

Campusontwikkeling Media Park



21 oktober 2021

Inhoudsopgave

1. Inleiding	3
1.1 Context.....	3
1.2 Modelleren mediaclusters	6
1.3 Mediacluster als ecosysteem: model Stam.....	6
2. Succesvolle mediaclusters.....	8
2.1 Media City Bergen.....	8
2.2 MediaCityUK.....	9
2.3 Vergelijking Bergen en Manchester	11
3. Ecosysteem elementen	12
3.1 Leiderschap.....	12
3.2 Netwerken	13
3.3 Toegang tot financiering van programma's en ondernemerschap.....	13
3.4 Talent.....	15
3.5 Nieuwe kennis	16
3.6 Intermediaire diensten	17
3.7 Randvoorwaarden	17
4. Conclusie	20
5. Bronnen.....	21

1. Inleiding

Het is 2030. De media- en entertainmentsector heeft de transformatie naar een volledig gedigitaliseerde bedrijfstak voltooid. Ook de Nederlandse mediasector heeft grote stappen gezet. We doen mee in de internationale top. Op de Media Campus NL in Hilversum bruist het als nooit tevoren. Young professionals beginnen hun dag in één van de koffiebars op het park, laptops opengeklapt, filosoferend over nieuwe interactieve mediatoepassingen. Samen met de op het park aanwezige digital media companies werken ze in één van de ontwikkellabs aan nieuwe diensten en producten. Nederlandse én internationale partijen weten dat ze voor de nieuwste innovaties en toepassingen in het Media Centre of Excellence in Hilversum moeten zijn. De grote aantallen studenten van MBO tot WO die het geluk hadden toegelaten te worden tot hun dedicated mediaopleiding, zijn op weg naar diverse leerbedrijven op de Campus. De startup community, wars van de gevestigde orde, heeft zijn eigen plek. Ze willen er allemaal bij zijn, op de plek waar gewerkt wordt aan de media-industrie van de toekomst.

De gemeente Hilversum wil een beter inzicht in de bouwstenen en ingrediënten die nodig zijn voor de doorontwikkeling van het Media Park naar een campusachtige omgeving. De gemeente heeft daarvoor opdracht gegeven voor een verkenning. Deze rapportage geeft dit inzicht en biedt handvatten voor subsidieaanvragen in de toekomst. Samen met alle relevante stakeholders kan op basis van deze verkenning het gesprek verder gevoerd worden om van verkenning naar realisatiefase te komen.

Voor deze opdracht is vooral gekeken naar mediagerelateerde activiteiten die een bijdrage kunnen leveren aan de campusontwikkeling op het Media Park. Natuurlijk spelen ook factoren als een goed woon- en vestigingsklimaat en bereikbaarheid een grote rol bij het slagen van de campus. Die elementen worden in deze verkenning wel aangestipt, maar komen niet uitgebreid aan de orde.

1.1 Context

Campussen in Nederland, zoals de High Tech Campus in Eindhoven, doen het goed. Ze slagen erin om veel bedrijven aan te trekken en de groeiperspectieven zijn prima. Deze campussen zijn meer dan een bedrijvenpark. Meer dan de optelsom van locatie, bedrijven en faciliteiten. De bepalende factor is volgens velen de mens.

“Het draait uiteindelijk niet om het gebouw of de locatie maar om de mensen”, zegt de baas van het innovatiecentrum van Philips, Paul Put¹. De mensen zorgen volgens hem voor de noodzakelijke ‘vibe’ die doorslaggevend is voor het succes van een campus. Die ‘human capital’-kant is volgens Stephen Wild, managing director van MediaCityUK, cruciaal. Bedrijven willen zeker zijn dat ze talent kunnen aantrekken én behouden. “Zonder de mensen met de juiste vaardigheden kan je het vergeten.”

De succesvolle campus is dus een plaats waar talent graag komt en wil blijven. Niet alleen vanwege de prettige werkomgeving, maar ook door de mogelijkheden om te netwerken, van gedachten te wisselen met vakgenoten, relevante bijeenkomsten te bezoeken en deel te nemen aan sociale activiteiten. In een tijd waar er schaarste is aan talent, en dat is zeker aan de hand in de mediasector, kan een campus daar een oplossing voor bieden.

Maar er is ook een economische noodzaak voor de campusontwikkeling op het Media Park. De digitale transformatie van de media-industrie stelt de sector voor uitdagingen. Er zijn bedreigingen, maar ook kansen. Zo zijn er goede mogelijkheden om het verdienvermogen én de relevantie van de mediasector te vergroten. Daarvoor zijn nieuwe vormen van digitale content nodig, geïntegreerd in innovatieve proposities en businessmodellen. Dat vereist ook wereldwijde distributie, liefst zo gepersonaliseerd mogelijk.

¹ <https://fd.nl/ondernemen/1409397/de-kunst-van-het-scheppen-van-een-vibe-op-een-brainpark-lkj1caSdhbTQ>

De transitie vraagt ook om wendbaarheid. Er is veel onzekerheid over de toekomst. Duidelijk is dat de mediawereld er over tien jaar radicaal anders uitziet. Om met innovaties snel in te kunnen spelen op veranderingen, is nieuwe dynamiek en samenwerking nodig tussen publieke en private partijen, kennisinstellingen en overheden. Die pre-competitieve samenwerking kan gestalte krijgen via een campus op het Media Park.

De uitdagingen die het gevolg zijn van de digitale transformatie, vragen om een intensieve business-gedreven samenwerking van diverse stakeholders. Ook en steeds meer met partijen buiten de media-industrie. Deze samenwerkingen komen niet vanzelf tot stand. De ontwikkeling van het Media Park tot campus kan dit stimuleren en faciliteren, maar vooral ook de ontwikkeling van nieuwe toepassingen versnellen. Voor zowel bedrijven als de regionale economie biedt een campus meerwaarde in de vorm van groeiende omzet, meer werkgelegenheid, innovatieve bedrijven, geavanceerde productiefaciliteiten, financiering en talent. Die campus moet dus een plek zijn die veel meer is dan een verzameling bedrijven en opleidingen.

Mediahub

De echte concurrentie voor mediaproductie gaat over de Nederlandse grenzen heen en vindt plaats op een internationaal speelveld. Op verschillende plekken in de wereld hebben mediaorganisaties, kennisinstellingen en overheden de handen al ineengeslagen. Met als resultaat krachtige mediahubs zoals Media City Bergen en MediaCityUK die in dit plan ook nader onder de loep worden genomen.

Hilversum staat met het Media Park goed gepositioneerd om 'lessons learned' te gebruiken voor de ontwikkeling van de campus. Het Media Park kan zich meer gaan profileren als een geavanceerde, internationale mediahub. Een hub die niet alleen faciliteiten en infrastructuur biedt op topniveau, maar ook vooroploopt in storytelling, contentproductie en videotechnologie. Die leidend is in het gebruik van data en AI, AR en XR. Een hub die beschikt over innovatieve kracht en goed opgeleid talent. Een bruisende **business driven campus**, waar de uitdagingen en de toepassingen van de aanwezige bedrijven en organisaties centraal staan.

Breder economisch belang

De noodzaak voor de ontwikkeling van het Media Park tot campus wordt door vele partijen onderschreven. Het is een wezenlijk onderdeel van het succes van de transformatie van de gehele Nederlandse media-industrie. Tegelijkertijd is het ook van levensbelang voor de economie van Hilversum. Er liggen kansen voor het mediacuster in de stad om zich door te ontwikkelen tot internationale mediahub. Dat betekent verdere verdieping in mediaproductie, plus verbreden en vernieuwen in (digitale) content. Hierdoor ontstaat de mogelijkheid om ook toeleverancier te worden voor andere sectoren die content of de daaruit voortvloeiende kennis nodig hebben. Denk daarbij bijvoorbeeld aan de relatie met de ICT- en zorgsector, ook relevant in de regio. Daarmee kan op korte en middellange termijn de werkgelegenheid op peil blijven.

Op langere termijn moet dit ook meer omzet en meer werkgelegenheid opleveren. Innovatiecampussen kennen een sterke banengroei, blijkt uit onderzoek van Buck Consultants². Die is met 22% bijna 4 keer groter dan de gemiddelde banengroei van de gemeenten waarin de campussen zijn gevestigd. Op basis van die gegevens zou een campus op het Media Park de komende 10 jaar moeten kunnen leiden tot een groei van 15% van het aantal banen in de (digitale) creatieve industrie.

Momentum

De realisatie van een campus ligt minder ver achter de horizon dan op het eerste gezicht lijkt. Er is al het nodige gaande. In en rond het Media Park zijn al veel activiteiten en ontwikkelingen die alle kenmerken hebben van een business driven campus met een levendige interactie tussen bedrijfsleven en kennisinstellingen. Zo gaat het MBO College Hilversum door met het onderbrengen van z'n mediaopleidingen op het Media Park. Met ingang van het nieuwe studiejaar zullen 900 studenten van het

² <https://www.bciglobal.nl/nl/campussen-en-science-parks-trekken-steeds-meer-bedrijven>

MBO College op het Media Park zijn gehuisvest, naast de al aanwezig studenten van de Hogeschool van Amsterdam. Ook op het gebied van innovatie ontwikkelt het Media Park zich verder. NEP The Netherlands, de grootste huurder, is bijvoorbeeld door het Amerikaanse moederconcern aangewezen als wereldwijde innovatiehub. Verder zijn er allerlei initiatieven rond het gebruik van AI in media, zoals fieldlabs en het AI Media Lab, een samenwerking van de UU, HU en Media Perspectives. Beeld en Geluid opent in 2022 een geheel nieuwe experience met Lab-achtige onderdelen. Er is dus al een goede voedingsbodem voor de campus.

Er is nog meer positief momentum. Meer dan ooit ziet de mediasector nut en noodzaak van samenwerking. Dat blijkt onder meer uit de vooruitgang die is geboekt aan de Industrietafel waar ook alle grote partijen op het Media Park zijn vertegenwoordigd. In de Industrietafel³. Steeds vaker slagen mediabedrijven en mediaorganisaties, publiek en privaat, erin elkaar te vinden in gezamenlijke standpunten. Daarnaast blijkt ook uit meetings met diverse stakeholders een positieve houding ten aanzien van de verdere ontwikkeling van het Media Park en het omliggende ecosysteem in Hilversum.

Tot slot lijkt er ook extra financiële ruimte te ontstaan voor de ontwikkeling van een mediacampus. Er zijn nu financiële middelen beschikbaar, zoals het Nationale Groeifonds, die kansen bieden voor verdere ontwikkeling van het Media Park. Ook zijn er mogelijkheden voor Europese subsidies.

Dit plan richt zich met name op de korte en middellange termijn. Wat kunnen we al vandaag en morgen aanpakken op het Media Park? Hoe kunnen we aansluiten bij bestaande activiteiten en initiatieven? Omdat er al veel gebeurt, liggen daar nu kansen. De focus ligt daarbij op starten en doen, met zo min mogelijk afhankelijkheden.

Lange termijn

Daarnaast blijft ook het langetermijnperspectief belangrijk. Het Media Park en de mediasector als geheel zitten midden in een grote transitie die om wendbaarheid vragen.

Er is een stevige, urgente behoefte om volgende stappen te zetten in de ontwikkeling van het Media Park om competitief en op terreinen zelf leidend te blijven gebruik makend van de bouwstenen en fundamenten die er al zijn. Dit vraagt om een Media Park dat met ambitieuze doelen op een pragmatische, concrete business driven manier helpt faciliteren en realiseren.

Het Media Park kan **de** ontmoetings- en werkplek worden voor innovatieve bedrijven, startups, scale-ups en kennisinstellingen. Een plek waar mediabedrijven intensief samenwerken met startups die in veel gevallen de eersten zijn om trends en technologie te vertalen in innovatieve producten en diensten. Een campus waar professionals en studenten in field labs samen met bedrijven experimenteren en testen. Waar bijeenkomsten plaatsvinden gericht op kennisuitwisseling en debat, variërend van kleine expertmeetings tot openbare debatten en conferenties. Een locatie waar bezoekers op afkomen om studio's te bezichtigen en waar Beeld en Geluid met haar vernieuwde Experience jaarlijks 300.000 gasten ontvangt.

Een plek dus waar bedrijven en ZZP'ers, startups en scale-ups, technici en developers, journalisten en creatieven, onderzoekers en studenten door elkaar heen lopen. Ze gaan daar het gesprek met elkaar aan, ontwikkelen ideeën en leggen verbanden die anders nooit tot stand zouden komen. Daarbij kijken ze over de grenzen van hun eigen discipline. Contentproductie, technologie, maatschappelijke doelstellingen en commercie zijn binnen de business driven campus onderdeel van het grotere geheel. En dan wordt het interessant. Want die crossovers leiden tot de broodnodige versterking, verbreding en vernieuwing van de verdien capaciteit van het Media Park en de Nederlandse mediasector.

³ In de Industrietafel, opgericht op initiatief van de gemeente Hilversum, zijn alle belangrijke publieke en private mediapartijen op C-level vertegenwoordigd.



1.2 Modelleren mediaclusters

De afgelopen jaren is veel onderzoek gedaan naar mediaclusters in de wereld. Dé expert op dit gebied is prof. Robert G. Picard. Hij wordt ook wel beschouwd als de grondlegger van het onderzoek naar het belang van media voor de economie.

Voor deze opdracht is met name gekeken naar enkele elementen die Picard van belang acht voor mediaclusters. Volgens hem blijkt keer op keer uit onderzoek dat een goede clusterorganisatie de belangrijkste factor is voor het succes van een mediacluster. Wat een cluster echt effectief en nuttig maakt, is volgens hem een organisatie die alle deelnemers regelmatig samenbrengt en activiteiten organiseert. Er moet een structuur zijn die verantwoordelijk is voor het organiseren en promoten van de interacties die het cluster of campus een aantrekkelijke plek maken, aldus Picard.

“Het belangrijkste is niet hoe je de bedrijven op een plek houdt, maar juist hoe je verbindingen tussen hen onderling realiseert. Daar gaat het om bij clusterontwikkeling.”

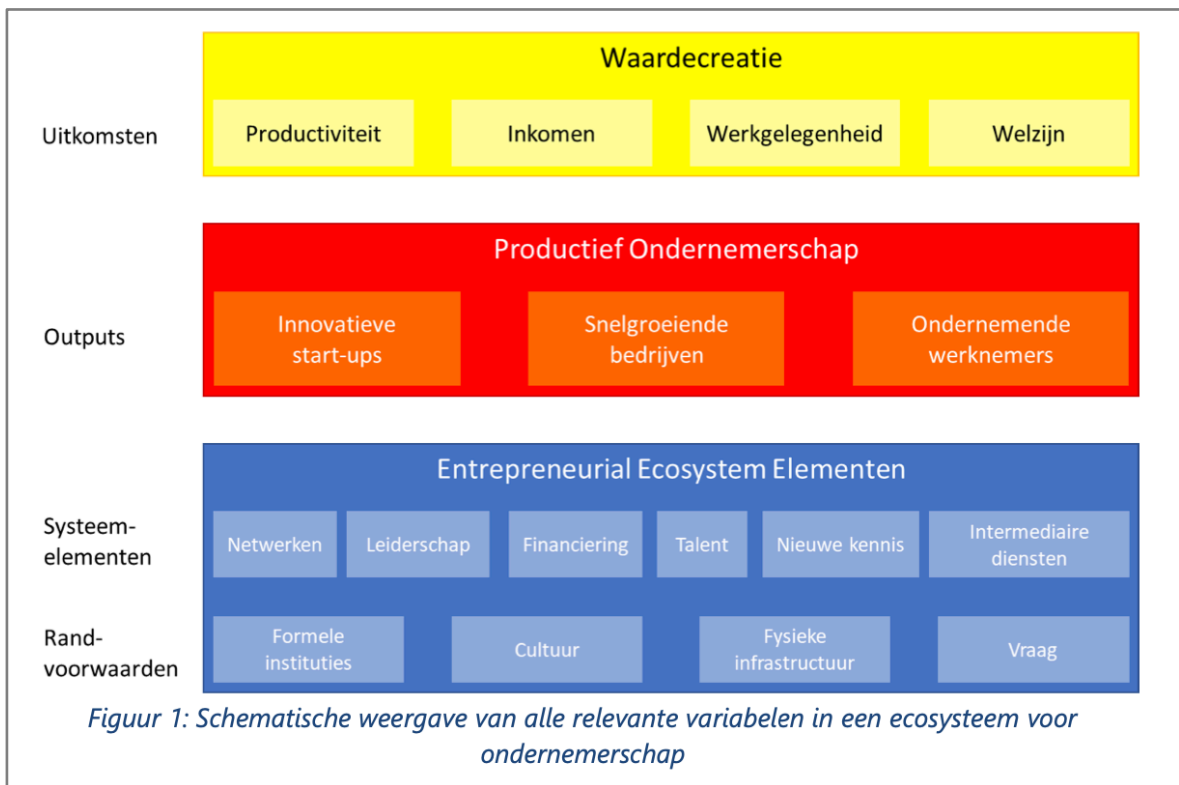
Kritische succesfactoren volgens Picard:

- een robuuste clusterorganisatie
- vertrouwen tussen de deelnemende partners
- samenwerking met kennisinstellingen
- financiële steun van de overheid, zeker voor de start⁴

1.3 Mediacluster als ecosysteem: model Stam

In feite hebben we het bij het Media Park van de toekomst over een ‘ecosysteem voor ondernemerschap’ zoals dat is beschreven door prof. Erik Stam van de Universiteit Utrecht (zie onderstaande figuur). Binnen de ecosysteembenadering voor ondernemerschap wordt de economie gezien als een dynamisch netwerk van actoren en factoren.

⁴ <https://fd.nl/ondernemen/1409397/de-kunst-van-het-scheppen-van-een-vibe-op-een-brainpark-lkj1caSdhtbTQ>



We gebruiken het model van Stam⁵ om in kaart te brengen hoe relevante factoren en actoren elkaar beïnvloeden als het gaat om het Media Park. Zo kunnen we inzichtelijk maken wat er nodig is om dit media-ecosysteem nog beter te laten functioneren.

⁵ https://www.platform31.nl/uploads/media_item/media_item/94/93/Openbaar-bestuur-in-regionale-ecosystemen-voor-ondernemerschap-29092017-1507644196.pdf

2. Succesvolle mediaclusters

Internationaal wordt de media-industrie algemeen erkend als een belangrijke motor van economische groei. Overheden zetten zich in om de ontwikkeling van de mediasector op lokaal en regionaal niveau - vanuit een nationaal belang - te stimuleren. Succesvolle voorbeelden van mediaclusters en campussen zoals MediaCityUK verleiden regionale overheden om te proberen het succes in hun eigen regio te evenaren.

Behalve economische motieven is er nog een reden om te kijken naar de mogelijkheden van de vorming van een mediacluster. Door snelle technologische ontwikkelingen en de druk van grote internationale spelers, zijn mediabedrijven er steeds meer van overtuigd dat ze moeten samenwerken. Dat die samenwerking loont en al op korte termijn resultaten oplevert, bewijst een mediacluster als Media City Bergen.

2.1 Media City Bergen

Media City Bergen in Noorwegen wordt vaak aangehaald als hét voorbeeld van een succesvolle mediacampus. Het gebouw van 45.000 m² opende z'n deuren in 2017. Er werken ongeveer 1.200 mensen, ongeveer een kwart dus van het Media Park. Het gebouw is ook het hoofdkwartier van het Noorse mediacluster NCE Media (NCE = Norwegian Centre of Expertise). In totaal zijn er 13 van deze NCE's in Noorwegen, naast media onder meer op het gebied van aqua tech, health tech en smart energy.

Media City Bergen wordt internationaal gezien als een voorloper op het gebied van virtual en immersive technologie en storytelling tools voor broadcasters en uitgevers. Belangrijke spelers zijn bedrijven als Vizrt, Vimond en Sixty, de publieke omroep NRK, de commerciële omroep TV2, de kranten Bergens Tidende en BA en de Universiteit van Bergen (faculteit Informatiewetenschappen en Mediastudies). De universiteit, co-founder van Media City Bergen, is met 220 studenten aanwezig in het gebouw.



Het cluster NCE Media heeft nu ongeveer 100 leden, mediabedrijven en gerelateerde organisaties uit Noorwegen en enkele daarbuiten. 11 Noorse universiteiten en hogescholen zijn lid. Om innovatie aan te

jagen, heeft het cluster in Media City Bergen een Medialab (600 m²), een Sandbox (een gesloten omgeving voor het testen van nieuwe toepassingen) voor innovatie en onderzoek en een hub voor gezamenlijke projecten van bedrijven en kennisinstellingen. Er is ook een incubator/accelerator. De Sandbox in Bergen is een volledig ingerichte tv-studio met AR-tracking en een grote videowall. Het Medialab en de Sandbox zijn toegankelijk voor leden, maar worden ook verhuurd aan anderen.

Belangrijk gegeven is dat Media City Bergen ook de internationale samenwerking zoekt. Zo werkt het nauw samen met de innovatiehub van de VRT, VRT Sandbox, en neemt deel in Europese innovatieprojecten als STADIEM en Media Motor Europe. Daarnaast is er nauwe samenwerking met andere mediahubs en verschillende incubators en accelerators van over de hele wereld.

NCE Media is een ledenorganisatie en bedrijven en organisaties betalen tussen de € 500 (voor een startup) en € 20.000 (voor een corporate) per jaar. NCE Media organiseert zo'n 100 events per jaar, variërend van congressen tot expertmeetings en workshops.

Media City Bergen is gestart als een lokaal initiatief, maar is uitgegroeid tot een nationale clusterorganisatie, NCE Media. Deze organisatie wordt voor een deel gefinancierd door de Noorse overheid. NCE Media heeft zes mensen in dienst en heeft een begroting van € 1,9 miljoen. € 500.000 daarvan komt van de Noorse overheid en € 400.000 van contributies van leden. Het overige miljoen komt van commerciële activiteiten (o.a. verkoop van tickets voor events en verhuur faciliteiten), sponsors en (Europese) subsidies. Het cluster heeft een specialist in dienst die is belast met Europese subsidietrajecten.

Media City Bergen heeft een aantal overeenkomsten met het Media Park, zoals de aanwezigheid van zowel een publieke als een commerciële omroep. Daarnaast zijn er net als in Hilversum ook een aantal grote productiebedrijven aanwezig. Duidelijk verschil is wel dat Media City Bergen ook 2 kranten herbergt en sterke banden heeft met de universiteit in de stad, die ook een dependance in het gebouw heeft. Desalniettemin vallen voor Hilversum waardevolle lessen te trekken uit de ontwikkeling die zich in Bergen heeft voltrokken.

De kritische succesfactoren van Media City Bergen (en NCE Media) op een rijtje:

- Het bouwen van een open 'clustercultuur' waarin vergaande samenwerking mogelijk is. Vertrouwen tussen de deelnemende partners is daarbij cruciaal
- De clusterorganisatie. Zonder deze organisatie die partijen bij elkaar brengt en activiteiten organiseert zou Media City Bergen niet succesvol kunnen zijn
- Nabijheid kennisinstelling (in dit geval de Universiteit van Bergen). De universiteit speelde een sleutelrol in de totstandkoming van Media City Bergen en NCE Media
- Financiële steun van de landelijke overheid
- Behalen en etaleren van successen. 80% van de bij NCE Media aangesloten leden lanceren ieder jaar innovaties. Het laten zien van deze en andere succesverhalen is cruciaal geweest voor de ontwikkeling van Media City Bergen en de clusterorganisatie.

2.2 MediaCityUK

MediaCityUK in Salford, bij Manchester, is een van de grootste mediaclusters in Europa. Het is de thuisbasis van onder meer de BBC North, ITV, Ericsson en meer dan 250 kleinere media- en digitale bedrijven. Ook heeft de Universiteit van Salford er een campus met ongeveer 1.500 medewerkers en studenten. De BBC is met inmiddels 4.000 medewerkers (van wie 900 developers) veruit de grootste huurder van MediaCityUK. De omroep neemt ongeveer de helft van de beschikbare kantoorruimte in beslag. De BBC is van plan de komende jaren nog meer personeel over te hevelen van Londen naar Manchester. Daarbij gaat het om nog eens enkele honderden banen.

Het terrein waarop MediaCityUK is gevestigd, is iets kleiner dan één vierkante kilometer, ongeveer twee keer zo groot als het Media Park. In MediaCityUK is 65.000 m² kantoorruimte gerealiseerd en 23.000 m² studioruimte (ongeveer tweederde van het Media Park). Daarnaast is er plaats voor winkels en horeca (zo'n

20 restaurants). Er zijn ook ruim 200 hotelkamers, 378 appartementen en een park met een 'piazza' voor events met maximaal 6.000 mensen.

MediaCityUK is gebouwd op een voormalig haventerrein. De bouw begon in 2007 en het complex is sinds 2011 operationeel. MediaCityUK is een joint venture tussen vastgoedpartij Peel en investeerder Legal and General Capital. Die hebben samen tot nu toe 750 miljoen euro in het project gestoken. De komende 10 jaar moet de omvang van MediaCityUK verdubbelen door een extra investering van bijna 1,2 miljard euro. Peel ziet MediaCityUK als een lange-termijn investering en verwacht pas in 2050 break-even te kunnen draaien.



MediaCityUK werd mogelijk door de politieke beslissing om een groot deel van het personeel van de BBC over te hevelen naar Manchester. Dat heeft uiteraard geleid tot meer banen in de regio, maar door de vestiging van de BBC blijkt het complex ook een grote aantrekkingskracht uit te oefenen op andere bedrijven. Uit een recent rapport van KPMG blijkt dat er in de digitale sector in Manchester meer dan 10.000 banen zijn bijgekomen nadat de BBC tien jaar geleden naar MediaCityUK verhuisde. Maar ongeveer een derde van die banen zijn direct aan de BBC gerelateerd.

MediaCityUK heeft net als Bergen een aantal overeenkomsten met het Media Park. Er is zowel een publieke als een commerciële omroep en er zijn veel studiofaciliteiten. Ook in Manchester zijn veel productiebedrijven aanwezig.

Omdat in MediaCityUK samenwerking moeilijk van de grond komt, heeft de verhuurder Peel zelf het voortouw genomen. Zo is een 'Head of Stakeholder Engagement' aangesteld, die tevens 'Place Director' is. Haar belangrijkste taak is het ontwikkelen van een lange-termijn visie samen met de belangrijkste stakeholders. Peel organiseert vier keer per jaar meetings met de huurders om gezamenlijke activiteiten en events te bespreken. Maar ook onderwerpen als skills, cultuur en sociale waarden komen aan de orde.

De kritische succesfactoren van MediaCityUK op een rijtje:

- De vestiging van de BBC met duizenden medewerkers werkt als een magneet voor andere mediabedrijven
- Levendigheid op het terrein door de aanwezigheid van restaurants en winkels
- Vestiging van een faculteit van de Universiteit van Salford
- Ruim aanbod van talent met meer dan 100.000 studenten aan de 5 universiteiten in Manchester, die jaarlijks 36.000 afgestudeerden afleveren

- Een netwerkorganisatie gefaciliteerd door verhuurder Peel

Volgens de managing director van MediaCityUK, Stephen Wild, gaat het om het creëren van een omgeving waarin het nog onontdekte kan gebeuren. De plek is daarbij belangrijk. “Geen bedrijvenpark, maar een plek waar je graag wilt zijn”. Daarnaast moet er volgens Wild een goede mix zijn van bedrijven. Grote, maar ook kleinere. Broadcast, maar ook tech, VR en gaming. Tenslotte gaat het er volgens Wild om bedrijven een reden te geven om zich in MediaCityUK te vestigen. Dan is toegang tot talent belangrijk, maar ook de businessmogelijkheden.

2.3 Vergelijking Bergen en Manchester

Het Media Park, Media City Bergen en MediaCityUK verschillen natuurlijk behoorlijk in omvang. Toch zijn er veel overeenkomsten zoals de aanwezigheid van publieke en commerciële omroepen en facilitaire bedrijven. Grootte van deze mediaclusters lijkt niet de belangrijkste factor als het gaat om succes. Het is daarom interessant om te bekijken hoe Bergen en Manchester scoren als het gaat om de ecosysteem elementen uit het model Stam.

Media City Bergen presteert zeer goed op het gebied van governance (robuuste clusterorganisatie), ondernemerscultuur, netwerken, leiderschap en nieuwe kennis. MediaCityUK heeft een uitstekende infrastructuur, bredere toegang tot financiering en ruime aanvoer van talent.

Ecosysteem elementen	Media City Bergen	MediaCityUK
Formele instituties (governance)	*****	****
Ondernemerscultuur	*****	****
Infrastructuur	****	*****
Vraag	****	****
Netwerken	*****	****
Leiderschap	*****	****
Financiering	****	*****
Talent	****	*****
Nieuwe kennis	*****	****
Intermediaire diensten	***	*****

Het is hierbij wel goed om te vermelden dat het bij deze vergelijking gaat om een kwalitatieve beoordeling op basis van gesprekken met betrokkenen en beschikbare documenten.

In het volgende hoofdstuk gaan we eerst in op de systeemelementen: netwerken, leiderschap, financiering, talent, nieuwe kennis en intermediaire diensten. Vervolgens bespreken we de randvoorwaarden als governance, ondernemerscultuur, infrastructuur en vraag.

3. Ecosysteem elementen

Het Media Park en de mediabedrijven en -organisaties in de directe omgeving vormen samen een ecosysteem. Dat systeem bestaat – zo blijkt uit het model Stam - uit een aantal sleutelementen die groei mogelijk maken. We nemen die in dit hoofdstuk nader onder de loep en geven aanbevelingen voor verbetering.

3.1 Leiderschap

Leiderschap is een belangrijk element in het model van Erik Stam. Hiermee wordt bedoeld het leidinggeven aan collectieve actie. Op het Media Park moet dit nog worden opgebouwd. Daar is menskracht voor nodig.

Voorstel voor aanpak: oprichting Kerngroep

Uit verschillende onderzoeken naar campustrajecten blijkt dat bij afwezigheid van centrale regie of een groot leidend bedrijf, succes afhankelijk is van een kleine groep beslissers uit het bedrijfsleven, kennis- en onderwijsinstellingen en overheid. Kenmerken van zo'n groep zijn een gezamenlijke ambitie, gezag, overtuigingskracht en toegang tot funding. Een dergelijke groep was tot voor kort niet direct te herkennen in het Media Park.

Op basis van de gesprekken die zijn gevoerd met stakeholders lijkt er nu wel een soort 'coalitie van bereidwilligen' te ontstaan. Deze groep bestaande uit NPO, NEP, RTL, Beeld en Geluid, MBO College en AVROTROS, zou dan ook het voortouw kunnen nemen in het vervolgtraject. Wellicht zou ook nog RedBee kunnen aansluiten, dat ook onderdeel uitmaakt van de kopgroep op het gebied van duurzaamheid (Mediagroen).

Deze kerngroep kan het voortouw nemen om de verschillende onderdelen van de business-driven campus verder in kaart te brengen en in te vullen. Dit document zou daarvoor een goede aanzet kunnen zijn. Deze collaboratieve benadering moet leiden tot een startdocument met de ambitie, beschrijving van de verschillende bouwstenen, een compacte campusorganisatie en een tijdpad om tot concrete plannen te komen. Uiteraard moet er dan ook overeenstemming komen over de financiering van de benodigde organisatie. Deze groep neemt het eigenaarschap van de campusvorming op zich en geeft er leiding aan.

Voorstel voor aanpak: aansluiten Industrietafel

Ook de bestaande Industrietafel van 18 media-CEO's kan een bijdrage leveren aan het gewenste leiderschap. In dit gremium zijn immers vrijwel alle grote bedrijven en organisaties vertegenwoordigd die op het Media Park zijn gevestigd. Te overwegen valt één van de leden van de Industrietafel lid te laten worden van de hiervoor genoemde kerngroep. Hiermee wordt het bredere economische belang van het Media Park regionaal en nationaal geborgd.

Voorstel voor aanpak: verbinding met startup delta ten behoeve van startups en scale-ups

Als het gaat om startups en scale-ups, mist het Media Park expertise en leiderschap. Dit vraagt andere expertise en netwerk. Er zijn diverse gespecialiseerde netwerken in Nederland actief met Startup Delta als nationale koepel. Het is aan te bevelen iemand uit dat netwerk toe te voegen aan de kerngroep.

Benodigd budget:

De leden van de kerngroep zijn veelal de belanghebbende organisaties. Ze zullen vooral tijd moeten vrijmaken om richting te geven en leiderschap te laten zien door als deelnemende organisaties aan te sluiten op de activiteiten. Mocht er een nieuwe campusorganisatie worden ingericht, kan de kerngroep daar het bestuur van vormen.

3.2 Netwerken

Bij netwerken gaat het om de mogelijkheden om met andere bedrijven samen te werken aan innovatie. Rond dat thema vinden al veel activiteiten plaats op het Media Park. Het Instituut voor Beeld en Geluid heeft een uitgebreide agenda met events, waaronder de Dutch Media Week. Media Perspectives organiseert Cross Media Cafés, Mediatalks en Media Hack Days. Onlangs startte de NPO met het Innovatiefestival. Ook op allerlei andere plaatsen op het Media Park zijn activiteiten.

Samenwerking op dit gebied is niet altijd makkelijk. De Nederlandse mediawet staat directe samenwerking tussen publiek en privaat in de weg. Dat maakt dat er op het Media Park des te meer behoefte is aan een onafhankelijke campusorganisatie die activiteiten bundelt en initieert.

Het Media Park is de afgelopen jaren ook behoorlijk versnipperd geraakt. Tussen 1960 en 2000 was er één eigenaar en één gebruiker. Nu zijn er meerdere eigenaren, zo'n 100 bedrijven en vele gebruikers (multi-stakeholder).

Meer events en activiteiten bieden meer mogelijkheden voor personeel en andere professionals op het Media Park om te netwerken. Daarmee zijn ze ook een belangrijk onderdeel van een goede, uitdagende werkomgeving.

Voorstel voor aanpak: aanstelling community manager

Om meer beleving op het Media Park te krijgen, is afstemming en uitbreiding van activiteiten en events nodig die bijdragen aan het profiel van het Media Park. Ervaringen van andere campussen leren dat een eerste stap is de aanstelling van een 'community manager'. Die moet de centrale regie op zich nemen als het gaat om activiteiten en events op het Media Park. Een van de taken van die persoon is het opstellen van een jaarkalender voor activiteiten. Bestaande activiteiten kunnen zo worden gecoördineerd en op elkaar afgestemd.

- Bundelen bestaande activiteiten en events zoals Dutch Media Week, Innovatiefestival en Cross Media Cafés,
- 4 tot 6 keer per jaar nieuwe events rond bepaalde thema's, zoals de groei van jonge bedrijven
- 10 events en workshops rond innovatie, startups en scale-ups in samenwerking met VRT Sandbox en Future Media Hubs
- Voeding aan de marketing om het Media Park te laden als levendige Campus

3.3 Toegang tot financiering van programma's en ondernemerschap

Financiering is voor de meeste bestaande bedrijven op het Media Park geen issue. Dat ligt echter anders voor startups en scale-ups. Een incubator/accelerator en een investeringsfonds kunnen hierin voorzien om zowel nieuwe initiatieven als verdere groei mogelijk kunnen maken. Daarnaast zou de Industrietafel het initiatief kunnen nemen voor de financiering van (sector brede) transitietrajecten. Ook liggen er mogelijkheden voor het binnenhalen van subsidies voor innovatietrajecten zoals gebeurt in Media City Bergen (via de clusterorganisatie) en bij VRT Sandbox.

Voorstel voor aanpak: oprichting Incubator/accelerator

Startups en scale-ups zijn een onmisbaar element in een mediacampus. Ze zijn in veel gevallen de eersten om trends en technologie te vertalen in innovatieve producten en diensten. Bovendien zijn ze in staat talent aan zich te binden en leveren ze een grote bijdrage aan de levendigheid op een campus. Ze vormen ook vaak de link tussen kennisinstellingen en bedrijfsleven doordat uitstromende studenten zelf met ideeën aan de slag gaan en een eigen bedrijf beginnen. Het is dan ook niet vreemd dat in vrijwel alle mediaclusters een incubator en/of accelerator voor startups een prominente plek inneemt.

Bij mediabedrijven is er ruimte voor experimenten en pilots, maar er is ook behoefte aan diensten en producten die direct kunnen worden geïmplementeerd. Daar kan een accelerator voor zorgen.

Voor de groei van startups en scale-ups zijn ook klanten nodig uit de contentsector op de as Amsterdam–Utrecht, en ook nationaal en zelfs internationaal. De startups en scale-ups zorgen zo ook voor een verbreding van de rol van het Media Park in het landelijke ecosysteem.

Een combinatie van een incubator en accelerator voor bestaande startups en scale-ups zou goed in het campusconcept passen. Net als bij de incubator is het verstandig gebruik te maken van al bestaande programma's. Dat zou kunnen via bewezen programma's als UtrechtInc, Startupbootcamp of Rockstart in Amsterdam. In samenwerking met ROM Utrecht Region onderzoekt UtrechtInc of het kan verbreden en is geïnteresseerd in een incubatorrol op het Mediapark. UtrechtInc heeft een lange trackrecord en alles voor de begeleiding van startups op de plank liggen, ook een accelerator-programma. Ook zou samenwerking gezocht kunnen worden met VRT Sandbox en Future Media Hubs in Brussel waar al twee acceleratorprogramma's draaien (STADIEM en Media Motor Europe). VRT Sandbox is immers specifiek voor de media opgezet en sluit aan bij de specifieke behoefte van mediapartijen.

Hierbij zou ook het Media Perspectives-project MediaMatters een rol kunnen spelen. Zij hebben inmiddels jaren ervaring met het werven en selecteren van startups en scale-ups en de koppeling aan specifieke uitdagingen bij mediabedrijven.

Voorstel voor aanpak: oprichting Investeringsfonds

Voor een succesvolle innovatiehub hebben startups en scale-ups ook toegang nodig tot funding. Die is aan te trekken door samenwerking te zoeken met venture capital fondsen, maar ook de oprichting van een nieuw (media)investeringsfonds behoort tot de mogelijkheden. Dit fonds zou ook 'first right of refusal' kunnen krijgen voor het investeren in startups die voortvloeien uit innovaties op het Media Park of gebruik maken van de testfaciliteiten op het Media Park.

Ook voor bedrijven op en rond het Media Park is zo'n investeringsfonds aantrekkelijk. Corporate venturing is de afgelopen tien jaar snel gegroeid. Steeds meer bedrijven zien de meerwaarde om zelf te investeren in startups en scale-ups. Het is voor hen een manier om innovatie meer te verankeren in de bedrijfsvoering.

In België heeft de Vlaamse overheid het initiatief genomen voor een media-investeringsfonds. Dit fonds, Media Invest Vlaanderen, heeft als doel het 'ondersteunen, versterken en duurzaam laten groeien' van het media-ecosysteem. De Vlaamse publieke omroep VRT en de investeringsmaatschappij PMV hebben elk 5 miljoen euro in Media Invest gestoken. Inmiddels is al geïnvesteerd in het streamingplatform THEO Technologies, in de game studio Cybernetic Walrus en in de 3D animatiestudio Cyborn.

Er liggen ook kansen om het media-ecosysteem in Hilversum en het Media Park te versterken en te laten groeien met zo'n fonds. De ROM Utrecht Region is zeer geïnteresseerd om hier een rol in te spelen. Die steun zou betekenen dat het risico voor mediabedrijven om in een dergelijks fonds te investeren, voor een belangrijk deel kan worden afgedekt.

Dit fonds zou op bescheiden schaal kunnen starten. Een gezamenlijke investering van Hilversumse mediabedrijven van 3 miljoen euro, zou met steun van de ROM al een fonds betekenen van zes miljoen. Maar er kan ook worden gekeken naar private investors die zich richten op media startups. Naast de ROM zouden ook VC-fondsen of andere investeerders kunnen worden benaderd voor mogelijk deelname in het investeringsfonds.

Een onderzoek naar de mogelijkheden van een dergelijk investeringsfonds kan op korte termijn starten.

Voorstel voor aanpak: financiering sectorbrede trajecten via Industrietafel

De Industrietafel biedt ook mogelijkheden om te komen tot sectorbrede trajecten op het gebied van de digitale transformatie. Die worden primair vanuit de deelnemende bedrijven zelf gefinancierd, eventueel in combinatie met subsidieaanvragen om kleinere bedrijven hierbij aan te sluiten of aanvullend onderzoek te doen naar toepassing in andere sectoren of maatschappelijke doelen.

Voorstel voor aanpak: aanstelling subsidiemedewerker binnen campusorganisatie

Media City Bergen is al een aantal jaren succesvol als het gaat om de vorming van nationale en internationale consortia voor innovatieprojecten. Zulke consortia zijn cruciaal als het gaat om het binnenhalen van (Europese) subsidies. In de meeste gevallen wordt 40% tot 50% aanvullend budget gevonden. Dit is een aanpak waarmee VRT Sandbox in Brussel ook zeer succesvol is.

Binnen de nog te vormen campusorganisatie zou hiervoor specifieke aandacht moeten zijn. Het lijkt daarom verstandig op termijn een medewerker aan te stellen die specifiek met deze taak is belast.

3.4 Talent

Uit gesprekken met stakeholders blijkt dat voor alle partijen human capital een heel belangrijk thema is. Daarbij gaat het om de werving van personeel, om betere afstemming van het onderwijs op de behoeften van de bedrijven en organisaties en het aantrekkelijker maken van het Media Park als werkplek. De mediabedrijven staan voor dezelfde uitdagingen en lijken open te staan voor meer samenwerking en afstemming op dit gebied.

De contentsector is een sector die sterk wordt gedreven door menselijk kapitaal. Binnen Human Capital Management wordt personeel niet als middel maar als kapitaal gezien. Door investering in kapitaal, in dit geval personeel, kan dit kapitaal groeien in de toekomst. Dat gaat dus veel verder dan het Human Resource Management uit het verleden wat meer gaat over arbeidsovereenkomsten, wet- en regelgeving, etc.

Bij Human Capital Management gaat het er om te zorgen dat er voldoende, goed gekwalificeerde, betrokken en gemotiveerde werkenden zijn. Die vormen het kapitaal van je bedrijf. Dat betekent investeren in talent recruitment, onboarding, leven lang ontwikkelen, inspireren met nieuwe kennis die je niet direct nodig hebt voor de uitvoering van je werk op dit moment, momenten om te netwerken, duurzame inzetbaarheid, en 'employer branding'. Human Capital Management vraagt ook om investeren in modern en inclusief leiderschap en organisatiecultuur in alle lagen van organisaties.

Het aantrekken van het juiste talent met de juiste vaardigheden voor het creëren van een duurzaam arbeidspotentieel, is al lang een belangrijk aandachtspunt voor de bedrijven op het Media Park. Daarnaast is het onderhouden van de professionaliteit van zittende professionals steeds belangrijker door de transformatie van de sector. Als gevolg daarvan bestaat een mismatch tussen bestaande competenties van personeel en nieuwe competenties die nodig zijn. Er zijn initiatieven voor het delen van kennis op dit gebied maar ze zijn gefragmenteerd.

Ook als het gaat om samenwerking tussen kennisinstellingen gebeurt al veel. Het Mediacollege Hilversum breidt z'n activiteiten op het Media Park gestaag uit. Daarnaast is er ook aanwezigheid van de Hogeschool van Amsterdam, Breda University of Applied Sciences en Mediacollege Amsterdam (XR Lab). Er zijn structurele samenwerkingsverbanden van Media Perspectives met onder meer de Universiteit Utrecht, Erasmus Universiteit, Hogeschool Utrecht en Hogeschool Rotterdam. En Beeld en Geluid werkt al samen met verschillende opleidingen in MBO, HBO en WO en is daarnaast sterk vertegenwoordigd in diverse wetenschappelijke onderzoeksprojecten

Voorstel voor aanpak: Vergroten aanwezigheid hogescholen en universiteiten

De stap naar een campus betekent dat deze samenwerkingen omgezet gaan worden naar fysieke aanwezigheid. Op MBO-niveau is deze gezet door het huisvesten van 1000 MBO studenten. Uitbreiding van de aanwezigheid van de HBO-instellingen is gewenst. Nu is er een beperkte aanwezigheid van de HvA. Een "landingsplek" voor kennisinstellingen (in de hele kenniskolom) zal bijdragen aan de wisselwerking tussen deze kennisinstellingen en het bedrijfsleven en is van grote waarde voor het binden van (nieuw) talent. Een geïntegreerde campusaanpak zou lokale vestiging voor deze partijen aantrekkelijker kunnen maken.

Voorstel voor aanpak: aanstelling Human Capital Manager

Om bestaande initiatieven te bundelen en coördineren en regelmatig overleg op gang te brengen tussen HR-mensen van de bedrijven en tussen bedrijven en kennisinstellingen, is de aanstelling wenselijk van een Human Capital Manager. Die moet zich vooral gaan richten op de instroom van voldoende talent en dus

nauw samenwerken met de verschillende opleidingen. Vanuit de (latente) vraag is het binden van nieuwe kennisinstellingen aan het Media Park ook een van de taken.

Ook zou deze manager concrete stappen moeten nemen om van het Media Park een nog aantrekkelijkere werkplek te maken voor zittende en nieuwe medewerkers. Daarbij gaat het om omscholing en bijscholing maar ook om doorstroming van en naar andere sectoren buiten de media.

3.5 Nieuwe kennis

De nieuwe ontwikkelingen in de media gericht op AI (kunstmatige intelligentie) maken het logisch om op het Media Park een 'AI-hub' te realiseren. Dat sluit goed aan bij bestaande activiteiten. Media Perspectives is meerdere fieldlabs gestart rond AI. Dat heeft onder meer geleid tot een 'annotatiepilot', waarbij werkzoekenden videocontent van relevante data voorzien. Verder is een start gemaakt met het AI Media Lab, waarin de Universiteit Utrecht, de Hogeschool Utrecht en Media Perspectives samenwerken. Met dat lab wordt de industrie ondersteund. Dat doen ze door studenten praktijkgericht onderzoek in de bedrijven aan te bieden, maar ook met PhD-trajecten voor meer specialistisch onderzoek.

RTL Nederland is met Beeld en Geluid, de Universiteit van Amsterdam en de Universiteit Maastricht bezig met het opzetten van een zogeheten ICAI-lab (Innovation Center for Artificial Intelligence). Dat gaat concreet op het Media Park aan de slag met tenminste 8 onderzoekers. Voor RTL Nederland is het ICAI Lab ook belangrijk om meer R&D-activiteiten van het moederconcern Bertelsmann naar het Media Park te halen. Ook DPG Media werkt aan het opzetten van een ICAI Lab.

De Hogescholen van Rotterdam, Utrecht en Amsterdam werken samen in een SPRONG (Stimuleren van PRaktijkgerichte ONderzoeksGroepen)-project rond 'Responsible AI'. Zij hebben de afspraak gemaakt dat projectmeetings zoveel mogelijk plaatsvinden op het Media Park. Daarnaast is er het onderzoeksproject DRAMA (Designing Responsible AI Media Applications). De hogescholen van Rotterdam, Amsterdam en Utrecht werken daarin samen met Media Perspectives aan een onderzoeksvoorstel voor de verantwoorde toepassing van kunstmatige intelligentie in de mediasector.

Verder is er met het rapport "Kansen voor AI in Media" van Media Perspectives ⁶ een stevig fundament gelegd voor activiteiten rond AI in media. Dit rapport heeft brede steun in de mediasector en bij kennisinstellingen, maar dient nog verder te worden uitgewerkt naar een programma voor de komende jaren. Er zijn dus verschillende activiteiten, maar die zijn versnipperd er is onvoldoende coördinatie.

Voorstel voor aanpak: oprichting Expertisecentrum

Een centrale plek op het Media Park in de vorm van een expertisecentrum moet de landingsplaats vormen voor de verschillende initiatieven en zorgen voor de noodzakelijke verbindingen en coördinatie. Fieldlabs, pre-competitieve samenwerking. Hierin zouden de activiteiten van bedrijven, organisaties en kennisinstellingen kunnen worden gebundeld. Het centrum fungeert als ontmoetingsplek en kan ook nieuwe projecten initiëren. Ook hier moet de vraag vanuit de mediaorganisatie en bedrijven centraal staan.

Dit centrum moet dé landelijke ontmoetingsplek zijn voor iedereen die op het gebied van AI in media actief is. Voor experts, onderzoekers, bedrijven en organisaties. Doel is om alle belangrijke bijeenkomsten, onderzoeksprogramma's en voorbeeldprojecten terecht te laten komen op het Mediapark. Het centrum kan ook de leidende rol nemen in het vaststellen van een programma voor de komende jaren. Het rapport 'Kansen voor AI in Media' kan daarvoor als leidraad dienen.

Er zijn meerdere lectoraten op het vlak van AI, maar wat bijdraagt aan de waarde van een expertisecentrum is een specifiek lectoraat gericht op 'Media en AI'. Een lectoraat is wel iets wat door een kennisinstelling dient te worden aangevraagd en vraagt over het algemeen een wat langere periode. Dit lijkt daarom niet op korte termijn te realiseren.

⁶ <https://mediaperspectives.nl/publicationdoc/rapport-kansen-voor-ai-in-media/>

Voor de realisatie van een Expertisecentrum is projectmanagement-capaciteit nodig. Daarnaast is een fysieke plek op het Media Park noodzakelijk. Een ruimte waar meetings en workshops kunnen plaatsvinden en waar werkplekken kunnen worden ingericht voor onderzoekers en andere betrokkenen.

Het AI Media Lab, een samenwerking van de Universiteit Utrecht, Hogeschool Utrecht en Media Perspectives, zoekt een landingsplek op het Media Park. Daarmee zouden ze een van de eerste 'bewoners' kunnen zijn van het Expertisecentrum.

3.6 Intermediaire diensten

Het Media Park is sterk ontwikkeld als het gaat om intermediaire diensten. Op het gebied van de productie van (audiovisuele) content, de benodigde technologie en ruimte zijn vrijwel alle denkbare services beschikbaar. Waar het wel aan ontbreekt, is een duidelijk overzicht.

Voorstel voor aanpak: oprichting Services platform

Een platform dat een duidelijk en compleet overzicht biedt van alle diensten op het Media Park zou van grote toegevoegde waarde kunnen zijn. Niet alleen voor alle mediabedrijven en mediaorganisaties in en rond het Media Park, maar ook ver daarbuiten en voor andere sectoren. Daar liggen mogelijkheden om ook meer inkomsten te genereren.

Zo'n platform vergt een investering in technische infrastructuur en vooral menskracht. Het kost tijd om deze database op te zetten en te onderhouden. Daarnaast zal continue moeten worden bekeken welke diensten missen waar wel behoefte aan is.

Voorstel voor aanpak: inrichting flexibele 'on-demand' kantoorruimte

De aard van de economie is veranderd. In het verleden groeiden grote bedrijven gelijkmatig en planmatig en waren de kantoorpanden daarop afgestemd. Tegenwoordig is het extreem lastig om de toekomst te voorspellen. Dat geldt zeker voor de mediasector. Dat vraagt om flexibele huisvestingsoplossingen.

Dat sluit ook aan bij het wendbare werken van tegenwoordig. Organisaties willen in elk opzicht Agile zijn, met flexibele en snelle oplossingen. On-demand kantoorruimte is ook een oplossing voor startende en snelgroeiende bedrijven die op dit moment op het Media Park niet altijd aan hun trekken kunnen komen.

Voorstel voor aanpak: realisatie Ontmoetingsruimte

De campus die we op het Media Park willen realiseren, is bij uitstek een plek waar ontmoetingen plaatsvinden. Een ontmoetingsruimte, die op dit moment ontbreekt, zorgt voor kruisbestuiving tussen bezoekers, werknemers, professionals en studenten.

Voorstel voor aanpak: Realisatie Flexibele woonruimte

Met de huidige druk op de woningmarkt wordt er door de bedrijven een groeiende behoefte geconstateerd aan flexibele woonruimte op het Media Park. Met name voor internationals die er voor kortere tijd werkzaam zijn. Bekeken zou moeten worden in hoeverre dit binnen het bestaande bestemmingsplan kan worden gerealiseerd.

3.7 Randvoorwaarden

In het model van Stam vormen de randvoorwaarden de solide basis van een gezond ondernemend ecosysteem. Het zijn die randvoorwaarden die zorgen voor lange termijn groei. We zagen al eerder dat het Media Park in vergelijking met andere mediaclusters lager scoort op dat gebied.

Voorstel voor aanpak: inrichting governance

Misschien wel de belangrijkste randvoorwaarde voor de campusontwikkeling op het Media Park is het inrichten van een effectieve campus- of clusterorganisatie. Zoals wel blijkt uit onderzoek en ervaringen elders (zoals bij Media City Bergen) is zoiets bepalend voor het succes. Er is een onafhankelijke 'orchestrator' noodzakelijk die zorgt voor structurele samenwerking van alle betrokken partijen. Een

organisatie die verbindt, coördineert en initieert. Daarbij verwijzen we naar de opmerkingen die hierover zijn gemaakt in het hoofdstuk Leiderschap.

Het ligt voor de hand om de gewenste organisatievorm en structuur eerst te bespreken met de eerdergenoemde kerngroep van bedrijven en organisaties op het Media Park. Daarna kan daarvoor een plan worden uitgewerkt met bijbehorende financiering.

Voorstel voor aanpak: verbetering cultuur

Op het Media Park en in Hilversum is er veel ruimte voor nieuwe initiatieven. De ondernemerscultuur is goed te noemen, maar er zijn wel enkele aandachtspunten.

Zo kan het positivisme over de mediasector in Hilversum en het Media Park in het bijzonder, best een boost gebruiken. Door de transformatie op het Media Park en de bedrijven die daar zijn gevestigd meer zichtbaar te maken, ontstaat meewind. Bijzondere prestaties, zoals het Eurovisie Songfestival, en innovatieve ontwikkelingen moeten meer in de etalage worden gezet. Daarbij gaat het ook om het positief framen van resultaten van individuele toppers als NEP/EMG en het nieuwe museum van Beeld en Geluid. In samenwerking met Hilversum Marketing moet hiervoor een nieuwe contentstrategie en contentagenda worden opgesteld. De eerste gesprekken zijn hierover al gevoerd tussen Media Perspectives, Hilversum Marketing en Media Park Enterprise. In die contentstrategie moet ook aandacht zijn voor de positie en opstelling van de bewoners in de omgeving van het Media Park.

Verder zou er meer aandacht moeten zijn voor de publiek/private samenwerking op het Media Park. Dat is immers een belangrijk onderdeel van het unieke karakter van het Park.

Voorstel voor aanpak infrastructuur: realisatie Media Park Brede Sandbox/XR Studio

Op het Media Park is duidelijk behoefte aan flexibele kantoorruimte en een ontmoetingsruimte, zoals al eerder is beschreven. Er liggen ook mogelijkheden om meer te doen met de beschikbare ruimte en de specifieke expertise op het gebied van AR.

De VRT heeft de afgelopen vijf jaar bewezen dat het principe van een Sandbox een goed instrument is om innovatie te stimuleren. VRT Sandbox heeft zich inmiddels ontwikkeld tot Europese innovatiehub en samenwerkingsverband van publieke en private mediapartijen. Ook op het Media Park kan een dergelijke aanpak goed werken. Er zijn verschillende publieke en commerciële omroepen aanwezig om nieuwe producten, diensten en werkprocessen mee te testen en ontwikkelen. Maar dat zou ook kunnen met een van de technische partijen als NEP, United of Red Bee Media of met andere bedrijven op het Media Park.

Zo'n Sandbox, bijvoorbeeld in de vorm van een state-of-the-art studio, werkt heel goed in Media City Bergen. Een dergelijke voorziening is kostbaar. Mogelijk kan hier worden aangehaakt bij de aanvraag van CLICKNL bij het Nationale Groeifonds voor virtuele studio's. Inmiddels is een kwartiermaker aangesteld door CLICKNL die verkent wat de beste locatie kan zijn voor deze studio en op welke wijze deze gefinancierd kan worden. Daarbij wordt een beroep gedaan op het nationale groeifonds met een voorlopige projectomvang van € 30 miljoen. Met prioriteit moet de verbinding worden gelegd met de ontwikkeling van dit project. Een fysieke Sandbox kan ook een virtueel deel hebben.. Daarvoor kan gebruik gemaakt worden van bestaande (studio/technische) faciliteiten op het Media Park. Daar zouden dan nieuwe concepten en diensten kunnen worden getest. In samenwerking met digital agencies bedienen facilitaire bedrijven op het Media Park op dit moment al wereldwijd de organisatoren van online en hybride evenementen. Door gebruikmaking van AR en VR ontstaan levensechte en interactieve 3D-omgevingen. Gaming engines worden steeds vaker ingezet, bijvoorbeeld om virtuele decors te creëren. Deze benadering en virtualisatie zijn leidend geworden in de wereld van broadcast technologie.

Deze Sandbox kan zich op termijn ontwikkelen tot een VX Cave, een 'virtual experience center'. Dit biedt allereerst mediabedrijven een unieke faciliteit voor de eigen ontwikkelingen op het terrein van immersive technologieën. Het biedt daarnaast ook een unieke 'digital twinning' en 'virtual experience' faciliteit voor andere domeinen zoals de bouw en vastgoed, gezondheidszorg, verzekeringsmaatschappijen, utilities (energie, water en telecom) en zelfs smart industry. Juist deze combinatie is interessant omdat het

mediabedrijven in staat stelt om vanuit hun eigen 'home base' crossovers te realiseren van media-proposities en technologieën naar andere domeinen. Hier ligt een directe lijn met het eerdergenoemde immersive content (XR) innovatieprogramma van onder meer de Topsector Creatieve Industrie. Ook dat richt zich op toepassingen voor andere sectoren als zorg, educatie, veiligheid en logistiek.

Ook overheden en andere organisaties en bedrijven kunnen op hun beurt gebruik maken van de playground voor hun vragen en uitdagingen rond mobiliteit/logistiek, veiligheid en ruimtelijke ordening. Op deze thema's kunnen bestaande programma's worden gefaciliteerd of worden met de stad en regio' nieuwe ontwikkel programma's gedefinieerd. Oplossingen kunnen op het Park agile getest worden tot deze rijp zijn voor implementatie (test before invest).

4. Conclusie

Als het gaat om het Media Park is er echt sprake van een 'blue ocean'. Er liggen kansen voor het aanboren van nieuwe markten en het realiseren van langdurige en rendabele groei. De ingrediënten daarvoor zijn voor een belangrijk deel reeds aanwezig en bieden ruimte om erop verder te bouwen. In en rond het Media Park is al een levendige interactie tussen bedrijfsleven en kennisinstellingen. Ook op het gebied van innovatie ontwikkelt het Media Park zich steeds verder. Er is positief momentum nu de bereidheid tot samenwerking in de mediasector toeneemt. Ook zijn er financiële middelen bereikbaar die de verdere ontwikkeling van het Media Park een extra boost kunnen geven.

Dit document is geschreven vanuit de behoefte om meer inzicht te krijgen hoe de Campusontwikkeling zou kunnen worden gestimuleerd. De toegevoegde waarde van deze ontwikkeling strekt zich uiteraard uit ver buiten de grenzen van Hilversum en de regio. Het vormt een belangrijke bijdrage aan de toekomst van de bredere media-industrie in Nederland met perspectiefvolle 'crossovers' naar andere sectoren.

Succesvolle mediaclusters als Bergen en Manchester zijn het Media Park al voorgegaan. De grootte van die clusters blijkt daarin niet de bepalende factor. Media City Bergen en MediaCityUK hebben hun succes voor een belangrijk deel te danken aan een sterke campusorganisatie waarin veel is geïnvesteerd. Ook scoren ze heel goed op onder meer infrastructuur, leiderschap, nieuwe kennis en financiering.

De stappen die het Media Park kan ondernemen zijn duidelijk. In dit document zijn de ecosysteem elementen benoemd die voor de campusontwikkeling nodig zijn en voorstellen om die te verbeteren. Die bieden voor alle betrokken partijen voldoende aanknopingspunten voor verdere discussie en prioriteitstelling.

- Netwerken => community manager
- Leiderschap => oprichting Kerngroep, aansluiten Industrietafel, events van en voor ondernemende werknemers en aanstelling externe trekker startups en scale-ups
- Financiering => oprichting incubator/accelerator, oprichting investeringsfonds, sectorbrede trajecten via Industrietafel, aanstellen subsidiemedewerker binnen campusorganisatie
- Talent => aanstelling human capital manager
- Nieuwe kennis => oprichting AI-expertisecentrum, startpremie huisvesting kennisinstellingen
- Intermediaire diensten => oprichting services platform, inrichting flexibele 'on-demand' kantoorruimte, realisatie ontmoetingsruimte, realisatie flexibele woonruimte
- Randvoorwaarden: inrichting governance (campusorganisatie), verbetering cultuur, gerichte marketing, realisatie Media Park brede Sandbox/XR Studio.

Een gezamenlijke visie is een eerste stap in het uitwerken van de verdere ontwikkeling van het Media Park naar een echte campus. In de gesprekken die voor dit document zijn gevoerd, is al een eerste aanzet gegeven tot de vorming van een 'kerngroep'. Het ligt voor de hand om die gesprekken met de kerngroep voort te zetten om te komen tot consensus over volgende stappen zoals governance en de realisatie van een campusorganisatie.

Om dit te realiseren, is vooral commitment van de meest betrokken partijen nodig. Dat zou ook de belangrijkste doelstelling moeten zijn van een nieuwe bijeenkomst van deze kerngroep. Een andere uitkomst zou de aanstelling kunnen zijn van een kwartiermaker. Die moet de eerste stappen zetten voor een praktische invulling op basis van de prioriteiten die door de kerngroep zijn gesteld. Het goede nieuws is dat hier geen "big bang" aanpak voor nodig is. Alle in dit document aangegeven voorstellen versterken de campus en geen van de voorstellen hoeft te wachten op een compleet plan.

Met deze doelstellingen kunnen we vandaag en morgen al aan de slag en aansluiting vinden bij veel bestaande activiteiten en initiatieven. Het is een kwestie van starten en doen.

5. Bronnen

- Digital Innovation Hubs as policy instruments (Europese Commissie, 2020)
- NL Media Park Urban Vision 2030 (UNStudio, juli 2018)
- Onderzoek naar campusontwikkeling Media Park (PWC, september 2017)
- Inventarisatie en meerwaarde van campussen in Nederland (Buck Consultants, juni 2018)
- Nieuwe tijden, nieuwe concepten: de business-driven campus (Strategy on Demand, juli 2019)
- Dialoogdocument Toekomst van de media-industrie (Media Perspectives, maart 2021)
- Kansen voor AI in Media (Media Perspectives, februari 2021)
- Entrepreneurial Ecosystem Index 2020 (Stam cs, 2020)
- Entrepreneurial Ecosystem elements (Stam cs, 2019)
- Top science and innovation parcs in the Netherlands (maart 2020).
- Media Clusters and Media Cluster Policies (Robert G. Picard, maart 2011)
- TwijnstraGudde, Campus- en Clusterontwikkeling, <https://www.twynstragudde.nl/campus-en-clusterontwikkeling> (2019)
- Factbook bij Human Capital Agenda regio Utrecht (Birch, januari 2021)
- Arbeidsmarktanalyse: Inzichten Gooi en Vechtstreek (Birch, maart 2021)

Interviews deskundigen

- Interview prof. Robert G. Picard (juni 2021)
- Interview Anne Jacobsen, CEO Media City Bergen en NCE Media (mei/juni 2021)
- Interview Adrian Mills, CEO BBC North (juli 2021)
- Interview Stephen Wild, Managing Director MediaCityUK, en Josie Cahill, Stakeholder Management MediaCityUK (september 2021)
- Interview Jan Wester, strategist (juni 2021)

Interviews met stakeholders

- Eric van Stade, algemeen directeur AVROTROS (juni 2021)
- Jeroen Ankersmit, voorzitter directie MBO College Hilversum (juni 2021)
- John Leek, Manager Creative Industries and Media Beeld en Geluid (juni 2021)
- Mir Wermuth, programmamanager talent Media Perspectives (juni 2021)
- Tim Slegers, directeur Media Park Enterprise (juni 2021)

Bijeenkomsten stakeholders:

- 23 juni 2021: Jeroen Ankersmit (MBO College), Eppo van Nispen (Beeld en Geluid), Martijn van Dam en Joost Baak (NPO).
- 30 juni 2021: Jeroen Ankersmit (MBO College), Marjolein van der Linden (RTL), Remko Blanckstein en Richard van Kooij (NEP).