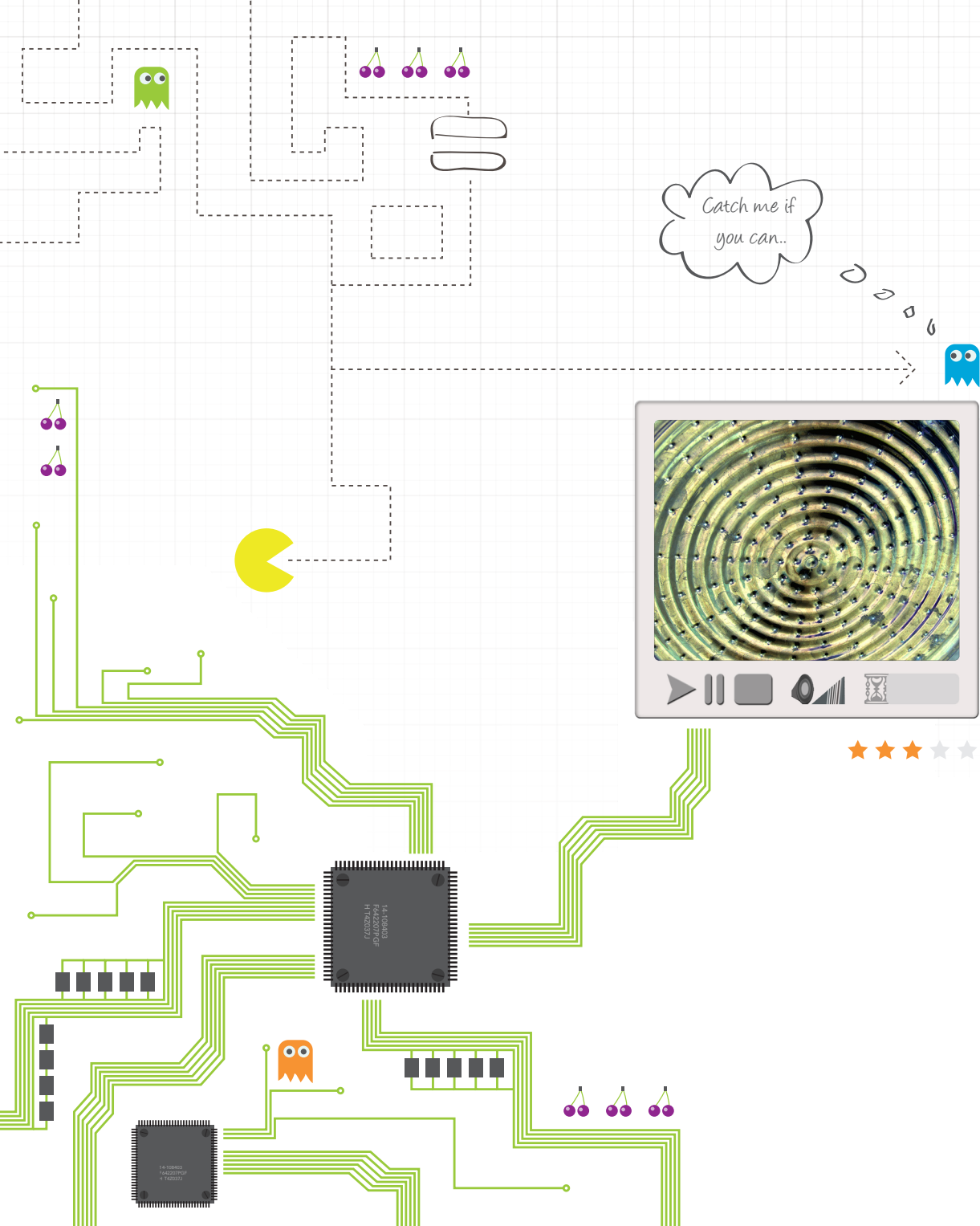


THE FUTURE NOW





The Future Now

The Future Now

*Robuuste business modellen voor
Media&ICT bedrijven*

Aanvraag RAAK - MKB 15 oktober 2012

Bedrijven: Beemway, Fanminds, NDC
Mediagroep, TriMM, VPRO, Present Media,
The Widget Company, Starting Point, InCT,
Rife Studios, Cooler Media, Critical Bit,
Spektor

Hogescholen: Hogeschool Utrecht (penvo-
erder), Saxion Hogescholen, InHolland,
NHL Hogeschool, NHTV, Hogeschool
van Amsterdam, Hogeschool Arnhem en
Nijmegen, Fontys Hogescholen, Hoge-
school voor de Kunsten Utrecht

Kennisinstellingen en Netwerkorganisaties:
Novay, Universiteit Utrecht, iMMovator



*Badges I've
earned!!*



INHOUDSOPGAVE



SAMENVATTING (pag. 6)

1. INLEIDING (pag. 8)

Waarom nu en waarom RAAK?



2. VRAAGARTICULATIE (pag. 12)

Het 'concrete' verhaal

Het 'grotere' verhaal

3. NETWERKVORMING (pag. 20)

Uitgangspunten van de netwerkvorming

Deelnemende partijen

Labs in Hogescholen: H-labs



4. ONDERZOEK EN KENNISVERHOOGING (pag. 32)

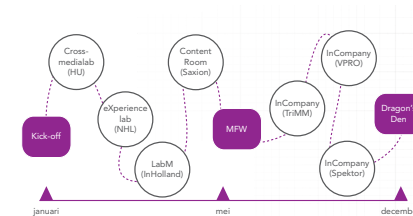
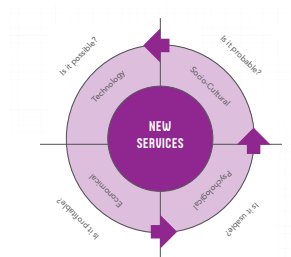
Context van het onderzoek

Onderzoekskader: van exploratief naar productief

Onderzoeksresultaten

Ondernemersresultaten

Onderwijsresultaten



5. KENNISCIRCULATIE (pag. 39)

Methode & Aanpak

Activiteiten & Resultaten

Ondernemers

6. DUURZAAMHEID (pag. 44)

Programmatisch duurzaamheid

Relationele duurzaamheid

Oplossingsduurzaamheid



7. DISSEMINATIE & COMMUNICATIE (pag. 48)

8. MONITORING & EVALUATIE (pag. 50)

9. PROJECTMANAGEMENT & PROJECTORGANISATIE (pag. 52)

Projectmanagement

Projectorganisatie

Planning

Financieel overzicht

SWOT-analyse



BIJLAGEN (pag. 58)

REFERENTIES (pag. 68)

COLOFON (pag. 70)

SAMENVATTING

Toekomstbestendige business modellen voor mediadiensten zijn lastig te ontwikkelen door het adembenemend tempo waarin de markt zich vernieuwd. Als ondernemer wil je weten welke concepten werken én standhouden. Ondernemers zijn continue op zoek naar het vergroten van het rendement op hun media investeringen. De vraag voor het programma The Future Now is ontstaan vanuit de vraag van mediaondernemers om 'businesswise' te kunnen innoveren; generieke business modellen en tools voor handen te hebben waarmee ze nieuwe diensten kunnen ontwikkelen die toekomstbestendig zijn. De vraag naar **wat** gaat werken, **waarom** en **hoe** speelt een terugkerende rol in de ontwikkeling van nieuwe mediadiensten. Al deze vragen zijn gebundeld in de centrale vraag van The Future Now:

Hoe kunnen mediabedrijven anticiperen op de snel veranderende (cross)media technologieën en sociaal-maatschappelijke trends om hun eigen business impact in de toekomst veilig te stellen?

Het project The Future Now bouwt onder andere voort op de ervaringen met de door iMMovator en hogescholen georganiseerde Media Future Week en geeft invulling aan de kennis- en innovatieagenda Creatieve industrie / Media&ICT waarin een lans wordt gebroken voor dienstenontwikkeling, samenhang en rendement van onderzoek. The Future Now geeft hier concreet invulling aan door:

- ① een inhoudelijke keuze te maken (PIJLER 1): in het eerste jaar wordt naar ontwikkelingen rond second screen, gamification, storytelling en transmedia gekeken onder de noemer 'narrative media'
- ② door een gestructureerde methode te kiezen (PIJLER 2): niet alleen methoden voor business modelling maar juist ook voor stresstesten van business models en de roadmapping van dienstenontwikkeling.

- ③ en samenwerking te intensiveren (PIJLER 3): door een gedistribueerd landelijk living lab te organiseren van de aanwezige labs bij hogescholen en incompanylabs bij deelnemende bedrijven.

Met deze drie pijlers wordt gestuurd op relevantie, betrouwbaarheid respectievelijk toepasbaarheid. Concrete producten zijn prototypes nieuwe media diensten, business models, roadmaps en stresstesten. Het project The Future Now garandeert concrete innovaties, generieke kennis en nieuwe samenwerkingsverbanden.

De uitvoering heeft het kenmerk van een doorlopende estafette waarbij er steeds een andere partij de 'host' is van een tweedaagse sessie die door de werkpakketdeelnemers worden voorbereid. In de eerste fase worden de Hogeschool-labs (H-labs) bezocht, na de MediaFutureWeek worden dit InCompanylabs bij bedrijven.

De Kick-off, MediaFutureWeek en Dragon's Den zijn momenten waarin het hele project samenkomt en resultaten deelt en verdere inspiratie opdoet. Ondernemers worden aangesproken in het traject als domeinexperts, opdrachtgever, auditors, klant en partner. In de uitvoering participeren mediabedrijven uit diverse regio's in Nederland, negen hoge-

scholen, iMMovator als netwerkorganisatie en twee kennisinstellingen.

Vanuit de hogescholen nemen negen lectoraten deel met hun MKB-netwerk en diverse opleidingen, minoren en afstudeerders. Hogeschool Utrecht treedt op als penvoerder, en het lectoraat Crossmedia Business onder leiding van Harry van Vliet zal de projectsupervisie en het projectmanagement op zich nemen.

The Future Now start op 1 februari 2013 en loopt tot 31 januari 2015. Belangrijk uitgangspunt voor de planning is de synchronisatie met het onderwijs, met name de werkvormen van de Kick-off inspiratiedagen, de MFW en de Dragon's Den die steunen op deelname van veel studenten. Het totale budget van het project is ruim 627K waarvan 328K eigen bijdrage van de partijen, wat neerkomt op 52%. De partners zijn zich bewust van de complexiteit van het project en de risico's ervan, tegelijkertijd willen we vanuit onze verantwoordelijkheid als hogescholen ambitie uitstralen en aantonen dat een landelijk programma met MKB deelnemers uit acht regio's en negen deelnemende hogescholen mogelijk is. Een verdere verstrengeling met het TKI Creatieve Industrie is volgens de partners daarbij een voorwaarde voor de verduurzaming van The Future Now.

1 INLEIDING

Internetbedrijven en creatieve zzp'ers die steeds meer het woord transmedia in de mond nemen om klanten hun oplossingen te verkopen, omroepen die worstelen met second screen toepassingen, uitgevers die zoeken naar verdienmodellen voor e-books, mobiele ontwikkelaars die gamification omarmen als de volgende heilige graal...

De vraag naar **wat** gaat werken, **waarom** en **hoe** speelt een terugkerende rol in de ontwikkeling van nieuwe mediadiensten. Voor MKB'ers zijn dit vragen zoals: mis ik kansen? Is mijn dien-

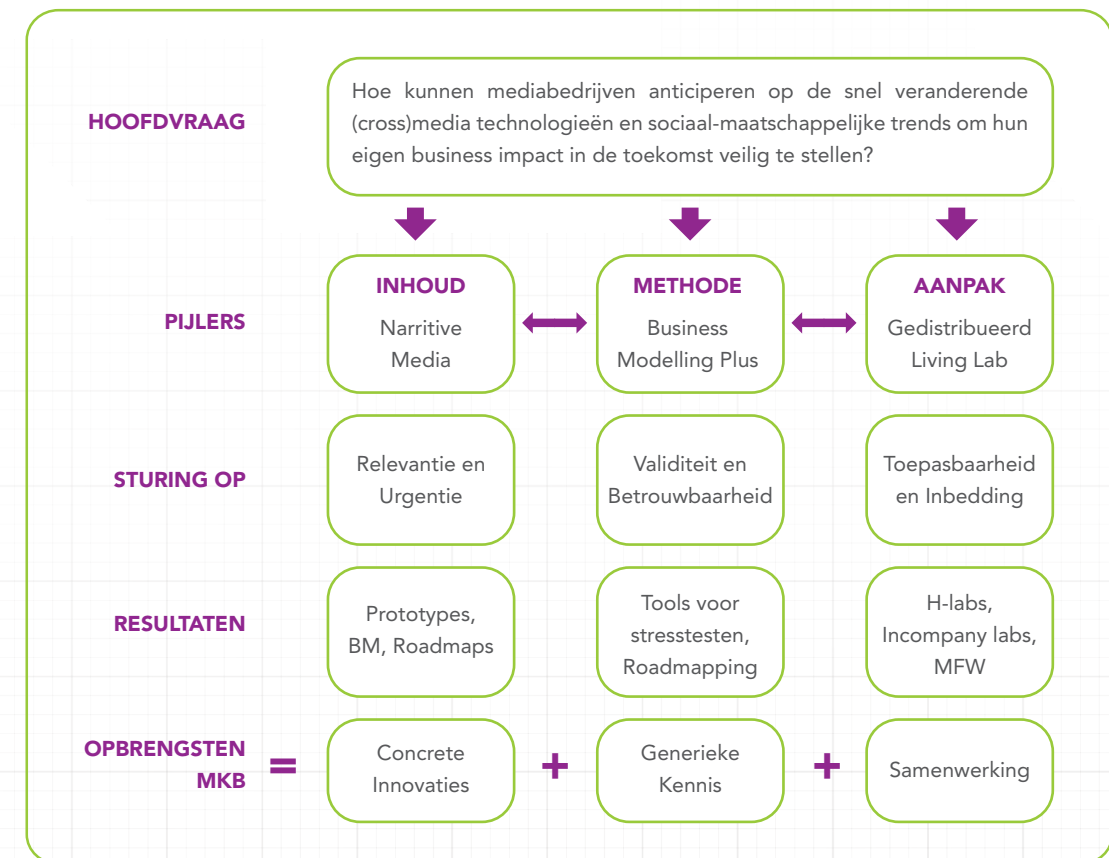
stenaanbod wel toekomstbestendig? Op welke technologie kan ik vertrouwen? Wat doen mijn klanten over drie jaar? Hoe maak ik de transitie van de ene dienst naar een andere betere dienst? Hoe bereik ik meer business impact? Met wie moet en kan ik samenwerken om mijn dienstverlening te verbeteren of diensten te bundelen? Wat kan ik nu doen om over een paar jaar een betere dienstverlener te zijn gegeven allerlei ontwikkelingen? Al deze vragen zijn gebundeld in de centrale vraag van The Future Now:

HOE KUNNEN MEDIABEDRIJVEN ANTICIPEREN OP DE SNEL VERANDERENDE (CROSS) MEDIA TECHNOLOGIEËN EN SOCIAAL MAATSCHAPPELIJKE TRENDS OM HUN EIGEN BUSINESS IMPACT IN DE TOEKOMST VEILIG TE STELLEN?

Het programma The Future Now zal middels een unieke samenwerking en een doorwrochte aanpak ondernemers in de creatieve industrie de komende twee jaar helpen nieuwe robuuste diensten te ontwikkelen die in een turbulente omgeving betere omzet en meer continuïteit waarborgen. Het project The Future Now helpt bedrijven om in plaats van ad hoc beslissing over nieuwe business te nemen, beslissingen te nemen op basis van robuuste business models die toekomstbestendig zijn. Het programma bouwt voort op de ervaringen met de door iMMovator, diverse mediabedrijven en hogescholen georganiseerde Media Future Week (zie bijlage).

In de gezamenlijke voorbereiding en evaluatie van de MFW hebben ondernemers en de hogescholen naar elkaar toe de wens uitgesproken deze week te willen opschalen naar een langdurige intensieve samenwerking met meer continuïteit en met ook meer mogelijkheden de activiteiten in te bedden in de beroepspraktijk, lopende onderwijs- en onderzoeksactiviteiten. The Future Now komt aan die vraag tegemoet.

Het programma van The Future Now bestaat uit drie geïntegreerde pijlers die de centrale vraag ondersteunen en in samenhang het programma dragen en invullen (Figuur 1):



Figuur 1: programma The Future Now

1 INHOUD:

Deze pijler wordt het eerste jaar ingevuld rond het actuele thema narratieve media waarbij het publiek middels storytelling op een nieuwe manier wordt betrokken bij het medium en waarin ontwikkelingen als second screen, gamification, storytelling en transmedia samenkomen (zie figuur 2: vraagarticulatie). Eigenaar van de vraag zijn de deelnemende MKB'ers waarbij gestuurd wordt op relevantie en urgentie, als concrete resultaten worden opgeleverd voor de bedrijven: prototypes, business modellen en roadmaps.

3 AANPAK:

Deze pijler richt op het verder verbinden van diverse partners, faciliteiten (labs) en initiatieven om zo tot een versnelling en verbreding te komen, waarbij de regionale impact (ondernemers rond de hogescholen) een belangrijke toetssteen is van het project (zie hoofdstuk 5 Kenniscirculatie). Eigenaar van deze vraag zijn de hogescholen waarbij gestuurd wordt op inbedding in het onderwijs, MKB in de regio en op toepasbaarheid (externe validering) van de producten. Concrete producten zijn een gedistribueerd landelijk living lab en de Media Future Week (MFW). We zullen deze drie pijlers in de volgende hoofdstukken verder toelichten.

We zijn ons bewust van de complexiteit van het project en de risico's ervan, tegelijkertijd willen we vanuit onze verantwoordelijkheid als hogescholen ambitie uitstralen en aantonen dat een landelijk programma met acht regio's met MKB deelnemers en negen deelnemende hogescholen mogelijk is (zie hoofdstuk 8 Projectorganisatie).

2 METHODE:

Deze pijler richt op zich op de nieuwste ontwikkelingen van business modelling door niet te stoppen bij het business model zelf maar juist te kijken naar de robuustheid (stresstest) en de roadmapping van het business model (zie hoofdstuk 4: Onderzoek en kennisverhoging). Eigenaar van deze vraag is Novay als kennisinstelling en enkele lectoraten die zich bezighouden met business modelling. Hierbij wordt gestuurd op valide en betrouwbare instrumenten die meer generiek inzetbaar zijn voor de bedrijven: scenario's, stresstest tools, roadmap tools.

WAAROM NU EN WAAROM RAAK?

In diverse sessies met ondernemers, zoals Sanoma Media, Submarine en NPO, en hogescholen in het kader van de Kennis- en innovatieagenda CLICK/Media&ICT is de ambitie als volgt verwoord: "In 2020 behoort Nederland tot de top 3 mediaregio's in Europa en is leidend in het ontwikkelen van nieuwe smart media en breedband diensten. Media & ICT is een van de "smart specializations" van Nederland en Nederland fungeert als de Media Valley van Europa. Nederland is één groot living lab voor nieuwe mediadienstenontwikkeling en positioneert zich als de Digital gateway to Europe. Deze ambitie vertaalt zich uiteraard in concrete groei van (internationale) omzet en werkgelegenheid in de sector." Om deze ambitie te verwezenlijken in 2020 is nu actie nodig: **de innovatieagenda geeft het raamwerk, The Future Now de invulling.**

De redenen om The Future Now als onderzoeksprogramma bij RAAK in te dienen zijn als volgt:

1 Een landelijk programma met regionale impact voor ondernemers in diverse regio's in Nederland behorend tot het 'bedieningsgebied' van de deelnemende hogescholen.

2 De kennis en vaardigheden van de ondernemer staan centraal: het gaat om economisch rendement (blijven) realiseren in een complexe en veranderende omgeving.

3 Een landelijke samenwerking van negen hogescholen in een gezamenlijk onderzoeksprogramma, met deelname van regionale en landelijke bedrijven en organisaties.

4 Een sterke verbinding van onderwijsvormen (MFW) en onderzoeksfaciliteiten (labs) met uitwisseling van studenten, docenten, kenniskringleden, professionals en onderzoekers.

5 De verbinding van interventies in de praktijk en onderzoek, ook wel aangeduid met *evidence-based practice*, waardoor gevalideerde kennis wordt opgebouwd die duidelijk zijn praktische doorwerking heeft.

Deze combinatie van doelstellingen is voor hogescholen c.q. lectoraten voorsnóg in geen andere regeling beter geborgd dan in de RAAK regeling.

2 VRAAGARTICULATIE

Toekomstbestendige business modellen voor mediadiensten zijn lastig te ontwikkelen door het adembenemend tempo waarin de markt zich vernieuwd:

“Uitgevers ervaren dat ze aan alle kanten voorbij worden gefietst. Dat ze verslagen worden door nieuwe onbekende aanbieders die toepassingsgericht innoveren” (Patrick Swart, senior adviseur en mede eigenaar van GEA Communicatielogistiek).

Het probleem van verdienmodellen is voor de media sector zeer urgent.

Via welke type (uitgewerkte) business cases kunnen nieuwe opdrachtgevers (=adverteerders) overtuigd worden van de potentiële waarde die Smart TV /Connected TV voor hen kan hebben? (Rutger Pinas ,The Widget Company BV,)

In het huidige online tijdperk waar technische ontwikkelingen elkaar vliegensvlug opvolgen wil je weten welke concepten werken én standhouden. Ondernemers zijn continue op zoek naar het vergroten van het rendement op hun

media investeringen:

‘Ik wil de smartphone-app veel beter maken, maar ik vrees dat ik met een upgrade - als die eindelijk live gaat - direct weer achter de feiten aanloopt. Hoe voorkom ik dat?’ (Maarten Pennewaard, NDC Media)

‘Consumenten bepalen hoe en wanneer ze content kijken. Het maakt mij niet uit hóe ze kijken. Of dat nu via Uitzending Gemist, NOS.nl, YouTube of gestreamed via Apple TV is. Het gaat er mij om dát ze onze content zien.’ (Lara Ankersmit, NOS Nieuwe Media)

De vraag voor het programma The Future Now is ontstaan vanuit de wens van mediaondernemers om ‘businesswise’ te innoveren; generieke business modellen en tools voor handen te hebben waarmee ze nieuwe diensten kunnen ontwikkelen die toekomstbestendig zijn.

“In een wereld van snellere veranderingen en innovatie is het belangrijk dat de creatieve sector zichzelf blijft ontwikkelen. Duurzame groei van de hele sector lukt alleen als er een basis is



voor organisaties om te ontwikkelen en door te groeien. Stabiele en vernieuwende business modellen zijn daarbij een voorwaarde.” (Marc Woesthuis, TriMM)

Dit is maar een kleine selectie van quotes die we hebben opgehaald tijdens onze gesprekken met diverse MKB partners zoals Present Media, TriMM, NDC Mediagroep, Beemway en anderen. De urgentie en relevant is van de vraag is ook onderstreept in de diverse bijeenkomsten van het iMMovator netwerk, zoals crossmediacafe's, masterclasses en workshops.

HET 'CONCRETE' VERHAAL

Deze vragen van ondernemers staan niet op zich maar vinden plaats in een (inter)nationale markt die constant in beweging is en om innovatie vraagt. Bedrijven moeten blijven vernieuwen in technieken en businessmodellen om in de toekomst concurrenten voor te kunnen blijven en hun marktpositie veilig te stellen. De complexiteit van innovatie vergt bovendien veel (nieuwe) kennis, ervaring en inspiratie die zelden in één persoon of in één organisatie besloten liggen, waardoor samenwerking een uitgangspunt wordt, niet een bijkomstigheid.

De kennis- en innovatieagenda Creatieve industrie / Media&ICT is een breed gedragen

inventarisatie van trends, innovatievraagstukken en oplossingsrichtingen. Een typerende uitspraak in de kennis- en innovatieagenda is de volgende: “Deze voorliggende agenda is nog relatief explorerend van aard vanwege de bottom up benadering die is gehanteerd. Er is input gekomen van veel en veelsoortige partijen. Dit maakt de innovatieagenda op het eerste gezicht erg omvangrijk. Deze omvangrijkheid heeft een duidelijke functie: alle partijen in de sector moeten zich er in kunnen herkennen en op basis van de vervolgstappen zullen we verder prioriteren.” (Van 't Ooster et al., 2011, p. 3). Anders geformuleerd, de agenda heeft voldoende draagvlak voor de thema's maar de vraag is hoe er handen en voeten aan kan worden gegeven? In The Future Now wordt op drie manieren de kennis- en innovatieagenda verder ingevuld: door een inhoudelijke keuze te maken (PIJLER 1, zie hieronder), door een gestructureerde methode te kiezen (PIJLER 2, zie hoofdstuk 4) en samenwerking te intensiveren (PIJLER 3, hoofdstuk 5).

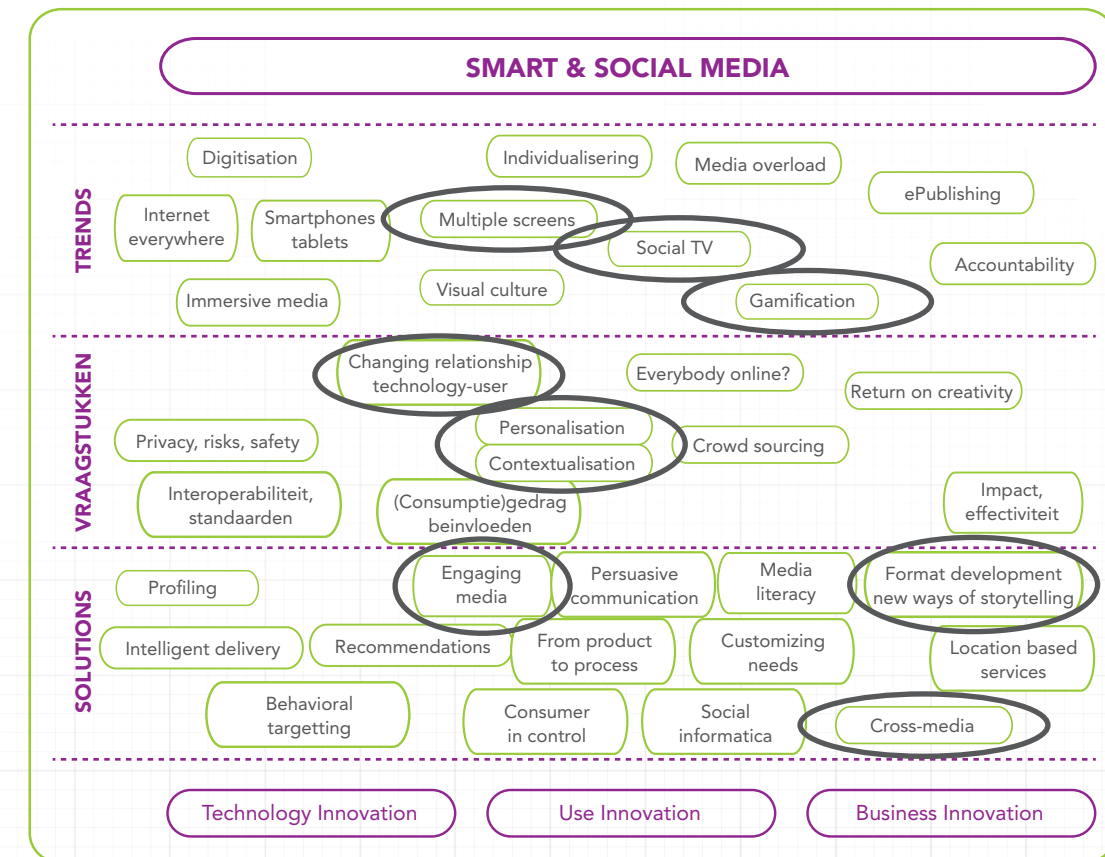
PIJLER 1: INHOUD

De onderzoeksvragen van deze RAAK-aanvraag komen nog het meest direct terug in het inhoudelijke thema 'Smart & Social Media'. Binnen die agenda maken we de volgende inhoudelijke keuze (Figuur 2):

- Trends: multiple screens, social TV, gamification
- Vraagstukken: changing relationship technology-user, personalisation/contextualisation
- Solutions: format development/new ways of storytelling, cross-media, engaging media.

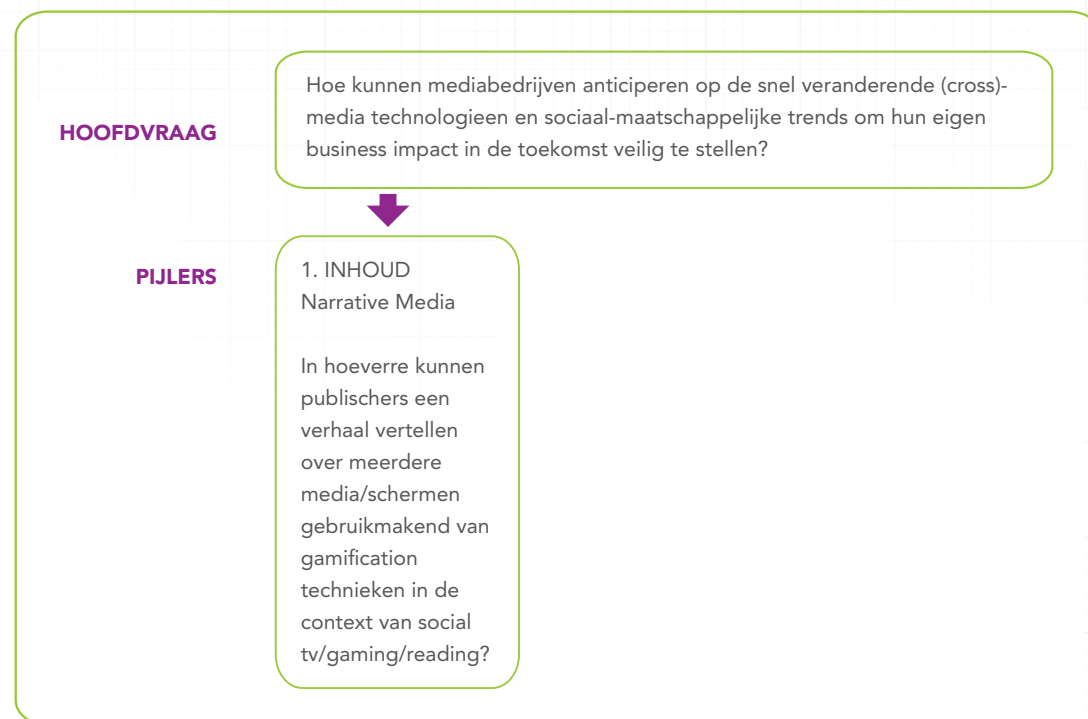
Deze keuzes zijn gemaakt op basis van urgente

vragen van het deelnemende MKB en sluit aan bij het lopende onderzoek van de deelnemende hogescholen. Aangezien we uitgaan van twee iteraties van een jaar, is deze inhoudelijke keuze in principe voor het eerste jaar. Gaandeweg het eerste jaar zullen we bekijken of voor het tweede jaar de inhoudelijke invulling moet worden bijgestuurd.



Figuur 2: Thematiek Smart & Social Media (Van 't Ooster et al., 2011) en keuzes The Future Now

Als toepassingsdomein kiezen we voor publishing: uitgevers, omroepen, game ontwikkelaars, ontwerp bureaus, et cetera. Om de verschillende gezichtspunten een duidelijke richting te geven zal de focus liggen op 'narrative media' met een bijbehorende toegespitste vraag vanuit de hoofdvraag. Deze inhoudelijke vraag valt uiteen in vier deelvragen, op volgorde van prominentie in het project:



1 Welke diensten kunnen renderen gegeven de combinatie van second screens – gamification – social TV/gaming/reading/.

2 Welke sociaal-psychologische processen zijn relevant voor social TV? Welke vormen van sociale interactie zijn mogelijk met social TV/gaming/reading? Welke uiteenlopende vormen van social TV zijn er en welke van user engagement creëert social TV?

3 Zijn gamification en allerlei gamemechanics principes te integreren in nieuwe diensten, en welke diensten lenen zich hier meer voor?

4 Wat zijn de technische mogelijkheden van multiple of second screens? Hier speelt vooral de vraag naar de mogelijkheden van interactieve en verdiepende content ten opzichte van het primaire scherm, meestal de TV maar ook gedrukte media. Dus ook hoe gebruikers content kunnen toevoegen, commentariëren, etc.. Voor producenten van media betekent dit een complete mind shift van zenden naar converseren met de consument.





HET 'GROTERE VERHAAL'

De Kennis- en Innovatieagenda voor de Media&ICT sector is een belangrijke basis voor de ontwikkeling van deze RAAK aanvraag. We onderschrijven hier de uitgangspunten, ambities en aanbevelingen van deze kennis- en innovatieagenda als gezamenlijke articulatie van 'het veld'. We geven in deze aanvraag op de volgende manier hier invulling aan.

① Centraal moet staan **dienstenontwikkeling**, het toepasbaar maken van technologie om innovatieve diensten te ontwikkelen voor (latente) behoeftes van de consument.

Invulling: De aanvraag gaat over nieuwe dienstenontwikkeling in de Media&ICT sector, met twee belangrijke verbijzonderingen: 1) we richten ons specifiek op methodieken van business modelling; 2) we richten ons op de ontwikkeling van robuuste diensten, die ook de komende jaren in een steeds veranderende omgeving overeind blijven: **PIJLER 2 METHODE**.

② Er moet meer **samenhang** komen in onderzoeks- en innovatieactiviteiten.

Invulling: In deze aanvraag participeren acht regio's (MKB en hogescholen) die zich alle bezighouden met (diensten)innovatie in de Media&ICT-sector. Door deze bundeling van

krachten komen we tot een beter hergebruik van elkaars kennis en een snellere doorvertaling naar het beroepenveld. De basis voor deze samenwerking is gelegd met de MediaFutureWeek (MFW): **PIJLER 3 AANPAK**.

③ Resultaten van onderzoek moeten meer **renderen** tot economische waarde van de Nederlandse bedrijven.

Invulling: Het onderzoek aan hogescholen typeert zich door interventies in de praktijk en korte lijnen tussen onderzoek en onderwijs, gericht op innovaties in het beroepenveld. In de gekozen aanpak komt dit terug: specifieke interventies plegen om daarmee generieke kennis op te bouwen en te toetsen. Er is daarom direct resultaat voor de deelnemende bedrijven: **PIJLER 1 INHOUD**.

④ De Media&ICT sector kenmerkt zich door zowel grote als veel kleine bedrijven. Samenwerking tussen beide is nodig voor het tot stand brengen van innovatie door de combinatie van **investeringspotentieel** en **flexibiliteit**.

Invulling: De deelnemende hogescholen dragen ieder vanuit hun netwerk bedrijven aan om deel te nemen aan het onderzoek. Dit leidt tot een divers geheel aan actoren, die niet alleen vanuit

verschillende bedrijfstaken en geografische gebieden komen, maar ook verschillen in grootte en innovatie-'volwassenheid'. Op deze manier komen we tot een goede afspiegeling van de gehele sector en brengen we investeringspotentieel en flexibiliteit samen): **PIJLER 3 AANPAK**.

3 NETWERKVORMING

UITGANGSPUNTEN VAN DE NETWERKVORMING

De netwerkvorming kenmerkt zich door een open samenwerking. Openheid betekent dat er samenwerking is met andere partijen, andere markten en (inter)nationale partijen vanuit de drive te zoeken naar nieuwe contexten met nieuwe uitdagingen en inzichten. Door samenwerken wordt de kans op het verkrijgen (invention), herkennen (selection), aanwenden (intervention) en verspreiden (diffusion) van ideeën en innovatie vergroot. Die openheid heeft wel een dilemma in zich, het dilemma tussen maximale flexibiliteit (weak ties) en stabiliteit van relaties (strong ties), die het zoeken naar een bepaalde balans lastig maakt. Het is het dilemma van het onderzoek zo breed mogelijk openstellen voor alle geïnteresseerde partijen in het werkveld en de verduurzaming van relaties uit het werkveld. Bovendien weten we vanuit ervaring met eerdere RAAK-projecten dat organisaties op verschillende manieren willen participeren in projecten: sommige stellen zich volledig beschikbaar voor allerlei innovaties, andere kunnen om verschillende redenen niet altijd direct of heel actief participeren maar

willen ad hoc kennisdelen en participeren. Om deze reden hebben we de ambities ten aanzien van de participatie van de deelnemers in dit project vertaald in een aantal 'ringen':

- In de eerste ring (A) zitten partijen die bij het gehele project betrokken zijn en een dragende rol hebben in het project. A-deelnemers hebben een vertegenwoordiging in de stuurgroep, onder voorzitterschap van de penvoerder.
- In de tweede ring (B) zitten partijen die op specifieke onderdelen van het project hebben 'ingeschreven'.
- In de derde ring (C) zitten partijen die algemene interesse hebben in het project en waarbij afspraken zijn gemaakt over onder andere kenniscirculatie activiteiten.



DE VOLGENDE PARTIJEN NEMEN VANAF DE START VAN HET PROJECT DEEL AAN DE UITVOERING.



Beemway is een Europees internetbedrijf dat sociale media campagnes distribueert en analyseert. Het Beemboard Platform distribueert widgets naar een verscheidenheid van bestemmingen (desktop, web, mobiel en TV).



Fanminds helpt bedrijven en instellingen om fans/ambassadeurs te creëren, te (h)erkennen en te activeren. Fanminds werkt met haar opdrachtgevers aan lange termijn loyaliteit en betrokkenheid door ze te adviseren, door communities te bouwen en games en gamification in te zetten.



NDC mediagroep is een multimediabedrijf dat actualiteiten en informatie verzamelt, selecteert, produceert en distribueert. Ze zijn een belangrijke onafhankelijke mediapartner voor een ieder die belangstelling heeft voor het Noorden.



TriMM is een bureau dat gespecialiseerd is in het toepassen van multimedia en alles wat daarvoor nodig is. Internetsites en webapplicaties, maar ook een cms op maat of een dvd.

PRESENT
MEDIA
/ONLINE
STRATEGISTS/

Present Media is een team van online strategen die hun klanten laten zien hoe sociale interactie tussen individuen, gemeenschappen en organisaties grote kansen bieden. Ze vertalen deze kansen naar een online aanpak met een (meetbaar) succes.



The Widget Company houdt zich bezig met connected tv, 2nd screens en andere TV apps en hebben sinds begin september een Connected Living Lab opgericht ism Samsung, LG en Sony.



Starting Point is een developer van apps, sites en video's die digitale media inzet voor branding en new business.



Rife Studios is een game development studio die innovatieve gameconcepten ontwikkelt. Hun nieuwste spel is een casual en social 'tower defense game' in de echte wereld, waarbij spelers - al dan niet gezamenlijk - game acties uitvoeren via hun mobiel in de echte wereld, welke aansluiten in hun dagelijkse patroon van tijd en locatie.

inct.

InCT is een B2B uitgever die crossmediale platformen aanbiedt over de vakgebieden Publishing en dan vooral de Innovatie in publishing.



Cooler Media wil de wereld leuker maken door middel van creatieve communicatie en concepten die gericht zijn op het creëren van loyaliteit met klanten en het vergroten van naamsbekendheid. Met Gamification creëer je meer loyaliteit, hogere conversies en hogere interactie.



Critical Bit is an independent game developer based in Leeuwarden, the Netherlands. We are highly passionate about games and also fanatic gamers during the little spare time we have. With our gamers experience and a technically oriented team, we focus on small entertainment games with solid gameplay.



Spektor is een bedrijf actief in 'story-telling', ontwerp en productie met als specialisaties transmedia, Interactive design, games, augmented-reality, social media en film.



VPRO opereert multimediaal: de omroep maakt programma's voor radio en tv, vult digitale thema-kanalen, heeft innovatieve websites, geeft een programmagids uit, organiseert culturele activiteiten.



iMMovator: Het iMMovator Cross Media Network is een expertisecentrum en netwerkorganisatie die zich richt op het versterken van de crossmediasector met de nadruk op innovatie en economisch rendement. Dit gebeurt door



kennisdeling, kennisvergaring en het organiseren van contactmomenten tussen bedrijven, overheden en kennisinstellingen. Er zijn ruim 3000 organisaties aangesloten bij het iMMovator netwerk.

Novay realiseert als onderzoeks- en adviesorganisatie ICT-gedreven innovaties bij bedrijfsleven en overheid. Zij adviseren ondermeer bij strategievorming, markt- en technologie analyses, scenarioanalyse, haalbaarheidsanalyse en visievorming. Zij werken daarbij samen met bedrijven, universiteiten of overheden.



Univeriteit Utrecht 's Centre for Television in Transtion, short TViT, is a research initiative of television and media scholars that develops, co-ordinates, carries out, publishes and promotes the study of television in transition from its early beginnings on. Main research areas are television's screens, histories, discourses, and practices.

DEELNEMENDE PARTIJEN

HOGESCHOLEN



Hogeschool Utrecht (HU), lectoraat Crossmedia Business (penvoerder)

Hogeschool Utrecht heeft ruim 38.000 fulltime studenten in Utrecht en Amersfoort. In het lectoraat Crossmedia Business van de Faculteit Communicatie & Journalistiek wordt, onder leiding van lector Harry van Vliet, onderzoek verricht naar crossmedia ontwikkelingen en toepassingen binnen de creatieve industrie, specifiek media, cultureel erfgoed en evenementen/festivals.



Saxion Hogescholen, lectoraat Media Technologie Design (A-partner)

Saxion is gevestigd in Enschede, Deventer en Apeldoorn en heeft ruim 23.000 studenten. Het lectoraat Media Technology Design richt zich op nieuwe mediatechnologietrends. Niet op alle trends, maar vooral die ontwikkelingen die participatiedoelstellingen hebben. Dat wil zeggen waarbij nieuwe technologie wordt ingezet om individuele personen of groepen actief te laten participeren.



Hogeschool Inholland, lectoraten Media, Cultuur & Burgerschap en Media Business (A-partner)

Inholland is een onderwijsinstelling met ruim 32.000 studenten verspreid over Noord- en Zuid-Holland. Het lectoraat MB, vertegenwoordigt door associate lector drs. Skylla Jansen, doet onderzoek naar ontwikkelingen en verdienmo-



dellen in de media- en entertainmentindustrie. Het lectoraat MCB onder leiding van dr. Joke Hermes richt zich op participant research aan zowel publieks- als productiezijde van de media-industrie.

NHL Hogeschool, lectoraat Serious Gaming (A-partner)

NHL Hogeschool heeft 10.000 studenten met vestigingen in Leeuwarden, Groningen, Zwolle, Enschede en op Terschelling. Het lectoraat Serious Gaming staat onder leiding van dr. ir. Hylke W. van Dijk. Onderzoek is gericht op het gebruik van games in verschillende situaties, zoals exergames (games die lichamelijke inspanning vereisen) in de ouderenzorg en alternate reality games (interactieve games met een mix van verschillende media en de echte wereld als platform) voor voorlichting aan jongeren.

DEELNEMENDE PARTIJEN

HOGESCHOLEN



NHTV, lectoraat Digital Media Concepts (B-partner)

NHTV heeft vier locaties in Breda, ruim 7.000 studenten uit zo'n 60 landen. Het lectoraat Digital Media Concepts bestudeert vraagstukken als: Hoe kun je de kanalen internet, televisie, games, tijdschriften, radio, en telefonie zinvol inzetten in een creatief concept? En wat is het effect van digitalisering op de samenleving? Het lectoraat staat onder leiding van dr. Hans Bouwknecht, daarnaast wordt het onderzoek Future Now ondersteund door Frank Peters, plaatsvervangend directeur Academy for Digital Entertainment.



Hogeschool van Amsterdam (HvA), lectoraat Crossmedia (B-partner)

HvA Media, Creatie en Informatie is een onderdeel van de Hogeschool van Amsterdam en telt ruim 6.500 studenten en 420 medewerkers. HvA Media, Creatie en Informatie staat voor een breed spectrum aan opleidingen gericht op de creatieve sector. HvA Media, Creatie en Informatie hecht veel waarde aan samenwerking met onder andere (inter)nationale mediabedrijven, audiovisuele bedrijven, uitgeverijen, reclamebureaus, ontwerpers, interactieve mediabedrijven, ICT-ondernemingen en de modesector.



Hogeschool van Arnhem en Nijmegen, lectoraat Networked Applications (B-partner)

Vanuit de campussen in Arnhem en Nijmegen verzorgt de Han voor ruim 30.000 studenten onderwijs. Het lectoraat Networked Applications richt zich onder leiding van Rene Bakker op good practices voor ontwerp, gebruik en beheer van social media en slimme webtoepassingen in organisaties.



Fontys Hogescholen, lectoraat Trendwatching (C-partner)

Fontys is met ruim 40.000 studenten gevestigd in Zuid-Nederland, waaronder in Tilburg. Binnen het Fontys-instituut Academy for Creative Industries wordt invulling gegeven aan twee lectoraten: het lectoraat Trendwatching en het lectoraat Creative Industries & Social Innovation.



Hogeschool voor de Kunsten Utrecht, lectoraat Kunst en Economie (C-partner)

De HKU is een kunsthogeschool met 3.500 studenten. Het lectoraat Kunst en Economie houdt zich bezig met praktijkgericht onderzoek naar cultural and creative business modelling, en naar de ontwikkeling van robuuste processen voor organisatie-ontwerp.

LABS IN HOGESCHOLEN: H-LABS

De uitvoering van het onderzoek zal onder andere plaatsvinden in de verschillende werkplaatsen en labs van de deelnemende hogescholen. Deze labs of om met de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR) te spreken third spaces, zijn bewust gekozen als broedplaats: door (kleinschalige) samenwerking van docenten en studenten met bedrijven, organisaties en kennisinstellingen kan er gewerkt worden aan de in(ter)ventie van producten en diensten. Een third space wordt door de WRR nadrukkelijk gepositioneerd op het micro- en mesoniveau, met de constatering dat innovatieprocessen zich grotendeels afspelen op microniveau, dat wil zeggen in bedrijven en onderzoeksinstituten, gedragen door teams en mensen.

Met de keuze om te werken vanuit labs en werkplaatsen aan de hogeschool is daarmee ook een relevante positie door deelnemende lectoraten ingenomen in het innovatiesysteem omdat diezelfde WRR constateert dat de kansen voor het verbeteren van de innovatiecapaciteit van Nederland juist liggen op het micro- en mesoniveau.

Er zijn vele medialabs, fablabs en hackerspaces in Nederland, zie bijvoorbeeld de publicatie Nederland Labland (Virtueel Platform, 2012), en ook allerlei communities rondom labs, zoals SIG Creative Labs op LinkedIn, waarin ook labs van hogescholen participeren.

Vanuit deze netwerken zullen de volgende labs participeren in The Future Now: Crossmedialab (HU), Medialab (HvA), Innovationlab (NHL), Leisure Design Lab (NHTV), Content Room (Saxion), Stratlab (HKU) en LabM (InHolland). Voor een beschrijving van deze labs zie bijlage 5. We zullen deze groep van deelnemende labs verder aanduiden als H-labs (zie www.h-labs.nl).



4 ONDERZOEK EN KENNISVERHOOGING

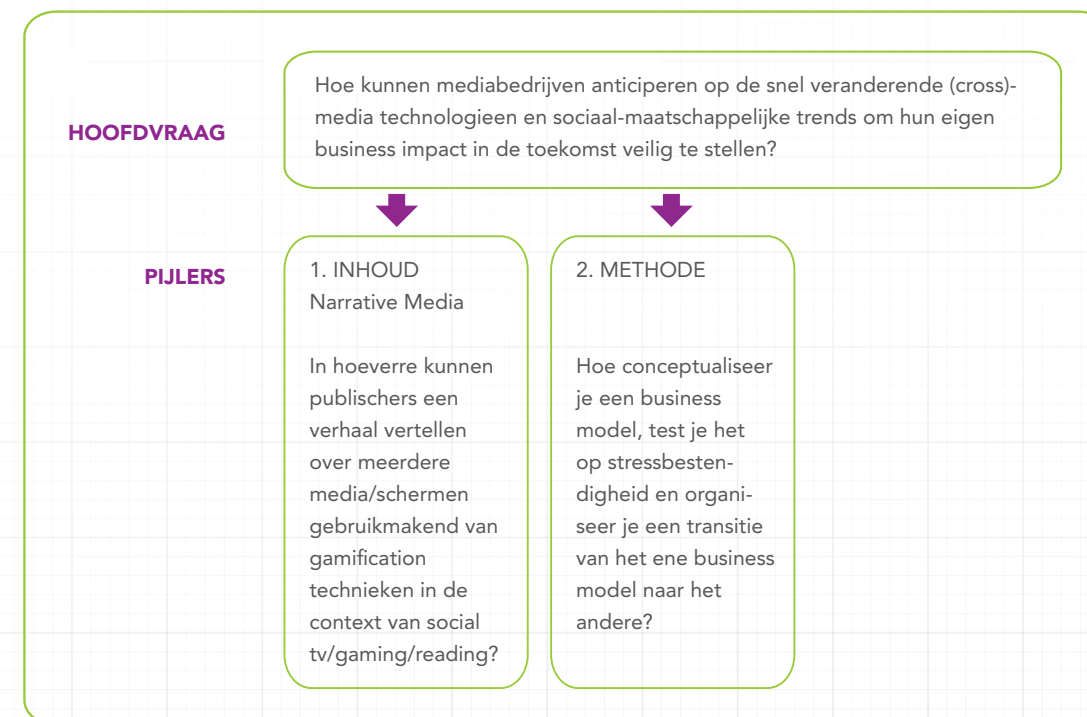
CONTEXTO VAN HET ONDERZOEK

De creatieve industrie is een belangrijke economische en sociaal-maatschappelijke sector, en hogescholen zijn dan ook actief in deze sector met tientallen RAAK-projecten en samenwerkingsverbanden. Diverse hogescholen hebben een meerjarig (onderzoeks)programma voor de creatieve industrie of hebben de creatieve industrie tot strategisch speerpunt gemaakt. De Hogeschool Utrecht, als penvoerder, heeft de creatieve industrie als één van haar speerpunten gekozen en The Future Now valt onder het HU Center of Expertise Creatieve Industrie – Interactieve Media. Daarmee wordt aangesloten bij beleid van provincie en gemeente die de creatieve industrie van grote waarde achten voor de regio Utrecht. Andere deelnemende hogescholen kennen een vergelijkbare verankering van de creatieve industrie in hun strategievering.

The Future Now richt zich op de mediasector. De mediasector is een diverse sector bestaande uit uitgevers, omroepen, producenten, facilitaire bedrijven, internetbureaus, marketingbureaus, distributiebedrijven, grafimedia-bedrijven et cetera. Gekozen is voor de combinatie Media & ICT omdat de ICT-component niet meer weg te denken is uit welk mediaproduct dan ook. De mediasector alleen al is met een omzet van bijna € 10 miljard (Cross Media Monitor, 2010) goed voor 43% van de omzet van de Topsector Creatieve Industrie. Door haar verwevenheid met andere delen van de creatieve sector (kunst & cultuur, creatieve zakelijke diensten) heeft de mediasector een sterk multipliereffect voor de gehele creatieve sector (Van 't Ooster, Wermuth, Van Schie & Huizer, 2011.)

ONDERZOEKSKADER: VAN EXPLORATIEF NAAR PRODUCTIEF

In hoofdstuk 2 is de kennis- en innovatieagenda Creatieve industrie / Media&ICT verder ingevuld door vanuit de vraagarticulatie een focus aan te brengen, en wel onder de noemer 'narrative media'. Een verdere invulling van de innovatieagenda is de keuze voor een gestructureerde methode om tot innovatie van diensten te komen: **PIJLER 2 METHODE**.



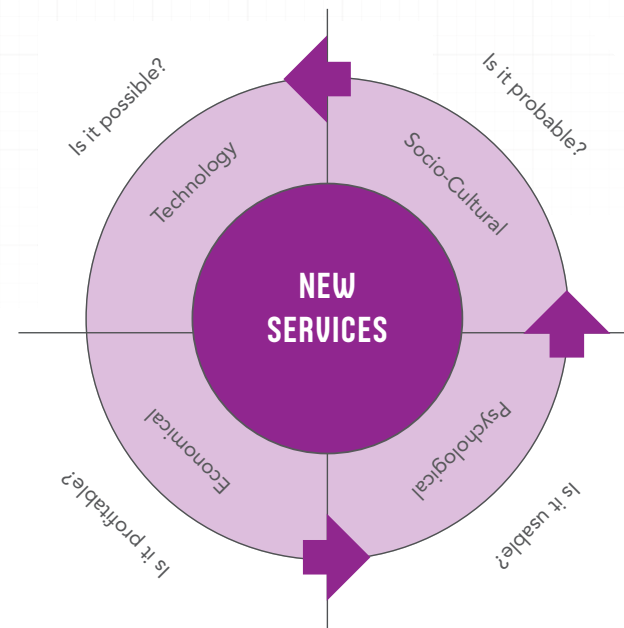
In de methode staan drie onderzoeksvragen centraal:

① Hoe kun je nieuwe mediadiensten conceptualiseren met behulp van business modelling. We zullen kijken naar theorieën over *service design* en *design thinking* en specifieke naar de toepassing van het Canvas-model en het STOF-model. Als eerste worden deze diensten rond 'narrative media' onderzocht (PIJLER 1: INHOUD).

② Hoe kun je een business model testen of deze robuust is? Hiertoe zullen we met behulp van scenario-analyses methoden en tools (verder) ontwikkelen om te komen tot stresstesten van concreet ontwikkelde business modellen voor *narrative media* diensten.

③ Hoe organiseer je een transitie naar een nieuw business model? Hiertoe zullen methoden en tools (verder) worden ontwikkeld voor roadmapping van business models. De horizon van de transitie is twee tot drie jaar.

Voor de beantwoording van deze vragen wordt de volgende onderzoeksstructuur gehanteerd (figuur 3):



Figuur 3:
Onderzoeksstructuur
The Future Now

ONDERZOEKSRESULTATEN

De onderzoeksresultaten zijn direct gelieerd aan de onderzoeksvragen:

Onderzoeksvraag 1 levert het volgende op:

- Trendanalyses* voor het onderwerp 'narrative media'
- 8 concrete *nieuwe diensten* gemodelleerd in business modellen
- Design tools* om nieuwe diensten te conceptualiseren

Onderzoeksvraag 2 levert het volgende op:

- Tools voor stresstesten* van business models
- 8 concrete best practices *stresstesten*
- Een *werkboek* voor ondernemers om zelf businessmodellen te maken en te beoordelen.

Onderzoeksvraag 3 levert het volgende op:

- Roadmaptools* voor het maken van een roadmap voor de transitie van business models.
- 8 concrete *roadmaps* voor nieuwe diensten.

De wijze waarop dit onderzocht wordt, ook in relatie tot de voorgenomen interventies bij de bedrijven, wordt in hoofdstuk 5 toegelicht.

1. 'Is it possible?' De voornamelijk technologische vraag of de nieuwe dienst technisch realiseerbaar is: in software, hardware, maar ook aangaande digitalisering, streaming, data mining, et cetera. Dit in de context van cross-media, dat wil zeggen het gebruik van meerdere media in het communicatie-proces.

2. 'Is it probable?' De voornamelijk sociaal-culturele vraag, of er een context is waarin er behoefte bestaat aan de nieuwe dienst en deze kan gedijen.

3. 'Is it usable?' De voornamelijk psychologische/ergonomische vraag of en zo ja welke mensen de dienst gaan gebruiken, deze iets toevoegt en voldoende gebruiksvriendelijk is? Wordt er voldoende ingespeeld op de veranderende relatie tussen technologie en gebruiker?

4. 'Is it profitable?' De voornamelijk economische vraag of de dienst de nieuwe dienst economische en/of andersoortige waarde oplevert? Zijn er business modellen te ontwikkelen die in bepaalde contexten kunnen renderen?

Het *primaat* en het *vertrekpunt* van het onderzoek ligt bij stap 4, vandaaruit worden de andere vragen onderzocht.

ONDERNEMERSRESULTATEN

- 1. Robuust business model voor nieuwe mediadienst, inclusief stresstest en roadmap
- 2. Tools voor stresstesten van business model (zie onderstaand een voorbeeld van een ‘heat signature’ als resultaat van een stresstest: de invloed van ontwikkelingen op het business model)
- 3. Tools voor roadmapping van transitieproces
- 4. Inzicht in actuele trends in het medialandschap
- 5. Prototyping in labs aan Hogescholen
- 6. Tijdens het onderzoek vakinhoudelijke feedback van docenten, onderzoekers en lectoren
- 7. Ontvangt als eerste de onderzoeksresultaten in de branche
- 8. Hoogwaardig kennisnetwerk en klankbordgroep
- 9. Profilering met Hogeschool (publiciteit)
- 10. (Excellente) studenten die werken aan relevante ondernemersideeën in interactieve werkvormen onder begeleiding van professionals.

ONDERWIJSRESULTATEN

- 1. Ontwikkeling onderwijsmodule STOF business modelling methode
- 2. Participatie van studenten en docenten in labsessies
- 3. Kick-off inspiratie dagen, MFW en Dragon’s Den geïntegreerd in onderwijs
- 4. Minors en afstudeeropdrachten
- 5. Gastcollege’s van onderzoekers en ondernemers
- 6. LabTalks in de verschillende H-labs.

Hiernaast zie je een voorbeeld van een ‘heat signature’ van een nieuwe dienst, uitkomst van een stresstest. (Paars = kritisch, grijs = zorgelijk, groen = ok)

	New entrants into FS		Regulatory flexibility on new		Personal data and privacy issues	
	Low market capture	High market capture	Conservative, inflexible, discourage change	Progressive, flexible, encourage change	“Chinese walls” for customer-data, limited data availability	Extensive commercial use of customer records, people at ease to release personal data
Service design:						
business model variables						
Customers and/or end-users						
Target group (primary; secondary						
Value proposition						
Service offering						
Context of use						
Effort for the costumer						
Costumer relationships						
Technology design:						
business model variables						
Applications						
Devices						
Service platforms						
Channels						
Additional functionalities						
Organization design:						
Business model variables						
Actors						
Actors’ resources & capabilities						
Actors’ strategic interests						
Organizational Arrangements						
Value activities						
Financial design:						
Business model variables						
Investments						
Costs						
Revenues						
Risks						
Financial arrangements						

5 KENNISCIRCULATIE

METHODE & AANPAK

De aanpak die we voorstaan zoekt een balans tussen specifieke en concrete interventies in de praktijk en generieke kennisontwikkeling toepasbaar voor het gehele beroepenveld en ook bruikbaar voor het onderwijs en onderzoek. Daarmee is de derde deelvraag vanuit de hoofdvraag geformuleerd die ten grondslag ligt aan **PIJLER 3: AANPAK**.



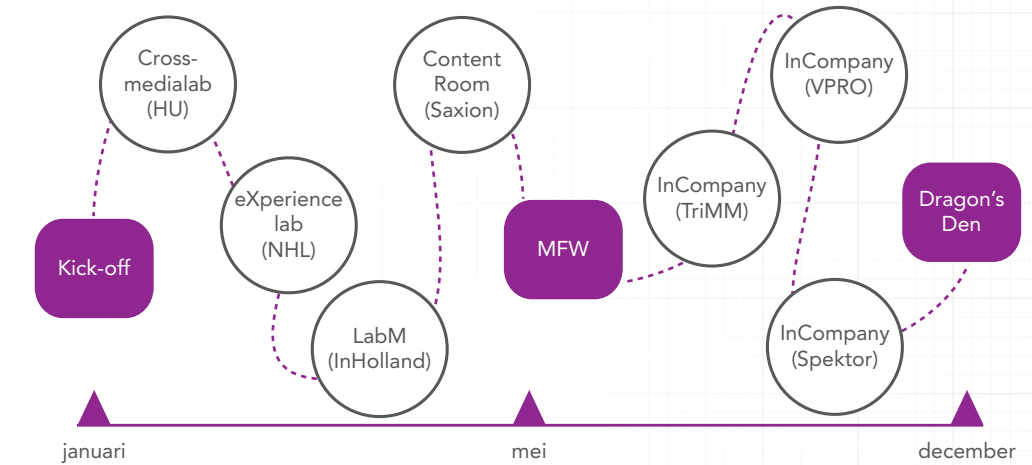
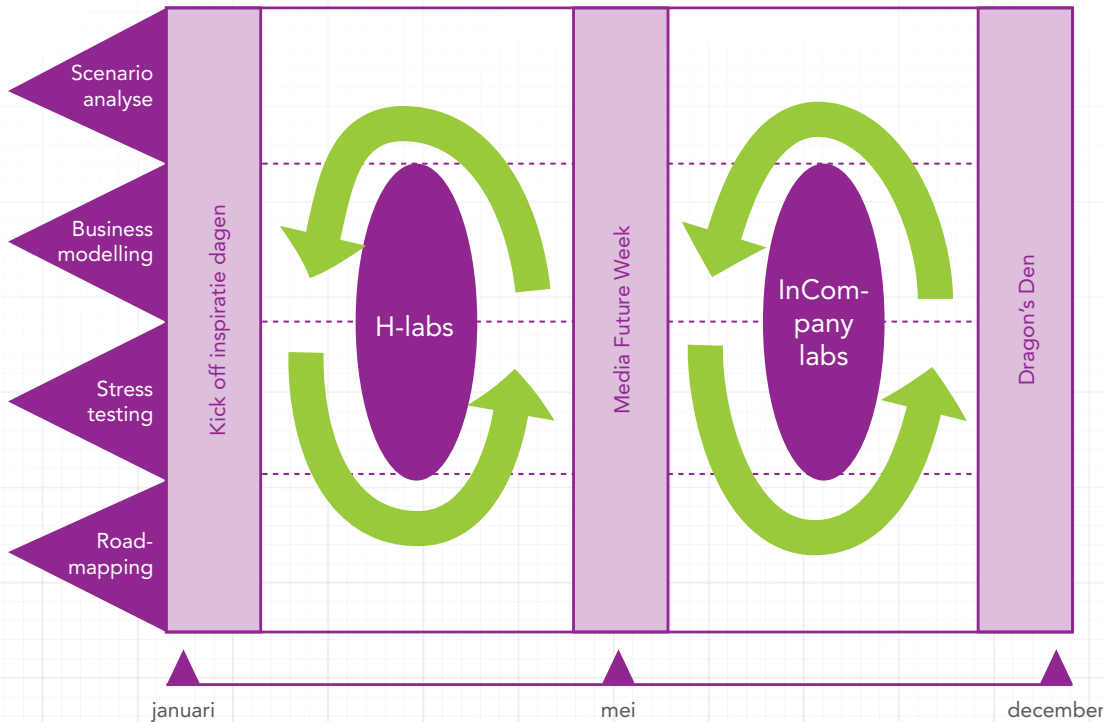
Die balans wordt als volgt bereikt:

- 1** Het kiezen van een inhoudelijk thema ('narrative media') dat relevant is voor de deelnemende MKB'ers én door instrumenten te ontwikkelen (design tools, business models, stresstest tools, roadmap tools) die ook toegepast kunnen worden bij andere thema's en door andere MKB'ers.
- 2** Door een mix van werkvormen te hanteren waarin werken aan concrete oplossingen en reflectie op generieke oplossingen in balans zijn. In The Future Now hanteren we de volgende werkvormen:
 - a. Kick off inspiratiedag
 - b. H-Lab onderzoeksessies
 - c. MediaFutureWeek
 - d. InCompanyLabs
 - e. Dragons' Den.
- 3** Door een werkwijze te hanteren waarin de werkvormen op een goede afwisselende manier worden ingezet zonder het eindresultaat uit het oog te verliezen. De werkwijze wordt gestuurd door twee uitgangspunten:
 - a. Het project werkt met 2 x 1-jarige cycli.
 - b. Het project sluit zo goed mogelijk aan bij onderwijssemesters zodat een optimale inzet mogelijk is van minorstudenten, afstudeerders en studenten uit het regulier onderwijs. Dit betekent dat het onderzoekstraject 1 februari zal beginnen (begin blok 3 van het onderwijs) en eindigt in december/januari (einde blok 2 van het onderwijs).

c. Er zijn vier verschillende onderzoeksonderwerpen die in een 1-jarige cyclus terugkomen, namelijk: scenario-analyse, business modelling, stresstesten en roadmapping. Deze zullen in de loop van een jaar niet allemaal dezelfde capaciteit vragen. Zo zal scenario-analyse vooral in de beginfase belangrijk zijn en roadmapping meer op het eind. In de eerste fase zal de verhouding 40/30/20/10 zijn, in de tweede fase van het jaar 10/20/30/30. Er is bewust voor gekozen om wel aan alle vier de onderzoeksonderwerpen tegelijkertijd te werken omdat er vele inhoudelijke afhankelijkheden zijn en ook om alle hogescholen de mogelijkheid te geven op ieder moment in het jaar een bijdrage te kunnen leveren.

Indien we deze uitgangspunten en keuzes combineren dan ontstaat de aanpak voor de kenniscirculatie in The Future Now, zoals is afgebeeld in figuur 4.

Figuur 4: Kenniscirculatie The Future Now



Figuur 5

Het proces heeft het kenmerk van een estafette (figuur 5) waarbij er steeds een andere partij de 'host' is van een eendaagse of tweedaagse sessie die door de werkpakketdeelnemers worden voorbereid. In de eerste fase worden de H-labs bezocht, na de MediaFutureWeek worden dit InCompanylabs bij bedrijven. De Kick-off, MediaFutureWeek en Dragon's Den zijn momenten waarin het hele project samenkomt en resultaten deelt en verdere inspiratie opdoet.

ACTIVITEITEN & RESULTATEN

De gekozen werkvormen kennen verschillende activiteiten en resultaten. In onderstaande tabel wordt deze samenhang beschreven.

KICK OFF INSPIRATIE- DAGEN	1 dag waarin (inter)nationale sprekers inspirerende visies geven op het inhoudelijke thema, deze dag wordt gevolgd door enkele dagen pressure cooking verkenningen van oplossingen, afhankelijkheden et cetera, met experts en goeroes uit bedrijfsleven en onderwijs. De kick-off wordt 2x georganiseerd in januari/februari, aan het begin van blok 3 van het onderwijs. Alle projectdeelnemers doen mee aan deze dagen en de dagen zullen plaatsvinden bij één van de deelnemende hogescholen.	RESULTATEN Digitale inspiratie'wall' van ideeën, concepten, suggesties et cetera.
H-LABS	Onderzoekssessies in de labs van de hogescholen waar studenten, docenten, kenniskringenleden en anderen onderzoek doen naar business modellen rond het inhoudelijke thema. In de sessies participeren lectoren, kenniskringleden, studenten en docenten.	RESULTATEN Scenario analyses Business models
MEDIA FUTURE WEEK	De Media Future Week is een week vol nieuwe ontwikkelingen op het gebied van Media en Gaming, gericht op HBO studenten en kennis-kringleden (docenten/ docentonderzoekers). Aan de hand van lezingen, workshops en masterclasses van (internationale) gasten werken studenten/ docenten/ onderzoekers aan nieuwe concepten en business modellen.	RESULTATEN 16 Concepten 8 Business modellen
INCOMPANY LABS	Een team creatieven van docenten, studenten, adviseurs, kunstenaars en anderen, zal, onder leiding van lectoren, enkele dagen binnenshuis bij een bedrijf bivakkeren en daar één groot probleem waarmee het bedrijf worstelt onder de loop nemen. Dit team zal samen met de medewerkers van het bedrijf vanuit andere en meerdere invalshoeken naar de problemen kijken. Input zijn ontwikkelde business modellen en scenario's in de H-Labs. Via stresstesten en roadmapping worden deze business modellen robuust gemaakt.	RESULTATEN Robuuste Business modellen

RESULTATEN 4 concrete innovaties in de beroepspraktijk	Als afsluiting van een jaarcyclus 'pitchen' teams van studenten/docenten hun vorderingen voor een 'jury' bestaande uit vertegenwoordigers van het bedrijfsleven, intermediairs en kennisinstellingen (vergelijkbaar met het BBC-programma Dragon's Den).	DEN DRAGONS
--	--	----------------

ONDERNEMERS

De betrokkenheid van de ondernemer kan aan de hand van de werkvormen nu worden beschreven:

- In de werkvorm Kick Off inspiratiedagen hebben de ondernemers de rol van domeinexpert die bijdragen aan kennisontwikkeling.
- In de werkvorm H-Labs heeft de ondernemer de rol van auditor, door kritische vragen te stellen over de in ontwikkeling zijnde producten en te reflecteren op mogelijke uitkomsten.
- In de werkvorm van MFW zullen ondernemers als opdrachtgever fungeren voor studentengroepjes die concepten en business modellen zullen ontwikkelen onder begeleiding van de lectoren.
- In de werkvorm van InCompanyLab zullen ondernemers als partner optreden om gezamenlijk met experts te komen tot oplossingen

c.q. prototypen.

- In de werkvorm van Dragon's Den is de ondernemer klant, dat wil zeggen hij 'krijgt' een dienst die uitgetest is en wordt gepresenteerd als business opportunity
- Deze differentiatie van rollen is bewust gekozen en is onderdeel van de manier van werken in het Crossmedialab (van Vliet, 2007; 2008). Door het rouleren van rollen vindt er ook gedurende het proces professionalisering plaats, zo zal bijvoorbeeld een opdrachtgever die een slechte briefing geeft voor conceptontwikkeling daar zelf mee geconfronteerd worden bij de doorvertaling van het concept naar een prototype. De betrokkenheid van het onderwijs in deze kennis-circulatieprocessen komt nog verder aan de orde in het volgende hoofdstuk over duurzaamheid.

6 DUURZAAMHEID

Duurzaamheid behelst verschillende perspectieven. In het kader van dit RAAK-project onderscheiden we drie perspectieven op duurzaamheid: programmatisch, relationeel en oplossingsgericht.

PROGRAMMATISCHE DUURZAAMHEID

Al eerder is aangegeven (hoofdstuk 4) dat dit RAAK-project past in de landelijke strategische koers met betrekking tot de creatieve industrie door aan te sluiten bij de landelijke kennis- en innovatieagenda. Dit vertaalt zich ook door naar diverse regionale ambities en doelstellingen ten aanzien van die creatieve industrie, niet alleen in de Noord-Vleugel maar ook daarbuiten, zoals bijvoorbeeld (serious) gaming in Leeuwarden. Dit zijn meerjarige ambities die gedragen worden door beleid, lectoraten en uiteindelijk ook door concrete projecten zoals deze RAAK-aanvraag.

Het is nadrukkelijk de bedoeling dat The Future Now een verdere verankering krijgt in samenwerking met andere partijen gestimuleerd door regelingen van NWO en TNO en samenwerkingspartners in de TKI. Hierbij wordt gedacht aan de volgende vervolgtrajecten:

- 1 **Schaalbaarheid:** de inzichten en oplossingen schaalbaar maken voor grote en kleine ondernemers, en meerdere inhoudelijke thema's bestrijken.
- 2 **Validiteit:** het verder aanscherpen van de ontwikkelde modellen en tools, en deze beter doorvertalen naar meer en diverse situaties.
- 3 **Perspectiefwisseling:** de oplossingen bekijken vanuit de perspectieven van de twee andere 'betrokkenen', namelijk het onderzoeksperspectief en het publieksperspectief. In het huidige voorstel staat het perspectief van de ondernemer centraal.

RELATIONELE DUURZAAMHEID

De tweede vorm van duurzaamheid die we onderscheiden is die van relationele duurzaamheid, dat wil zeggen het relatiebeheer. Dit voorstel is juist mogelijk geworden door de vele contacten die er zijn vanuit de deelnemende lectoraten en het MKB in de creatieve industrie. Het trackrecord van projecten, publicaties en samenwerkingspartners van de deelnemende hogescholen is hier het bewijs van. Bestaande en nieuwe relaties zullen samen met de projectdeelnemers worden onderhouden door te communiceren over het project, ze erin te betrekken (bijvoorbeeld in het kader van de MFW en InCompanylabs) en ze te wijzen op de mogelijkheden van de samenwerking met de lectoraten c.q. labs aan de hogescholen. Een bijzondere rol hebben deelnemende netwerorganisaties zoals iMMovator en Stichting Fris en Novay en Universiteit Utrecht als kennispartner en brug naar andere onderzoeksinstituten en universiteiten, en consultancy bureaus zoals BizzDesign.

OPLOSSINGSDUURZAAMHEID

Oplossingsduurzaamheid betreft het laten beklijven van oplossingen. In het project is reeds een aantal maatregelen genomen om de duurzaamheid te waarborgen. Dit betreft de manier van werken met de directe betrokkenheid van de MKB'er, onderzoeksinstituten en koepelorganisaties. In het project zelf zijn met name de InCompanyLabs van belang als borging van de resultaten, omdat ze direct plaatsvinden in de context van het bedrijf. De resultaten zijn verder niet alleen gericht op het 'doen' maar ook op het 'leren doen'. Hierdoor moet de ondernemer ook in staat zijn na afloop van het project zelfstandig te kunnen handelen.

We willen hier ook wijzen op de relatie met het onderwijs die in het project gerealiseerd wordt. De deelnemende lectoraten zullen in lijn met haar huidige activiteiten en de geldende afspraken met het onderwijs de volgende zaken realiseren in dit RAAK-project:

- Inbedding in het reguliere onderwijs van de volgende opleidingen:

HU: CMD (Communication & Multimedia Design), DMC (Digitale Media & Communicatie) en ICM (International Communication Management).

Saxion: Kunst & Techniek, Media Informatie & Communicatie, Business IT & Management.

HvA: Opleiding MIC & CMD, MIC Modules Ondernemerplan Media Bedrijf, Social Media Strategie

Hogeschool Inholland Diemen: Opleiding Communicatie en Opleiding Media en Entertainment Management.

NHL: Vanuit het instituut Techniek zijn betrokken: Opleiding Communicatie & Multimedia Design (CMD), Opleiding Management Economie en Recht.

NHTV: Academy for Digital Entertainment en de opleiding Media & Entertainment Management.

HKU: Faculteit Kunst en Economie, studenten-onderzoeksprojecten in de afstudeerrichting Arts and Media Management.

- Minoren: onderbrengen van thematiek en onderzoek in de minoren die door de lectoraten worden verzorgd:

HU: Minor Mobile Business Design, Minor Audio Design, Minor Virtual and social networks

HvA: Minor Media Ondernemerschap, Minor E Publishing & Content Management

Hogeschool Inholland Haarlem: Minor Beeld- en Meningsvorming; Minor Art & Business of Gaming

NHL: Minoren van CMD (Crossmedia, Ondernemen), Minor Ondernemen (van instituut Economie & Management)

- Afstudeerders: specifieke opdrachten in het kader van het RAAK-project begeleid door de deelnemende lectoraten: 2 studenten p/j per deelnemend lectoraat (A-partner).

- Excellentie programma's voor studenten (in ieder geval bij de HU, HvA en NHL)

- Projectopdrachten via projectenbureaus aan de diverse faculteiten.

- Docenten die in de deelnemende lectoraten zitten nemen deel aan het onderzoek. Bovendien hebben sommige lectoraten afspraken met opleidingen in hun faculteit om tot tijdelijke participatie van docenten te komen en daar gezamenlijk in te investeren in het kader van deskundigheidsbevordering en professionalisering.



7 DISSEMINATIE & COMMUNICATIE

Voor de disseminatie en communicatie van de opgebouwde kennis en ervaring in dit project zullen de volgende instrumenten worden ingezet:

Er komt een aparte website www.media-futurenow.nl voor het project, waarop voortgang en resultaten worden gepubliceerd. Via de blog en nieuwsrubriek op deze website zal er met regelmaat aandacht worden geschonken aan het project.

Er zal een aparte [Linkedin groep](#) worden aangemaakt 'thefuturenow' waar deelnemers aan het project hun netwerk zichtbaar kunnen maken, en anderen kunnen deelnemen aan discussies.

Er zal in ieder geval minimaal 4 maal op landelijke bijeenkomsten een [presentatie](#) worden gegeven of een [workshop](#) worden verzorgd vanuit het project.

Voor uitwisseling van (project) documenten maken we gebruik van cloudbased diensten om samen te werken en te delen (bijvoorbeeld [DropBox](#)).



Resultaten van het project zullen aandacht krijgen tijdens door iMMovator georganiseerde bijeenkomsten zoals de [Crossmedia Cafe's](#), en door bijeenkomsten van andere netwerkorganisaties zoals Stichting Fris in Oost-Nederland.

Er komt een aparte website voor de samenwerking van de hogeschool labs: <http://www.h-labs.nl>, die het project overstijgt.

De onderzoeksresultaten zullen gepubliceerd worden in de [CELL Cahier](#) reeks. Dit is een publicatiereeks waarin actuele en relevante discussies in een specifiek professioneel domein worden belicht op basis van literatuuronderzoek en eigen onderzoek. Professionals c.q. ondernemers nemen deel aan deze publicatie door middel van interviews. Er zijn inmiddels drie Cell Cahiers verschenen, namelijk De Digitale Kunstkamer (2009), Wijs met Media (2009) en Festivalbeleving (2012). De Cell Cahiers worden ruimhartig verspreid (oplage > 1000 stuks) onder de professionals van het betreffende beroepenveld en worden ook in het onderwijs als literatuur gebruikt.

Voor communicatie naar de achterban en verdere verspreiding van informatie maakt het project gebruik van de [netwerken](#) van de hogescholen en de kanalen van [koepelorganisaties](#) zoals iMMovator, Stichting Fris, Syntens en Stichting Innovatie Alliantie.



Resultaten komen beschikbaar onder een [Creative Commons](#) licentie (Naamsvermelding Gelijkdelen: <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/nl/>).

Er zullen vanuit het project minstens 4 [papers](#) worden ingediend voor (internationale) conferenties op het gebied van media en nieuwe dienstenontwikkeling.

De Kick-off inspiratiedagen en de MFW staan open voor deelname van andere niet-project partijen. Er wordt wel gewerkt met een inschrijving vooraf. De twee sessies Dragon's Den zullen openbaar zijn, gezocht zal worden naar een koppeling aan een landelijk evenement zoals een [TEDx](#) bijeenkomst of [MediaPark Jaarcongres](#).

Resultaten van het project zullen opgenomen worden in het [iMMovator Crossmedia jaarboek](#).

8

MONITORING & EVALUATIE

Voor de monitoring van het project zullen de gangbare middelen worden ingezet: er zullen stuurgroepbijeenkomsten worden gehouden gebaseerd op een periodieke managementrapportage. De projectleden zullen regelmatig overleggen en dit ook vastleggen in een besluitenlijst en een voortgangsrapportage. De voortgangsrapportage is gebaseerd op een werkplan per project. Er zal ook een urenregistratie plaatsvinden die per kwartaal zal worden voorgelegd aan en besproken met de controller in het licht van de begroting.

Verder zullen de volgende activiteiten worden uitgevoerd:

- Na iedere fase in het project (zie hoofdstuk 9) zal een evaluatie met het projectteam plaatsvinden om tot leerpunten en verbeteringen te komen van de volgende iteratie. Leerpunten en verbeteringen over de procesgang, samenwerking, kennisuitwisseling en kennisontwikkeling.

- In de project- en stuurgroepbijeenkomsten van de projectleden zal nadrukkelijk aandacht worden besteed aan reflectie op de samenwerking, kennisontwikkeling en communicatie.

- De inhoudelijke bevindingen (best practices, stappenplannen, ontwerpdocumenten, aanbevelingen) zullen ook nadrukkelijk op landelijk niveau worden teruggelegd en geborgd via de verschillende nationale partners.

Vanuit het project zal aan de landelijke monitoring en evaluatie van het RAAK programabureau worden meegewerkt.



9 PROJECTMANAGEMENT & PROJECTORGANISATIE

PROJECTMANAGEMENT

Het projectmanagement wordt ondergebracht bij het Kenniscentrum Communicatie & Journalistiek van de Hogeschool Utrecht. Dit kenniscentrum ondersteunt de lectoraten van de Faculteit Communicatie & Journalistiek (FCJ). Die ondersteuning bestaat uit secretariële ondersteuning, ondersteuning door een controller en een afdeling Marketing & Communicatie. Deze ondersteuning zal ook gebruikt worden voor de uitvoering van dit RAAK-project. Daarnaast beschikt het Kenniscentrum over een drietal junior onderzoekers die ingezet kunnen worden voor projecten van de lectoraten.

Als projectsupervisor zal lector Harry van Vliet optreden. Hij is sinds februari 2007 in dienst als lector bij de FCJ en heeft ervaring als met grote en complexe (subsidie-)projecten, ervaring opgedaan bij zijn vorige werkgevers, waaronder het Telematica Instituut (nu Novay) waar hij als senior scientific researcher, projectmanager van het Gigaport Content Engineering project en

in de rol van senior business developer heeft gewerkt.

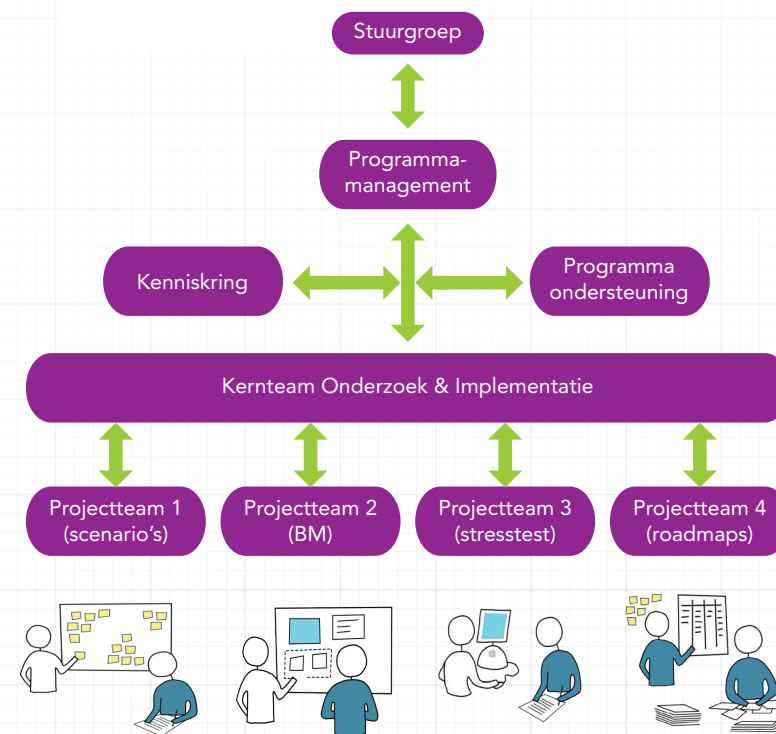
Het projectmanagement heeft als taken de algemene aansturing van de activiteiten, overleg en verantwoording richting stuurgroep, en algemene bewaking van de voortgang, kwaliteit en financiën van het project. Ook is het projectmanagement verantwoordelijk voor het organiseren van bijeenkomsten met alle projectleden en het relatiebeheer met de projectdeelnemers en andere geïnteresseerden. Resultaten zijn voortgangsrapportages, stuurgroepbijeenkomsten en -verslagen, en verdere programmaontwikkeling.

PROJECTORGANISATIE

De organisatie van het project is als volgt (zie ook figuur 6). Een stuurgroep zal de voortgang van het project monitoren op basis van de doelstellingen van het project en mogelijkheden aandragen voor verbetering en versnelling van

(onderdelen van) het project. De stuurgroep wordt voorgezeten door de faculteitsdirecteur van het Kenniscentrum Communicatie & Journalistiek HU: Renate Lintjes. Andere stuurgroepleden zijn afgevaardigden van de A-hogescholen (Saxion, NHL en InHolland), Immovator en wisselend zal een van de deelnemende MKB-partijen worden genodigd aan te schuiven. Ook de projectsupervisor en de projectmanager zal worden genodigd deel te nemen aan het stuurgroepoverleg.

Voor de uitvoering is gekozen om projectteams te vormen rond de vier inhoudelijke gebieden van scenario's, business modelling (BM), stresstesten en roadmapping. Eerder is al het proces geschetst van de werkwijze (hoofdstuk 5). 'Boven' de verschillende projectteams zal een kernteam van onderzoekers worden gevormd. Dit kernteam zorgt voor inhoudelijke continuïteit over de verschillende iteraties heen door zich met de generieke onderzoeksvragen bezig te houden én de vraag hoe oplossingen meer



Figuur 5:
Projectorganisatie
The Future Now

algemeen kunnen worden gemaakt voor implementatie door andere ondernemers. In dit kernteams nemen de lectoren zitting van de A-hogescholen: Harry van Vliet (HU), Joke Hermens (InHolland), plaatsvervanger van Theo Huibers (Saxion) en Hylke van Dijk (NHL) aangevuld met Timber Haaker van Novay. De kenniskringen van de deelnemende lectoraten, inclusief de daaraan gelieerde ondernemers, brancheorganisaties en regionale vertegenwoordigers, fungeren als klankbord voor het programma.

PLANNING

The Future Now start op 1 februari 2013 en loopt tot 31 januari 2015. Belangrijk uitgangspunt voor de planning is de synchronisatie met het onderwijs, met name de werkvormen van de Kick-off inspiratiedagen en de MFW die steunen op deelname van veel studenten. Dit vraagt organisatie vooraf en afstemming met het rooster. Geschikte momenten hiervoor zijn de beginweken van blok 1 (september) en blok 3 (februari). In hoofdstuk 5 is reeds het proces geschetst op een tijdlijn.

PARTIJ	TOTAAL	SIA-RAAK	EIGEN BIJDRAGE	% EIGEN BIJDRAGE
Penvoerder	92.080	53.214	38.866	42%
Hogescholen (A)	224.192	112.872	111.320	50%
Hogescholen (B)	124.536	62.896	61.640	49%
Hogescholen (C)	0	0	0	0
MKB partijen	60.000	0	60.000	100%
Novay	56.560	34.960	21.600	38%
Universiteit Utrecht	15.600	0	15.600	100%
Immovator	9.000	0	9.000	100%
‘out of pocket’	46.000	36.000	10.000	22%
Totaal	627.968	299.942	328.026	52%

ACTIVITEIT	TOTAAL	SIA-RAAK	EIGEN BIJDRAGE	% EIGEN BIJDRAGE
Onderzoek en Kennisverhoging	278.840	137.220	142.620	51%
Kenniscirculatie	167.608	80.508	87.100	52%
Duurzaamheid	29.380	4.450	24.930	85%
Disseminatie en Communicatie	58.840	31.184	27.656	47%
Monitoring en Evaluatie	16.660	16.660	0	0%
Projectmanagement	54.400	29.920	24.480	45%
Projectorganisatie	22.240	0	22.240	100%
Totaal	627.968	299.942	328.026	52%

FINANCIEEL OVERZICHT

Bij het opstelling van de begroting van het project zijn een aantal uitgangspunten gehanteerd:

- Er worden uniforme functietarieven gebruikt door alle deelnemende hogescholen.
- Uitgangspunt is 50% matching vanuit eigen middelen hogescholen voor wat betreft personele inzet.
- Deelnemende ondernemers ontvangen geen bijdrage uit de RAAK subsidie.
- Hogescholen uit groep C ontvangen geen RAAK subsidie en hoeven ook geen matching in te brengen.
- De eigen bijdrage van Novay is afkomstig uit hun deelname in het Europese EIT project dat naadloos aansluit bij The Future Now (<http://eit.europa.eu/>).

De complete begroting is apart bijgevoegd als bijlage 3. Hieronder is een overzicht gegeven per deelnemende partij en per projectactiviteit, inclusief het percentage eigen bijdrage.

SWOT-ANALYSE

Voor dit project kan op basis van de huidige stand van zaken de volgende SWOT-analyse worden gemaakt. Bij de start van het project zal deze analyse worden gebruikt om specifieke acties te initiëren.

STERKTES

Een urgente en gearticuleerde vraag vanuit de sector met een breed landelijk en regionaal draagvlak.

Bundeling van negen hogescholen in landelijk netwerk én expertise.

Invulling van landelijke Kennis- en Innovatie agenda Media&ICT (CLICK)

De hogescholen kennen elkaar al vanuit samenwerking in de MediaFuture Week

Representatief consortium, deelnemende mediabedrijven uit het domein 'publishing' met een grote regionale spreiding. Netwerk Immovator daarbij als centrale verbinder. (Sterke landelijke verankering).

Directies van de deelnemende mediabedrijven zijn actief in diverse netwerken en leveren een actieve bijdrage aan versterking van de sector.

Inbedding in programmatisch kader van creatieve industrie van de deelnemende hogescholen.

Goede verbondenheid met het onderwijs en onderzoekslabs.

KANSEN

Inspelen op ontwikkeling dat het publiek mondiger wordt en door het gebruik van internet actief betrokken wil worden bij het medium dat hij/zij gebruikt (o.a. second screen).

Verdere invulling van en samenwerking met nationaal topsectorenbeleid Creatieve Industrie, innovatieprogramma 'Click'/ Media&ICT en TKI.

Nederland Media Valley van Europa vraagt snel om acties, dit programma geeft daar mede invulling aan.

Technische ontwikkelingen gaan snel, toepassingen worden goedkoper, er is steeds meer mogelijk. Mediabedrijven willen toekomstbestendige businessmodellen

ZWAKTES

Geen ervaring in het projectmatig samenwerken met zoveel hogescholen.

Door de vele deelnemende hogescholen blijft er per hogeschool relatief weinig middelen over. Afbreukrisico is dat commitment verloren gaat.

BEDREIGINGEN

Een samenwerking van 8 hogescholen (met het eigen onderwijs en de labs) is complex te managen.

De mediabedrijven zijn niet gewend om in dit soort onderzoekstrajecten deel te nemen.

MKB mediabedrijven hebben zeker door de recessie veel druk op de agenda, tijd is geld, en dus weinig tijd voor overleg en kennisdeling onder medewerkers.

De Media Future Week is een kostbaar event en staat niet in de begroting van dit project.

In het programma zullen de volgende maatregelen worden genomen om de zwaktes en bedreigingen te minimaliseren:

- Voor het projectmanagement maken we gebruik van een interne ervaren projectmanager van de HU die ervaring heeft met RAAK projecten en een senior positie bekleedt in het lectoraat Crossmedia Business. Per deelnemende regio c.q. hogeschool zal gewerkt worden met een vast aanspreekpunt, namelijk de lector die ondersteund wordt door een eigen projectcoördinator.
- Voor de verbinding met het onderwijs gebruiken we reeds bestaande structurele afspraken en werkvormen die ook in andere projecten succesvol zijn gebleken, zie bijvoorbeeld de Museumbattle (<http://www.museumkompas.nl/september-2012/>).
- De MediaFutureWeek 2013 is deels alweer bekostigd (50K) vanuit andere middelen. IMMovator zal in samenwerking met de hogescholen zorg dragen voor de verdere financiering.
- Bij het voorbereiden van de bijeenkomsten op landelijk en regionaal niveau zal het programma in overleg met het MKB worden opgesteld.
- In de stuurgroep zal het nadrukkelijk aandacht worden besteed aan de samenwerking en de integratie met activiteiten rond de topsector Creatieve Industrie.
- The Future Now zal actief contact zoeken met projecten in de NWO/TNO call en met het TKI om tot verdere inbedding te komen van het programma.

BIJLAGE

- ① Media Future Week
- ② Deelnemende H-Labs





1 MEDIAFUTUREWEEK

MFW IN RELATIE TOT DE FUTURE NOW

Deze bijlage geeft het format en de huidige plannen weer voor de organisatie van de MFW13. Dit betreft de derde editie van de Media Future Week die eerder in 2011 en 2012 door iMMovator Cross Media Network in samenwerking met de in deze bijlage genoemde hogescholen is georganiseerd. De MFW13 en The Future Now zijn met elkaar verbonden, beïnvloeden elkaar, en de programma's en inhoud worden nauw op elkaar afgestemd, maar vormen niet één project en worden apart gefinancierd. Er zullen hogescholen zijn die aan beide projecten deelnemen, maar er zullen ook hogescholen zijn die maar in één van beide projecten participeren.

INLEIDING

De Media Future Week is een next-level-week voor 150 top-studenten en -docenten van HBO media & ICT opleidingen. De week is in mei 2011 en mei 2012 georganiseerd in Almere. Het is een gezamenlijk project van hogescholen en het bedrijfsleven, georganiseerd door iMMovator Cross Media Network. De combinatie van internationale top-sprekers, co-creatie en het intensieve programma van 12 uur per dag is uniek. Gezien de concentratie van media & ICT bedrijven in de Metropool Regio Amsterdam, en de wens deze positie te versterken, is het logisch

deze aansprekende week over "de impact van media op de samenleving in de nabije toekomst" in deze regio te blijven organiseren.

ACHTERGROND

Tijdens dit event komen onderwijs, onderzoek en ondernemers samen in een next-level vierdaags pressure cooker-evenement voor 150 excellente HBO-toptalenten.

Samengevat werken zorgvuldig geselecteerde studenten media, communicatie en ICT van meerdere hogescholen samen aan cases die zijn ingebracht door verschillende bedrijven en instellingen. Het gaat daarbij met name om het ontwikkelen van toekomstscenario's en businessmodellen van near future mediadiensten. De studenten worden begeleid door lectoren en internationale deskundigen die ook whitepapers en lezingen verzorgen als inspiratiebron voor de bedrijfsoplossingen. Tegelijkertijd geeft het de opdrachtgevers de kans om direct in contact te komen met de high potentials uit het hbo en op die manier toekomstige professionals te werven.

De Media Future Week is uniek in haar soort en levert door de keuze van de locatie ook een zichtbare bijdrage aan de profilering van de metropoolregio als innovatieve Mediavalley. Het evenement kan worden beschreven als een next level pressure cooker: de studenten worden

ondergedompeld in kennis, inzichten en visies op het gebied van de toekomst van media. Ze werken multidisciplinair samen aan concrete near-future cases. Ze zijn twaalf uur per dag, non-stop aan het nadenken over de impact van mediaconcepten op de bedrijfscases die nu en in de nabije toekomst actueel zijn.

De studenten worden intensief begeleid door procesbegeleiders en worden gecoacht door de keynote sprekers (zoals trendwatcher Marian Salzman en storytelling innovator Chris Crawford in 2011, en mediafuturist Gerd Leonhard, tweevoudig Emmy Award-winnaar Seth Shapiro en auteur Andrew Keen in 2012). Daarnaast oefenen ze met verschillende professionele werkvormen om tot de meest innovatieve oplossingen te komen. In 2011 waren dat nog min of meer vrije toekomstscenario's; in de editie 2012 werkten de studenten voor zes verschillende echte opdrachtgevers die zeer uiteenlopende economische en/of maatschappelijke vraagstukken willen oplossen.

Waar tijdens de eerste editie in 2011 vooral kennisdeling en kennisontwikkeling centraal stonden, heeft de editie 2012 daar duidelijke kennisvalorisatie aan toegevoegd. Deze ingezette lijn wordt ook de komende edities doorgezet. En om de opgedane kennis en ideeën niet beperkt te houden tot die ene week

heeft de Media Future Week in 2012 spin off-activiteiten, die tevens weer de opmaat vormen voor de derde editie in mei 2013. Deze spin off-activiteiten hebben enerzijds als doel om meer bedrijven dan alleen de initiële opdrachtgevers kennis te laten nemen van de innovaties die door de studenten zijn ontwikkeld, en anderzijds nieuwe vragen te articuleren die het HBO in onderwijs en onderzoek op kunnen pakken.

PROBLEEMSTELLING

De Media Future Week is een uitgelezen kans om:

- de band tussen opleidingen en bedrijfsleven te versterken
- hogescholen in onderwijs en onderzoek meer samen te laten werken
- cross-sectorale vraagstukken op te lossen door middel van mediatieoplossingen

De Media Future Week levert een inspirerende en concrete bijdrage aan de samenwerking van bedrijfsleven en HBO-opleidingen op, rond het thema: de invloed van media op de samenleving over 3-5 jaar. In 2012 namen de volgende case-partners deel: TNO, NOS nieuwe media, GEA (adviesbureau voor de uitgeverij sector), Almere DataCapital, OTIB (opleidingscentrum voor de installatiebranche) en CCAA. Task Force Innovatie is innovatie-partner, Hilversum Events is event-partner. Alle partners leverden

zowel kennis als financiële ondersteuning. De hogescholen leverden naast de deelnemers en de bijdrage in de programmaraad ook de whitepapers die gebruikt werden in de uitvoering van de cases.

De Media Future Week laat de kennisinstellingen samenwerken, wat uniek is. Een dergelijk evenement is te omvangrijk voor één opleiding zelf, 150 talenten samenbrengen kan alleen in samenwerking. Er is een derde partij nodig om dit initiatief op te zetten en te exploiteren. Met iMMovator als die derde partij/initiator van het evenement is de insteek economisch gedreven, met altijd als achterliggende vraag wat de impact is van media & ICT op de Europese 'grand challenges' en grootstedelijke vraagstukken zoals verkeer & vervoer, verstedelijking, en duurzaamheid. Ook probeert iMMovator, als trekker van domein Media & ICT binnen het topsectorenteam Creatieve Industrie, de verbinding te zoeken met de thema's uit de Innovatieagenda. Hierdoor ontstaat een natuurlijke aansluiting bij het bedrijfsleven dat, behalve economische groei wil vasthouden, ook antwoorden tracht te vinden op de urgente maatschappelijke vraagstukken. De cases van editie 2012 lieten daar al de eerste vruchten van zien.

Behalve dat de Media Future Week een bijdrage levert aan het oplossen van concrete problemen,

creëert de Media Future Week vooral kansen:

- Aan studenten om een life changing experience te laten ondergaan,
- Aan opleidingen om een 'sense of urgency' en ambitie te creëren bij studenten,
- Om te werken aan concrete near future oplossingen in opdracht van bedrijven,
- Om deze initiatieven verder uit te werken binnen een bedrijf
- Aan bedrijven om in contact te komen met high potentials
- Aan bedrijven om creatieve oplossingen aangereikt te krijgen voor near future vraagstukken
- Deze concepten uit te laten werken binnen een bedrijf
- Aan hogescholen om met elkaar samen te werken
- Aan hogescholen om met het bedrijfsleven samen te werken

AMBITIES

De Media Future Week is opgezet vanuit de behoefte om het toptalent dat op de diverse HBO-opleidingen aanwezig is op een zeer intensieve manier in contact te brengen met near future vragen die in branches die niet direct media gerelateerd zijn, spelen. De opzet is vernieuwend door haar intensiteit, selectie van topstudenten, samenwerking tussen verschillende hogescholen en de concrete match die er

tot stand wordt gebracht met het bedrijfsleven en samenleving. De Media Future Week is voor bedrijven interessant om het toptalent voor de toekomst te ontmoeten en om concrete oplossingsrichtingen over near future problemen aangereikt te krijgen. Er wordt nadrukkelijk de gelegenheid geboden om de concepten die tijdens de Media Future Week worden ontwikkeld binnen geïnteresseerde bedrijven door te ontwikkelen.

De Media Future Week is een jaarlijks evenement waarvan de eerste editie edities hebben aangetoond dat het concept werkt. Dit blijkt uit de resultaten en de enthousiaste reacties van alle betrokken partijen. Bij elke editie wordt iets toegevoegd en aangescherpt. Bij de tweede editie is bijvoorbeeld de participatie van het aantal onderwijsinstellingen verdubbeld (van 5 naar 10) en zijn er meer bedrijven en lectoraten direct aan het evenement gekoppeld. Ook worden er spin off-activiteiten na afsluiting van het evenement zelf ontwikkeld, zoals de co-creatie workshop tijdens de Innovation Day op 31 oktober in Utrecht.

Voor de volgende edities wordt onderzocht of ook buitenlandse kennisinstellingen bij de Media Future Week kunnen worden betrokken. De volgende edities van de Media Future Week zullen tevens aansluiten aan bij een omvangrijker, meerjarig onderzoeksproject The Future Now. De 2011 en 2012 edities van de Media

Future Week hebben de basis gelegd voor de samenwerking van de hogescholen in het onderzoeksprogramma dat nu zelfstandig gefinancierd verder gaat.

Thema's cases MFW 2013

Bij de werving en selectie van casepartners voor de editie 2013 zal geselecteerd worden op de zogeheten grootstedelijke vraagstukken rondom

- de veranderende sociaal-demografische samenstelling van de bevolking (vergrijzing, etniciteit);
- duurzaamheid;
- veiligheid;
- verkeer & vervoer;
- gezondheidszorg, en;
- een aantrekkelijke leefomgeving (gebouwde omgeving, landschap, toerisme, cultuur)

RESULTATEN

De resultaten van de Media Future Week (naast de directe opbrengsten voor de deelnemers en hogescholen):

- Er worden minimaal vijf near future cases uitgewerkt, elk vanuit twee gezichtspunten. Deze cases worden aangereikt en gefinancierd door het bedrijfsleven.
- Er worden minimaal vier bedrijven uitgenodigd die op een laagdrempelige manier met de toptalenten kunnen kennismaken (scouten van

talent).

- De samenwerking tussen de hogescholen in een dergelijk format is uniek en mogelijk uitbreidbaar naar andere disciplines voor andere clusters van de Kennis- en Innovatieagenda.
- De resultaten van de week zullen via de studenten, docenten en lectoraten, en vanaf 2013 ook via het The Future Now onderzoeksprogramma, bij de hogescholen verwerkt worden in curricula en lectoraatsopdrachten. Bij deze lectoraatsopdrachten zijn ook minimaal 10 MKB-bedrijven betrokken.
- Elke Media Future Week kent minimaal 2 spin off-activiteiten waarin kennisdeling met een groter aantal bedrijven centraal staat (minimaal 20 andere bedrijven buiten de eerder genoemde case/talentpartners).
- Media Future Week editie 2013 en minimaal een van de spin off-activiteiten zal in een van de steden van de MRA georganiseerd worden, waardoor de MFW een bijdrage levert aan 'de branding' van de regio als hotspot voor media, ICT en de Creatieve Industrie.
- Toonaangevende sprekers komen als keynote coach naar Nederland en zijn daarnaast beschikbaar voor de deelnemende opleidingen en bedrijven voor aparte kennisbijeenkomsten.
- Alle case- en talentpartners kunnen in het kader van na- en bijscholing medewerkers laten participeren in de co-creatiesessies en de lezingen laten bijwonen.

VERVOLGSTAPPEN

Evaluatie editie 2012 en uitwerking concept editie 2013, waarbij in ieder geval wordt meegenomen:

- Grotere verwevenheid tussen lectoraten en Media Future Week, waardoor koppeling whitepapers en cases optimaal benut kan worden
- Planning- en selectiecriteria case-partners rondom grootstedelijke vraagstukken
- Inbedding cases binnen regulier curriculum en eventuele gezamenlijke minoren
- Organisatie side events voor bedrijven met keynote speakers
- Uitwerking spin off-activiteiten
- Voorbereiding invlechting Future Now-aanvraag voor indiening najaar 2012
- Oriëntatie op internationale samenwerking met partnerinstellingen van de huidige hogescholen
- Oriëntatie eventuele nieuwe locatie 2013

PUBLICATIES EN VIDEO'S OVER DE MFW

- terugblik op de eerste drie dagen van de MFW12 <https://vimeo.com/41928338>
- alle sprekers en andere video's van de MFW12 <https://vimeo.com/album/1936175>
- impressieboekje MFW11: http://issuu.com/marlieshakvoort/docs/mfw_boekje_a5_def_loshi
- foto's van de MFW12: <http://www.flickr.com/photos/mediafutureweek/>

- tumblr pagina's van de MFW12:
 - <http://organisatie-mfw.tumblr.com>
 - <http://mediafutureweek.tumblr.com/>



Voor meer informatie over de MFW13 kunt contact worden gezocht met Frank Visser via frank.visser@immovator.nl of via 06-51489675

5 DEELNEMENDE H-LABS

De volgende onderzoekslabs aan hogescholen nemen deel in het programma The Future Now:

Het Crossmedialab is de werkplaats van het lectoraat Crossmedia Business van de Faculteit Communicatie & Journalistiek, Hogeschool Utrecht, waar onder leiding van Dr. Harry van Vliet onderzoek wordt verricht naar crossmediale ontwikkelingen op de terreinen media en cultureel erfgoed. Het Crossmedialab is een herkenbare fysieke plek in de Faculteit Communicatie & Journalistiek waar studenten, docenten en externe leden van organisaties elkaar ontmoeten, kennis uitwisselen en werken aan innovaties. Er worden met grote regelmaat zogenaamde LabTalks, LabEncounters en workshops georganiseerd waarbij professionals rond de tafel worden gebracht. Het Crossmedialab is ook een virtuele plek (www.crossmedialab.nl) waar studenten en docenten bloggen over crossmedia en waar alle resultaten c.q. publicaties van het Crossmedialab vrijelijk beschikbaar worden gesteld. Een attitude van ‘leren en exploreren’ als drijvende kracht van alle deelnemers is belangrijk. Het heeft in vijf jaar geleid tot een lange lijst van samenwerkende partijen (zie www.crossmedialab.nl/partners).

LabM innovatie en onderzoek creatieve industrie van InHolland is het kennis- en onderzoekscentrum van het domein Communicatie, Media en Muziek, Hogeschool Inholland. LabM werkt als een community of practice die praktijkonderzoek verricht en innovatie opdrachten uitvoert binnen de creatieve industrie. Het is de missie van LabM om het domein CMM rond innovatie en onderzoek te verbinden met het beroepenveld in de creatieve industrie. Lab M begrijpt zich als intermediair tussen hoger beroepsonderwijs, onderzoekswereld en werkveld. Door middel van ondernemend onderwijs en praktijkgericht onderzoek sluit LabM aan op de kennisbehoeften in de beroepspraktijk van de creatieve industrie. LabM wordt gevormd door de lectoraten Media & Entertainment (Haarlem), Cultuur Media & Burgerschap (Amsterdam) en Crossmedia Brand Reputation & Design (Rotterdam) en het studenten-innovatielabs GNR8 Haarlem en Rotterdam.

Het MediaLAB Amsterdam van de HvA (www.medialab.hva.nl) verricht praktijkgericht onderzoek naar innovatieve interactieve media-toepassingen samen met de creatieve sector en het onderwijs. Deze onderzoeksprojecten richten zich onder meer op gaming, urban screens, locative media, data visualization, interactive tv, future of publishing en e-learning. Hierbij staat het innovatieve karakter van de digitale toepassing centraal. Onder professionele begeleiding van experts uit het onderwijs en de industrie wordt in multidisciplinaire teams, met programmeurs, designers, concepters en researchers, gedurende 20 weken (een semester) met de opdrachtgever toegewerkt naar een prototype. MediaLAB Amsterdam is een onderdeel van Create-IT, het kenniscentrum van het domein Media, Creatie en Informatie van de Hogeschool van Amsterdam. Het MediaLAB programma is Engelstalig en toegankelijk voor stagiaires en afstudeerders uit het derde en vierde jaar van alle hogescholen en universiteiten, zowel nationaal als internationaal. Het MediaLAB werkt volgens het Design Thinking principe; een manier van denken en werken om op een praktische en creatieve manier problemen op te lossen of nieuwe producten en diensten te ontwikkelen. Het Crossmediale lectoraat is in oprichting en valt eveneens onder Create-IT van de Hogeschool van Amsterdam.

Het mADE productiehuis is het mediaproductiehuis van de Academy for Digital Entertainment van NHTV internationale hogeschool Breda, waarin studenten onder begeleiding van studenten een dag per week werkzaam zijn. In units als bijvoorbeeld mADE Interactive, mADE TV en mADE games wordt gewerkt aan opdrachten uit het bedrijfsleven, geëxperimenteerd met concepten van studenten en worden onderzoeksopdrachten vanuit lectoren uitgevoerd.

Het Innovatielab van de NHL Hogeschool maakt deel uit van het NHL brede eXperience lab. In het eXperience lab wordt een ontwikkelde technologie geplaatst in een realistische setting. De daardoor ontstane beleving en ervaring is een katalysator tussen ontwikkelaars en de praktijk. Het innovatie lab geeft vorm aan de embedding in de organisatie van nieuwe technologie

Het Stratlab van de HKU. Docenten en studenten organiseren met creatief MKB'ers korte intensieve interventies over knelpunten in organisatie ontwikkeling en business development. Stratlabs vallen onder het centrum voor ondernemerschap creatieve industrie COCI (www.coci.nl).

REFERENTIES

Bonhof, G., L. Kimpen, R. Robbertsen, Y. van Rooy & A. Wolfsen. 2010. *Convenant Utrecht Knooppunt van kennis en cultuur*. Utrecht.

Bouwman, Harry, Henny de Vos & Timber Haaker. 2008. *Mobile Service Innovation and Business Models*. Berlin, Heidelberg: Springer Verlag.

Chesbrough, Henry. 2006. *Open Business Models: How to Thrive in the New Innovation Landscape*. Boston: Harvard Business School Press.

Commissie Toekomstbestending Hoger Onderwijs Stelsel (Commissie 'Veerman') – *Differentieren in Drievoud*. April 2010.

Harvard Business School Press. 2010. *Harvard Business Review on Business Model Innovation*.

Houtgraaf, Dirk & Marleen Bekkers. 2010. *Business modellen. Focus en samenhang in organisaties*. Culemborg: Van Duuren Media.

Intomart. 2012. *Trends in Digitale Media. Onderzoek van Intomart GfK in samenwerking met CebuCo, SPOT en RAB*.

Leijnse, F., Hulst, J. & Vroomans, L. 2007. *Passie en precisie. Over de veranderende rol van de hogescholen*. Utrecht: Hogeschool Utrecht.

Osterwalder, Alexander & Yves Pigneur. 2009. *Business Model Generation*. Amsterdam: Modderman Drukker.

Provincie Utrecht. 2007. *Kansen benutten! Krachten bundelen! Economisch beleidsplan 2007-2011*. Provincie Utrecht.

– 2009. *Utrecht2040. Samen zorgen voor een duurzame en aantrekkelijke regio*. Utrecht: Provincie Utrecht.

Rappa, M. 2009. *Businessmodels on the Web*. <http://digitalenterprise.org/models/models.html>.

Stichting Innovatie Alliantie. 2012. *Thematische Impuls Creatieve Industrie*. Mei 2012. Den Haag.

Utrecht. Stad van Kennis en Cultuur. 2010. *Utrecht: Gemeente Utrecht en Vrede van Utrecht*.

Van Vliet, H. 2011. *Lectoraten als third spaces*. HO Magazine, december 2011.

Van 't Ooster, F., Wermuth, M., Van Schie, N., & Huizer, E. (Red.). 2011. *De Kracht van Verbeelding. Kennis- en innovatieagenda CLICK // Media & ICT*.

Wetenschappelijke Raad voor Regeringsbeleid (WRR). 2008. *Innovatie vernieuwd. Opening in viervoud*. Amsterdam: Amsterdam University Press.

Colofon

The Future Now. Robuuste business modellen voor Media&ICT bedrijven

Hogeschool Utrecht - Kenniscentrum Communicatie & Journalistiek / Lectoraat Crossmedia Business.

Oktober 2012.

Eindredactie: Harry van Vliet (Hogeschool Utrecht).

Auteurs: Hary van Vliet en Gijlke Keuning (Hogeschool Utrecht)

Met bijdragen van: kenniskringleden lectoraat Crossmedia Business HU en lectoren en docenten deelnemende hogescholen.

Druk: FCJ.

Vormgeving: Niniane Veldhoen

Fotografie:

Mark Janssen - ECP, Frank Visser - Cozimo (pag. 31,47,60,65)

www.sxc.hu (pag.18,21,51,59)

Niniane Veldhoen (pag. 13,51)

Deze publicatie is een product van het Crossmedialab. Het Crossmedialab is de werkplaats van het lectoraat Crossmedia Content van de Faculteit Communicatie & Journalistiek, Hogeschool Utrecht, waar onderzoek wordt verricht naar crossmediale ontwikkelingen op de terreinen media en cultureel erfgoed. Mocht u nog specifieke vragen hebben over dit onderzoek of over de activiteiten van het Crossmedialab, neem dan gerust contact op met de Hogeschool Utrecht, Lectoraat Crossmedia Business.

Dit kan via www.crossmedialab.nl of via harry.vanvliet@hu.nl.



Naamsvermelding-NietCommercieel-GeenAfgelideWerken 2.5 Nederland

De gebruiker mag:

het werk kopiëren, verspreiden, tonen en open uitvoeren onder de volgende voorwaarden:



Naamsvermelding. De gebruiker dient bij het werk de naam van Hogeschool Utrecht te vermelden.



Niet-commercieel. De gebruiker mag het werk niet voor commerciële doeleinden gebruiken.



Geen Afgeleide werken. De gebruiker mag het werk niet bewerken.

Bij hergebruik of verspreiding dient de gebruiker de licentievoorwaarden van dit werk kenbaar te maken aan derden.

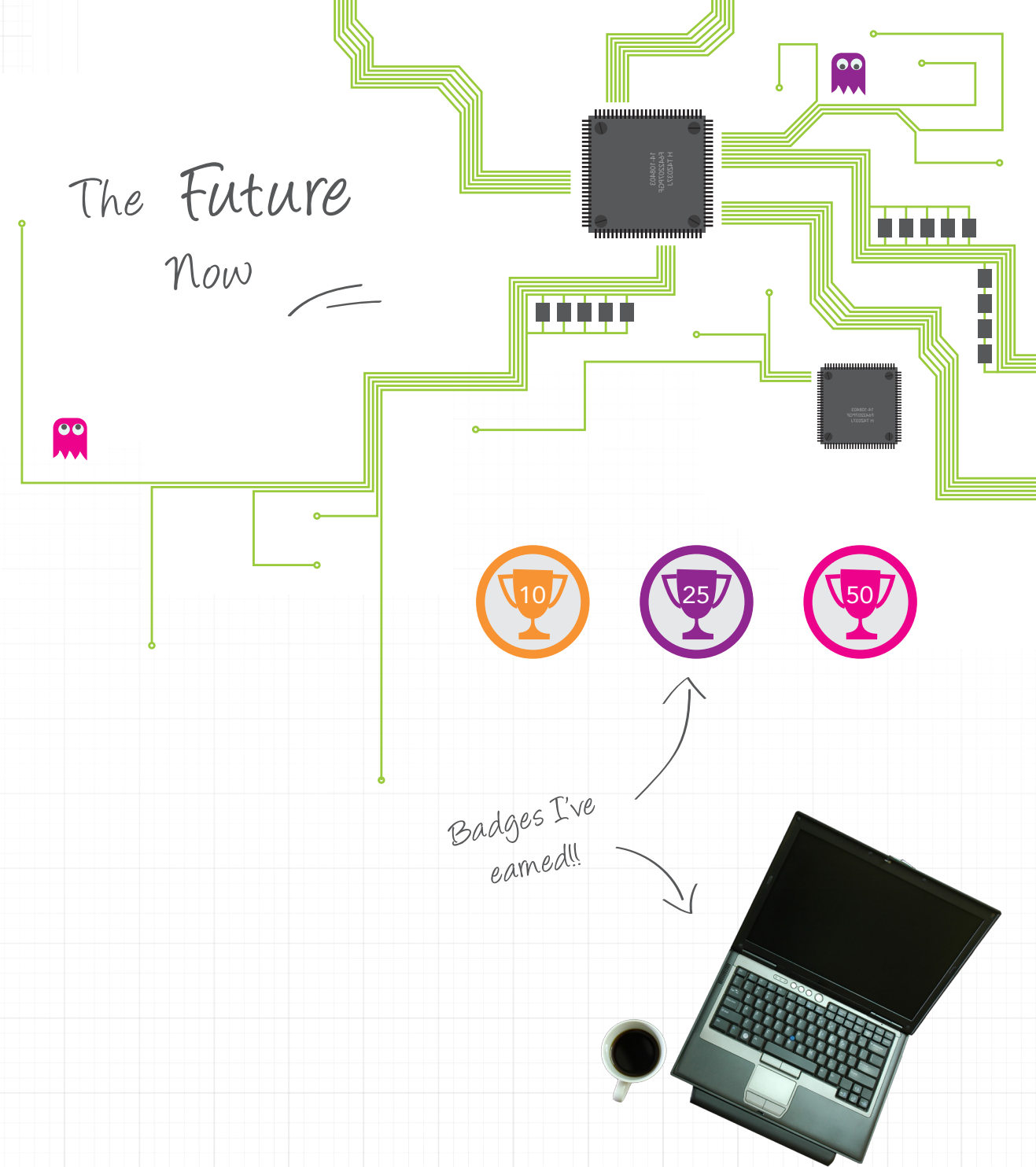
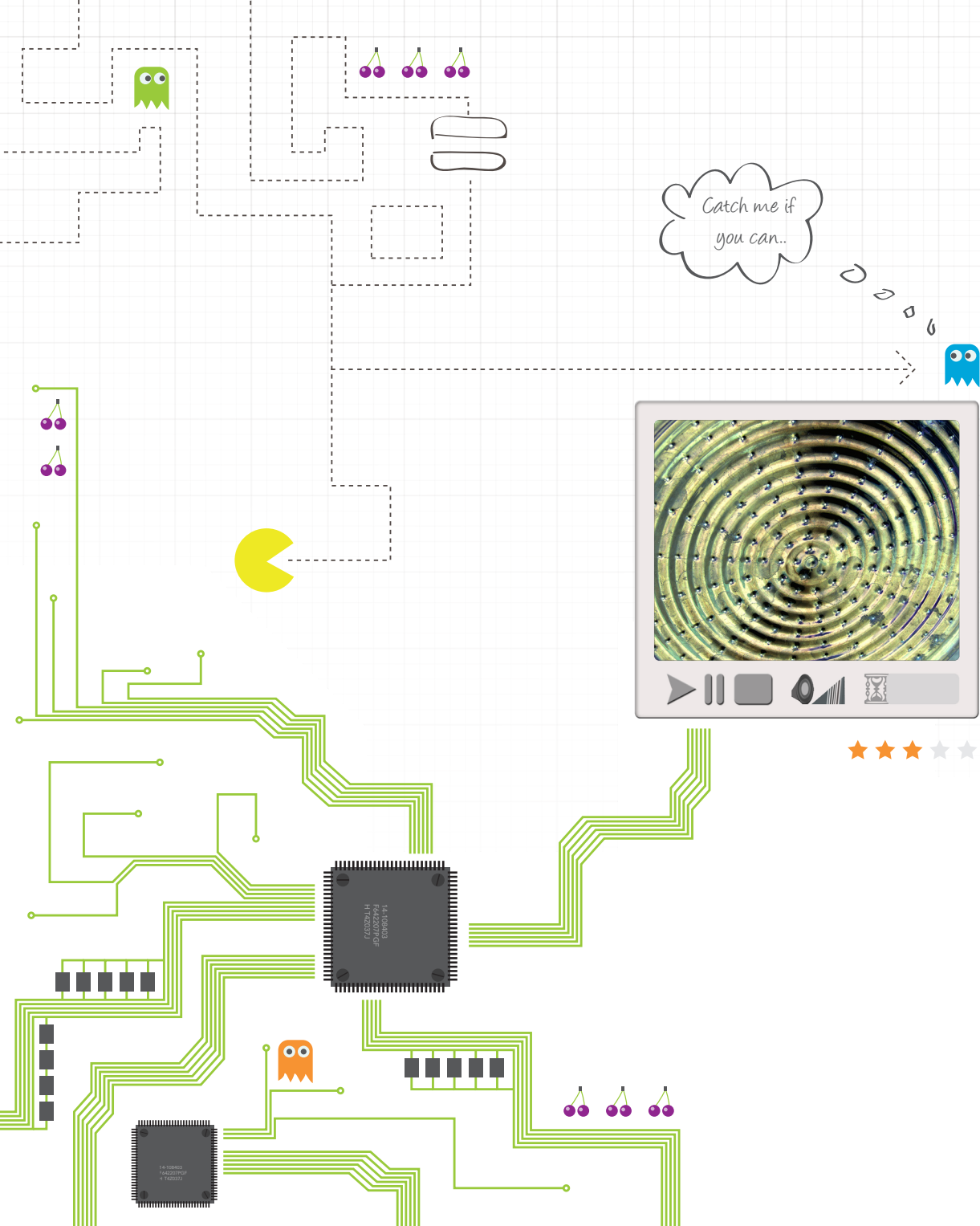
De gebruiker mag uitsluitend afstand doen van een of meerdere van deze voorwaarden met

voorafgaande toestemming van Hogeschool Utrecht.

Het voorgaande laat de wettelijke beperkingen op de intellectuele eigendomsrechten onverlet.

www.creativecommons.org/licenses

Disclaimer: De door Hogeschool Utrecht verstrekte informatie is ontleend aan bronnen die betrouwbaar mogen worden geacht, maar voor de juistheid en volledigheid daarvan kan niet worden ingestaan. Hogeschool Utrecht aanvaardt dan ook geen aansprakelijkheid voor schade in verband met het gebruik van informatie uit deze uitgave, daaronder begrepen schade veroorzaakt door onjuistheid of onvolledigheid van deze informatie. Deze uitgave is met grote zorg samengesteld. Mocht u echter onvolkomenheden en/of tegenstrijdigheden constateren, dan verzoeken wij u hiervan melding te maken bij Hogeschool Utrecht, Lectoraat Crossmedia Content met opgave van de eventuele consequenties en/of correcties. Dit is een publicatie van Hogeschool Utrecht: www.hu.nl.



THE FUTURE NOW

De vraag naar wat gaat werken, waarom en hoe speelt een terugkerende rol in de ontwikkeling van nieuwe mediadiensten. Toekomstbestendige business modellen voor mediadiensten zijn lastig te ontwikkelen door het tempo waarin de markt zich vernieuwd. Ondernemers hebben behoefte aan generieke business modellen en tools waarmee ze nieuwe diensten kunnen ontwikkelen die toekomstbestendig zijn. Het programma The Future Now komt tegemoet hieraan door concrete innovaties, generieke kennis en nieuwe samenwerkingsverbanden te garanderen. De innovaties richten zich op ontwikkelingen als second screen, gamification, storytelling en transmedia. De generieke kennis betreft business modelling, stresstesten en roadmapping. De samenwerking is een gedistribueerd landelijk living lab van hogeschool labs. In de uitvoering participeren mediabedrijven uit diverse regio's in Nederland, acht hogescholen, iMMovator als netwerkorganisatie en twee kennisinstellingen.

CELL CAHIERS:

Cell Cahier #1 / De Digitale Kunstkamer.
Cultureel Erfgoed & Crossmedia.

Cell Cahier #2 / Wijs met Media.
De tools zijn er! Waar is de mediawijsheid?

Cell Cahier #3 / Festivalbeleving
De waarde van publieksevenementen

CELL CAHIERS LIGHT:

Cell Cahier light #1 / Ikweetwatdits
Cell Cahier light #2 / Museumkompas
Cell Cahier light #3 / De beleving van festivals

LABRATS:

LabRats #1 / Van ARG tot Widget-TV
LabRats #2 / Van Kunstbeleving tot Weblectures

Adres:
Crossmedialab
Faculteit Communicatie
& Journalistiek
Padualaan 99 (ruimte 0S142)
3584 CH Utrecht

Email: hello@crossmedialab.nl
www.crossmedialab.nl



www.communicatieenjournalistiek.onderzoek.hu.nl



RESEARCH CENTRE
FOR COMMUNICATION &
JOURNALISM
HOGESCHOOL UTRECHT