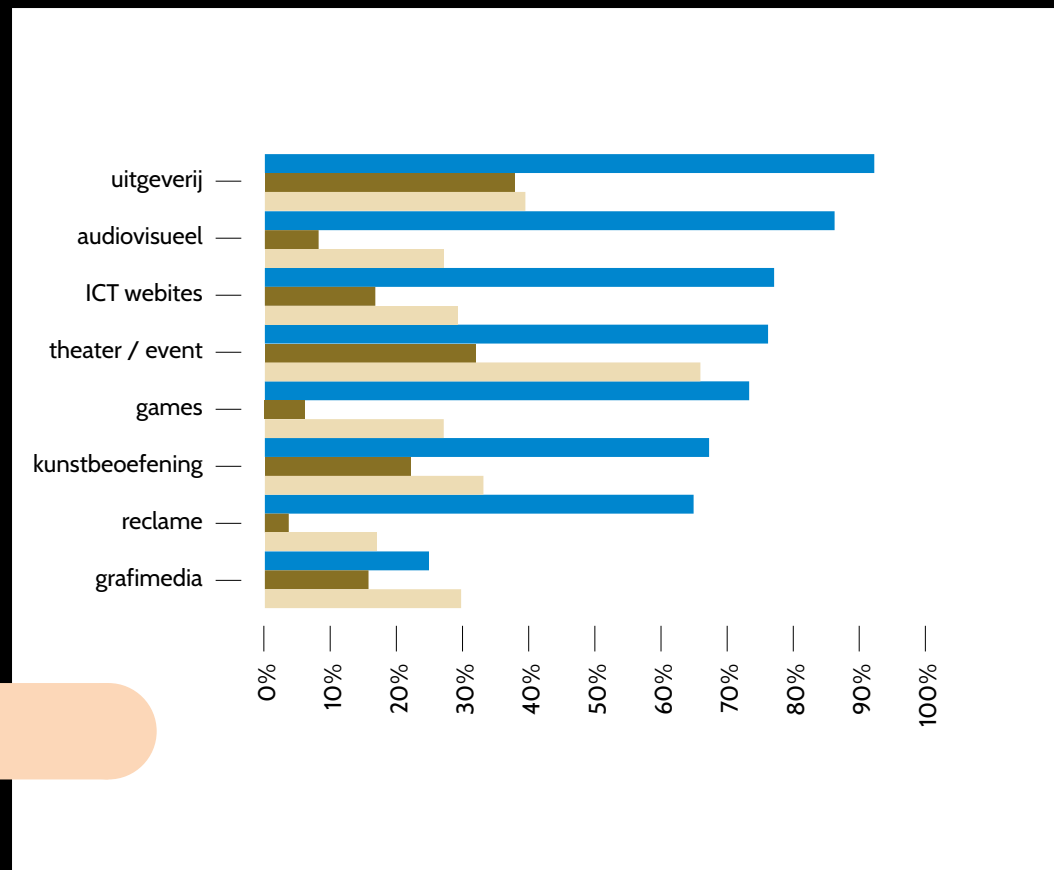
²⁴Dekker, F. en Drost, L. (2012) "Gaming onder de Loep".
Uitg. Verwey-Jonker Instituut, Utrecht



Afbeelding 3.6
**AANDEEL FLEXPERSONEEL
IN TOTALE PERSONEELSBESTAND**

Bron: Arbeidsmarktonderzoek GOC,
nov. 2013 (N=1425)

Bron: Arbeidsmarktonderzoek GOC, nov. 2013 (N=1425)



Afbeelding 3.7

PERCENTAGE BEDRIJVEN DAT IN 2013 GEBRUIK
MAAKTE VAN FREELANCERS, UITZENDKRACHTEN
EN OPROEPKRACHTEN



Opleidingsniveau

De sterke werkgelegenheidsgroei in de creatieve industrie in de afgelopen twintig jaar en de forse toename in zelfstandige beroepsbeoefening worden beide in sterke mate toegeschreven aan het stijgen van het opleidingsniveau van de gehele Nederlandse beroepsbevolking. Veel creatieve beroepen werden geleerd via een hogere opleiding. Het is pas sinds kort dat steeds meer creatieve beroepen ook geleerd kunnen worden op mbo-niveau. Nog steeds is het zo dat een groot deel van de werknemers in de creatieve industrie een hogere opleiding heeft genoten. Het aandeel mbo-afgestudeerden met een creatieve beroepsopleiding is groeiende, maar nog klein. Alleen in de grafische industrie werken van oudsher veel mbo-gechoolden. Het gaat dan om technische beroepen als dtp'er, drukker en nabewerker. Door de toename van ICT komen er in de grafische bedrijven steeds meer hbo-gechoolde werknemers. We zien dus dat door de technologische ontwikkelingen en het gegeven dat ook mbo-instellingen creatieve beroepsopleidingen zijn begonnen, de samenstelling naar opleidingsniveau van de verschillende branches langzaam naar elkaar toegroeit. De stringente scheiding tussen branches waar uitsluitend mbo-gechoolden werken versus branches waar uitsluitend hbo-gechoolden werken wordt hierdoor steeds meer doorbroken.

Een ander belangrijk gevolg van het toegenomen opleidingsniveau van de beroepsbevolking is het ontstaan van andere arbeidsverhoudingen en arbeidsmethoden. In branches met een relatief hoog opleidingsniveau zien we andere arbeidsverhoudingen en arbeidsmethoden ontstaan dan in branches met een lagere gemiddelde opleiding. Denk hierbij aan het werken in multidisciplinair samengestelde team met een hoge mate van zelfstandigheid, het zelf kunnen bepalen van werktijden en

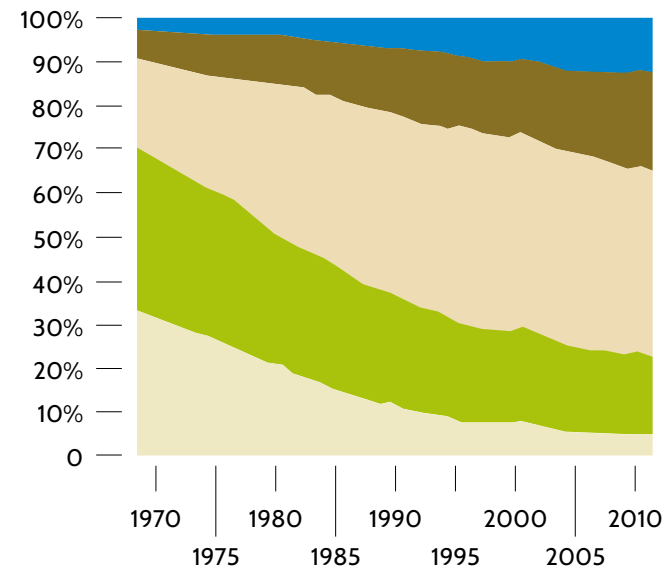
Door de toename van ICT-bedrijven komen er in de grafische bedrijven steeds meer hbo-gechoolde werknemers.

plaats, en het vaak als zelfstandige beroepsbeoefenaar werken in plaats van in loondienst. Deze aspecten zie je dan ook terug in de creatieve industrie, waar het opleidingsniveau gemiddeld hoger ligt. In delen binnen de creatieve industrie waar het opleidingsniveau lager is, komen we ook direct veel sterker de meer traditionele vormen van werken tegen. Tegenwoordig worden deze ontwikkelingen ook wel aangeduid als 'sociale innovatie'. Het gaat om flexibele innovatieve organisatievormen waarbij de werknemers professionals heten, hoog zijn opgeleid en werken in autonome multidisciplinaire teams. Deze organisatievorm staat tegenover een strak hiërarchisch geleide organisatie waarbij werknemers weinig eigen verantwoordelijkheden hebben en het werk volgens opgelegde procedures en gewoontes wordt uitgevoerd. Deze organisaties werken ook niet in multidisciplinaire teams, maar het werk is van bovenaf gestructureerd in functioneel ingedeelde afdelingen. De gehele procescoördinatie wordt daarbij door het management gedaan.

In afbeelding 3.8 is goed te zien dat het opleidingsniveau in de afgelopen 40 jaar sterk is gestegen. Het hoger onderwijs (hbo en wo) en het middelbaar beroepsonderwijs (mbo) is sterk toegenomen, terwijl het aandeel van de beroepsbevolking met alleen basisonderwijs grotendeels is verdwenen. Dit betekent dat een aanzienlijk deel van de beroepsbevolking (15-65 jaar) inmiddels beschikt over een specifieke beroepsopleiding met bijbehorende kennis en vaardigheden.

In afbeelding 3.9 is te zien dat inmiddels ruim 70% van de werknemers in Nederland beschikt over een middelbare of hogere beroepsopleiding. In de industrie, waar van oudsher veel routinematig en lager geschoold werk bestond, is het aandeel lager geschoolden inmiddels ook al onder de 40% gekomen. Dit betekent dat traditionele arbeidsverhoudingen en arbeidsorganisatie binnen de bedrijven niet meer te handhaven zijn. In de creatieve sectoren cultuur & sport en vooral informatica en communicatie zien we dat het lagere opleidingsniveau nog sterker is verdwenen. Bij informatica en communicatie heeft zelfs meer dan de helft van de werknemers een hogere beroepsopleiding.

Dit hoge gemiddelde opleidingsniveau gekoppeld aan de creatieve aspecten van het werk binnen de branches van de creatieve industrie hebben haar het imago bezorgd van een innovatiemotor bij uitstek.



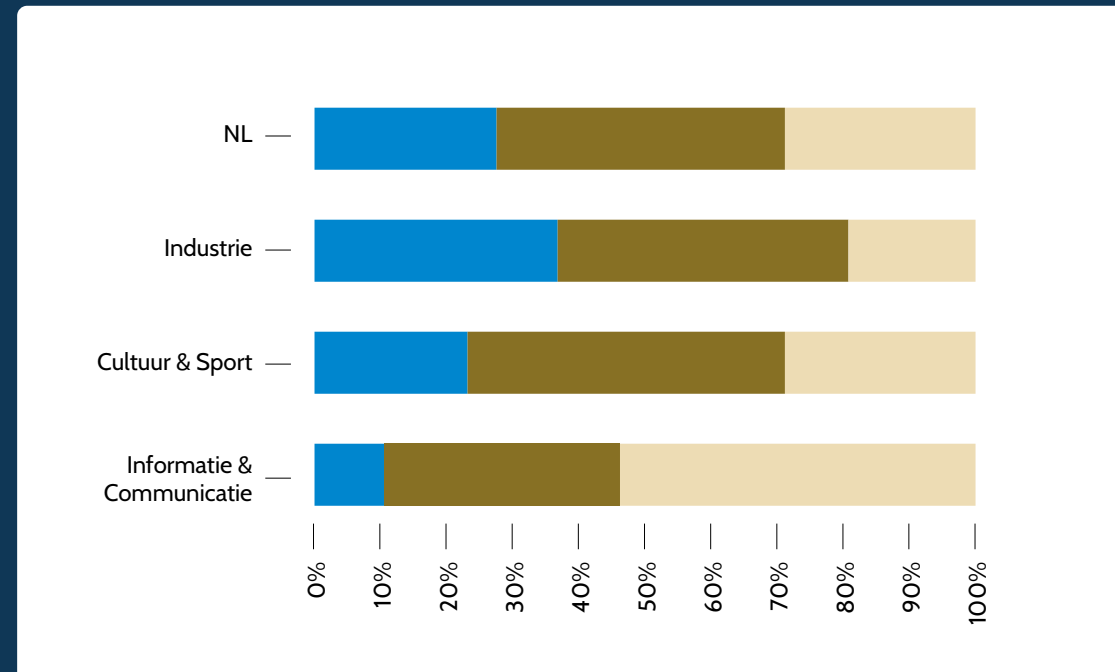
Afbeelding 3.8
ONTWIKKELING OPLEIDINGSNIVEAU NEDERLANDSE
BEROEPSBEVOLKING (15-65 JAAR; WERKEND OF
BESCHIKBAAR VOOR WERK)



Afbeelding 3.9
 GENOTEN ONDERWIJSNIVEAU VAN
 WERKNEMERS IN NEDERLAND, DE
 INDUSTRIE EN TWEE CREATIVE SECTOREN



LAGER MIDDELBAAR HOGER



Bron: tellingen CBS Statline / Bewerking GOC

De beroepsopleiding

De verschillende branches binnen de creatieve industrie groeien naar elkaar toe wat betreft loopbanen en arbeidsmarkt, maar kennen ook nog grote verschillen. De grafimediabranche rekruteerde een groot deel van haar werknemers uit de grafisch technische opleidingen op mbo-niveau. De film en tv-branche, internetbranche en gamebedrijven werven vooral uitstromende studenten van creatieve

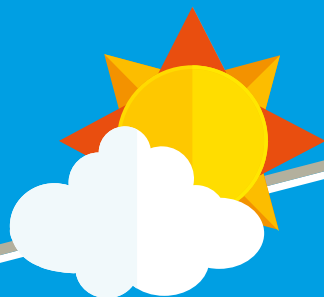
hbo-opleidingen. De uitgeverijen en communicatiebureaus werven zowel hbo'ers als mbo'ers. Een aantal nieuwe mediaberoepen zoals interactieve vormgever, gamedeveloper en audiovisueel technicus zijn zo populair dat zowel hbo- als mbo-opleidingen gemakkelijk honderden leerlingen trekken. Bij de opleiding mediavormgever studeren op mbo-niveau meer dan 10.000 leerlingen, bij gamedesigner meer dan 1.000 leerlingen en bij de audiovisuele opleidingen 3.100 leerlingen²⁵.

²⁵GOC (2012) Grafimedia in Cijfers; GOC (2012) Gaming in Cijfers.

Door de daling in het aantal bedrijven en de werkgelegenheid in de creatieve industrie, krijgen leerlingen moeilijker een stageplaats. Hbo-studenten verdringen bij stageplaatsen gedeeltelijk de mbo-studenten. Omdat het voor veel mbo-schoolverlaters in de afgelopen jaren moeilijker is geworden om na hun opleiding werk te vinden, is het aantal dat voltijds door gaat studeren aan een hbo-opleiding toegenomen. Gemiddeld stroomt tussen 45% en 60% van de gediplomeerde uitstroom van mbo-4 opleidingen in creatieve beroepen rechtstreeks door naar een hbo- vervolgopleiding²⁶. Ook bij de mbo niveau 2 en 3 opleidingen zien we dat 60% niet direct op de arbeidsmarkt komt, maar met een mbo-vervolgopleiding verder studeert. Ondanks de slechte economische situatie vindt 90% van de mbo'ers met een creatieve mbo-opleiding binnen een half jaar een baan. Deze cijfers liggen ongeveer op het landelijke niveau voor mbo-schoolverlaters, wat laat zien dat jongeren met een creatieve opleiding het niet slechter doen op de arbeidsmarkt dan gemiddeld. Een op de vijf werkt als zelfstandig beroepsbeoefenaar. Dat is wel erg hoog voor schoolverlaters, zeker voor mbo'ers. Van de gediplomeerde uitstroom heeft 40% na één jaar een vaste baan, 27% een tijdelijk contract en werkt 4% via een uitzendbureau. Bij AV-productie werkt zelfs 40% als zelfstandige. Een kwart van de schoolverlaters vindt hun baan via hun eerdere stagebedrijf en nog een kwart vindt hun baan via het eigen netwerk. Dit betekent dat een stage en het opbouwen van een eigen netwerk zeer belangrijk zijn voor schoolverlaters om aan het werk te komen.

Van alle schoolverlaters in creatieve opleidingen die naar de arbeidsmarkt doorstromen komt 56% in een functie terecht die rechtstreeks aansluit bij hun opleiding.

Van alle schoolverlaters in creatieve opleidingen die naar de arbeidsmarkt doorstromen komt 56% in een functie terecht die rechtstreeks aansluit bij hun opleiding. De beste aansluiting vinden schoolverlaters van de opleidingen ICT-media (mediatechnologie 94%) en AV-productie (71%). De minste aansluiting vinden schoolverlaters met een opleiding in gaming, slechts 13% vindt binnen een jaar een baan in het beroep waarvoor ze zijn opgeleid.



²⁶GOC (2011) Schoolverlatersonderzoek creatieve mbo-opleidingen.



Het niet goed aansluiten van opleidingen op de vraag op de arbeidsmarkt heeft enerzijds te maken met de huidige economische recessie, waardoor veel creatieve bedrijven hun personeelsbestand sterk terugbrengen in plaats van uitbreiden. Anderzijds heeft dit gebrek aan aansluiting te maken met de grote populariteit van deze opleidingen op zowel hbo- als mbo-niveau. Hierdoor groeit het aantal leerlingen veel sneller dan de groei van de werkgelegenheid in de creatieve industrie rechtvaardigt. Deze discrepantie kan van tijdelijke aard zijn, omdat het waarschijnlijk is dat een verdere groei van aantal leerlingen zal gaan afvlakken, terwijl het toekomstscenario voor de creatieve industrie volgens PwC-prognoses nog steeds veelbelovend lijkt.

De werkgelegenheidsontwikkeling in de creatieve industrie en de sterke populariteit van creatieve opleidingen werpt een ander licht op de snelheid waarmee het onderwijs en het bedrijfsleven zich ontwikkelen. Vaak geven bedrijven aan dat het beroepsonderwijs altijd achterloopt bij de ontwikkelingen in het bedrijfsleven. Maar wat betreft de groei van de creatieve industrie is dit precies omgekeerd. Veelal heerst de opvatting dat de creatieve bedrijvigheid groeit als kool en dat de nieuwe digitale media- en entertainmentindustrie snelle en grote stappen zet. Deze spectaculaire innovatieverwachting trekt duizenden jongeren naar de creatieve opleidingen in het beroepsonderwijs. In werkelijkheid gaan de ontwikkelingen veel

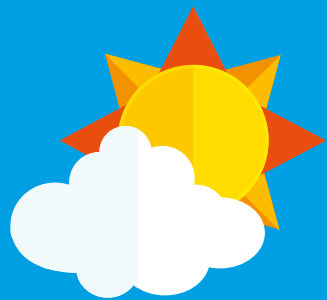
geleidelijker en dat geldt zeker voor de werkgelegenheidsontwikkeling. De vraag is of dit overaanbod aan creatief talent haar eigen werk gaat creëren of voor een belangrijk deel toch zal uitwaaiëren over de andere economische sectoren.

Een grote uitzondering op deze trend vormt de grafisch technische beroepsopleiding. Deze loopt al vijftien jaar structureel terug. Ook hier verloopt de teruggang in de beroepsopleiding niet overeenkomstig de terugloop in werkgelegenheid. De belangstelling onder mbo-studenten voor printmedia opleidingen is zo sterk teruggelopen, dat de mbo-scholen moeite hebben om deze opleidingen nog rendabel aan te kunnen bieden. Door de vergrijzing in de grafimediabranche is de verwachting dat de vraag naar drukkers en nabewerkers op termijn weer zal toenemen. Het is zeer de vraag of de mbo-instellingen aan deze vraag tegemoet kunnen komen.



Vind je draai

EN LEESES



DOORRR



literatuurlijst

148Apps.

biz; US iTunes App Store Metrics.

Association of American Publishers

www.publishers.org

Aslander, M., Witteveen, E. (2010)

Easycratie.

Uitgave: Academic Service.

Braams, Nicole (jan. 2011)

Onderzoeksrapportage creatieve industrie. CBS

Brafman, O., Beckstrom, R. (2010)

De zeester en de spin.

Uitgave: A.W. Bruna.

Berenschot (2014)

Cultuur & Collegeakkoorden:

onderzoeksresultaten Kunsten '92.

Berenschot.nl.

Boekmanstichting en SCP (2013)

De Staat van Cultuur:

Lancering Cultuurindex Nederland.

Uitgave: Boekmanstichting en Sociaal en Cultureel Planbureau.

CBS Statline

Castells, M. (2009)

The Rise of the Network Society:

The Information Age: Economy, Society, and Culture.

Uitgave: Wiley Blackwell.

Dankbaar, B (2013)

Nieuwe Industriebedrijven:

waar komen ze vandaan en hoe krijgen we er meer van.

Uitgave: SIC.

Dany Jacobs (2009)

Creatief innovatiebeleid. Oratie,

Uitgave: Vossiuspers UvA Amsterdam.

Dany Jacobs en Ewan Lentjes (red)

Organza. Crossing borders for creativity.

Arnhem: Organza Network.

Dekker, F. en Drost, L. (2012)

Gaming onder de Loep.

Uitgave: Verwey-Jonker Instituut, Utrecht

Deuze, M. (2014)

Deuze.blogspot.nl.

Donker, J. (2009)

Brabant urban stad?

Uitgave: Stichting Los Bewegingstheaterwerkplaats Maastricht.

Ec.Europa.eu:

Cultural and Creative Industries

GfK (2013)

"Trends in Digitale Media".

Goss, Owen (2011)

"Results: iOS Game Revenue Survey".

SreamingCoulors.com.

GOC (2012)

Grafimedia in Cijfers

GOC (2012)

Gaming in Cijfers.

Groen, I. (2010)

Generatie Einstein 3.0.: slimmer, socialer en volwassener.

Uitgave: A.W. Bruna.

Haterd, B. van de (2012) (R)evolutie van het werk

– sociaal kapitaal in organisaties.

Uitgave: Van Gorcum.

Jennings, C., Wagnier, J. (2010)

Effective Learning with 70:20:10.

www.crossknowledge.com.

NVPI.nl (2013)

Marktinformatie

www.nrc.nl/longreads/2014/02/05/wonderkind-van-de-post-begint-nieuw-digitaal-avontuur-en-hij-is-niet-de-eerste.

Panteia/EIM en RSM/EUR (dec. 2013)
Technologie en sociale innovatie in een concurrerende markt: innovatie- en concurrentiemonitor topsectoren 2012.
Uitgave: Panteia/EIM.

www.positivedriveapp.com

PwC (2013)
Global entertainment and media outlook 2013-2017.

Richard Florida (2002)
“The rise of the creative class. And How it’s Transforming Work, Leisure, Community and Everyday Life”.
New York: Basic Books.

Richard Florida (2005)
“The flight of the creative class.
The new global competition for talent”.
New York: Harper Business.

Schoor, J. van der, Wiel, G. van de (2013)
Teams van de toekomst.
Uitgave: Academic Service.

Sennet, R. (2007)
De cultuur van het nieuwe kapitalisme.
Uitgave: Meulenhoff.

Sennet, R. (2008)
De ambachtman – de mens als maker.
Uitgave: Meulenhoff.

Steins Bisschop, J. (2014)
Verlies jij straks je baan aan een computer of robot?
www.frankwatching.com.

Teunen, J. (2011)
Schoolverlatersonderzoek creatieve mbo-opleidingen.
Uitgave: GOC Veenendaal.

Teunen, J. (2013)
Economisch onderzoek creatieve industrie.
Uitgave: GOC Veenendaal.

Teunen, J. (2013)
Arbeidsmarktonderzoek creatieve industrie.
Uitgave: GOC Veenendaal.

TNO, Control Magazine, DGA, Innovatiecentrum Urecht (2012)
Games Monitor 2012.

UNCTAD.org:
Creative Economy Report 2012

Verschuur, F. (2008)
Slow Change, versneller van sociale innovatie.
Uitgave: Van Gorcum.

VNPF.nl (2013)
Poppodia in cijfers 2012.

Volberda, H., Bosma, M. (2011)
Innovatie 3.0 – slimmer managen, organiseren en werken.
Uitgave: Mediawerf.

Waasdorp, G.J. (2012)
Social Media bezig aan sterke opmars op de arbeidsmarkt.
www.intelligence-group.nl.

Wiezer, N., Jong, T. de (2012)
Gezond reorganiseren: een uitdaging voor management en medewerkers.
M&O, nr. 5, sept./okt. 2012.

Sponsors

deze uitgave is mogelijk gemaakt door:



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



a&ofondsgrafimediabranche

A&O Fonds Grafimediabranche

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



Rikken Print BV
drukwerk

info@rikkenprint.nl
www.rikkenprint.nl



a brandlove company

PXL Brandlove company
concept en ontwerp

info.pxl.nl
www.pxl.nl



Papyrus Groep Nederland BV
papier

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

© 2014
GOC / A&O Fonds Grafimediabranche
Veenendaal

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



goc

+31 (0)318 53 91 11

info@goc.nl

@GOC_Veenendaal

facebook.com/GOC.creativeveeindustrie

OCI
Ontwikkelingsfonds
Creatieve Industrie

www.goc.nl

www.aenofondsgrafimedia.nl

www.soci.nl