

New Amsterdam Creative Academy | Amsterdam Topstad

Plaats : Amsterdam
Auteurs : Joeri van den Steenhoven, Martijn Arnoldus, Joanne van den Eijnden
Datum : 15 maart 2009

Marktverkenning uitgevoerd in opdracht van Amsterdam Topstad

Stichting Nederland Kennisland



Ambitie

Innovatie is van levensbelang voor bedrijven om concurrerend te zijn en te blijven. Dat geldt zeker ook in deze tijden van crisis. Lang werd innovatie vooral gezien als vernieuwing puur gedreven door technologie. Vandaag de dag dringt bij bedrijven steeds meer het besef door dat creativiteit van even groot belang is. Inspiratie daarvoor komt van bedrijven als Apple, Amazon, Bugaboo of TomTom, die met een succesvolle combinatie van technologische vernieuwing en creatieve elementen als design, content en marketing de markt weten te verslaan. Resultaat is een groeiende behoefte aan kennis en vaardigheden over hoe creativiteit te vertalen naar nieuwe producten en diensten, maar ook hoe innovatieprocessen te managen waarin creativiteit en technologie een hoofdrol spelen.

Met de New Amsterdam Creative Academy (NACA) wordt een unieke postgraduate opleiding gecreëerd op het snijvlak van business, creativiteit en technologie. Deze moet uitgroeien tot een internationale topopleiding die wereldwijd studenten, docenten en bedrijven aan zich weet te binden. Een opleiding die momenteel niet door bestaande kennisinstellingen en business schools wordt aangeboden, noch in Nederland, noch in het buitenland. NACA heeft tot doel creatieve bedrijven te helpen hun onderneming te versterken door het inzetten van creatieve strategieën en nieuwe technologieën. Onder creatieve bedrijven wordt hier niet slechts bedoeld op bedrijven uit de zgn. creatieve sectoren als design, media, games en architectuur. Het gaat om alle bedrijven die met creativiteit waarde creëren. Die met behulp van creativiteit zakelijk succes willen boeken. Dat betekent dat bedrijven uit bijvoorbeeld technologiesector, retail of zakelijke dienstverlening mee kunnen doen. Juist door talent uit beide groepen bedrijven in interactie te laten leren, worden nieuwe inzichten en kennis ontwikkeld en gedeeld. NACA helpt op deze manier het innovatievermogen en de concurrentiekracht van creatieve bedrijven te versterken. Dat is de eerste ambitie van dit project.

De locatie van deze opleiding zal Amsterdam zijn. Allereerst heeft Amsterdamse regio de grootste concentratie van creatieve en internationale bedrijven. Zij kunnen daarmee gemakkelijk profiteren van deze opleiding, zowel door medewerkers ernaartoe te sturen als ervan te rekruteren. Zo wordt een bijdrage geleverd aan de concurrentiekracht van deze bedrijven. Maar de opleiding zal professionals uit de gehele wereld aantrekken. Amsterdam kan zich met deze opleiding internationaal profileren als stad waar creatief talent vandaag komt en naar toe gaat. Daar lijkt het ook een ideale plek voor. Een deel van dit internationale talent zal hier blijven om bij een hier gevestigd bedrijf te gaan werken of er zelf een te beginnen. Amsterdam kan derhalve met deze internationale topopleiding het vestigingsklimaat voor internationale, creatieve bedrijven versterken en zichzelf wereldwijd zo op de kaart zetten. Dat is de tweede ambitie van dit project.

Daarom is in oktober jl. besloten het idee van een creatieve topopleiding als NACA te verkennen. Amsterdam Topstad heeft daartoe Stichting Nederland Kennisland gevraagd de haalbaarheid van zo'n opleiding te verkennen. Dit rapport is het verslag van dat onderzoek.

Reikwijdte van de haalbaarheidsstudie

Het idee is benoemd: laten we een internationale topopleiding op het snijvlak van business, creativiteit en technologie opzetten. Hieruit spreekt een grote ambitie, en dat vergt het ook om dit idee te kunnen realiseren. Bij grote ambities past uiteraard een uitgewerkt plan. Maar alvorens tot een goed doordacht plan te komen is het noodzakelijk eerst de haalbaarheid van de ambitie te toetsen. Dat is de kernopgave van dit onderzoek geweest: een marktverkenning. De haalbaarheid van het idee voor een internationale creatieve topopleiding is in de markt getoetst op:

- *De Vraag* bij bedrijven die potentieel van een topopleiding kunnen profiteren (hetzij door werknemers er op cursus te laten gaan, hetzij door nieuw talent dat via de topopleiding de arbeidsmarkt betreedt). Behoeftes zijn gepolst in termen van aantallen studenten, beschikbaar opleidingsbudget en vorminhoudelijke behoefte.
- *Het Aanbod* van bestaande opleidingen en opleidingsinstituten, met daaraan gekoppeld de vraag welke partij(en) de topopleiding mogelijk kunnen gaan ontwikkelen c.q. aanbieden.
- *Het Draagvlak* bij potentiële stakeholders (waaronder mogelijke investeerders, met name overheden).

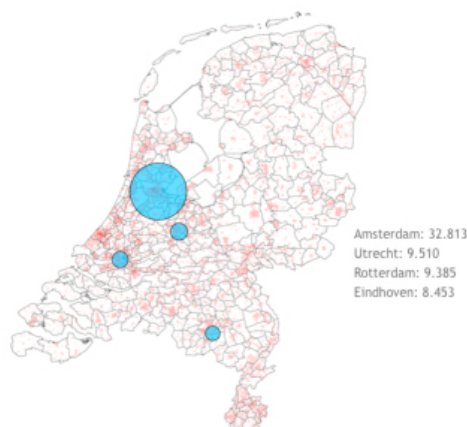
Deze drie punten vormen samen de marktanalyse die voor de haalbaarheidsstudie is uitgevoerd. In totaal werden, op hoger management- en directieniveau, zo'n dertig gesprekken gevoerd met potentiële vragers, aanbieders en stakeholders. Het gaat hier om bedrijven die internationaal actief zijn, zowel in termen van markten als werknemers. Uit de creatieve sector is onder meer gesproken met Bugaboo, TomTom, Droog Design, UN Studio, 180Amsterdam, Mediarepublic en Mediacatalyst. Uit de overige sectoren is onder meer gesproken met Philips, Heineken, IBM, McKinsey en LogicaCMG. Aan opleidingsaanbieders is gesproken met diverse vertegenwoordigers van UvA, VU, De Baak en Nyenrode. Verder zijn experts en stakeholders geraadpleegd. Daarnaast is gekeken naar initiatieven in binnen- en buitenland. Een overzicht van alle gesproken personen is aan het eind van het document opgenomen onder de kop 'Verantwoording'.

Opgemerkt moet worden dat de haalbaarheidsstudie is beperkt tot Nederlandse of in Nederland gevestigde vragers, aanbieders en stakeholders. Dat doet vreemd aan voor een ambitie die duidelijk een internationale oriëntatie heeft. De reden ervoor is enerzijds praktisch, en anderzijds strategisch. De praktische reden is dat het binnen het tijdsbestek van deze verkenning onhaalbaar was om uitgebreid internationaal gesprekken te voeren. De strategische reden is dat de topopleiding zich, zeker bij aanvang van de verkenning, in een zeer pril stadium bevond. Omdat duidelijk is dat de topopleiding in beginsel in Amsterdam gevestigd wordt, is er besloten om in eerste instantie te spreken met partijen die fysiek dichtbij zijn. Als zij al niet geïnteresseerd blijken, zal het nagenoeg ondoenlijk lijken om vanuit het buitenland studenten en bedrijven aan te trekken, zo was de gedachte.

Op basis van de marktanalyse en een eerste uitwerking van hoe het initiatief voor de topopleiding concreet vorm zou kunnen krijgen, is de haalbaarheid van een topopleiding voor creativiteit verder getoetst aan kansen en bedreigingen, economische en maatschappelijke opbrengsten en spillover effecten. Ook is een beknopte financiële analyse opgesteld. Aangezien de opleiding echter nog op veel fronten uitgewerkt dient te worden, is geen begroting of een volledige financiële analyse gedaan. Dat geheel leidt in het laatste deel van dit document tot een advies over de te nemen vervolgstappen.

Marktanalyse

Nederland staat negende in de top 10 van wereldwijde exportlanden van creatieve producten en diensten. Deze export wordt geschat op 7 miljard euro.¹ De bijdrage aan het BNP wordt geschat op 20 miljard euro, zo'n 3% van het totaal. Afhankelijk van de definitie werken er tussen de 125.000 en 266.000 werknemers in de creatieve sectoren. Dat is zo'n 1 tot 2% van de totale Nederlandse werkgelegenheid.² De hoogste concentratie is echter te vinden in de Amsterdamse regio, zoals ook te zien is in figuur 1. De creatieve sector levert volgens de laatste cijfers 6,8 % van de werkgelegenheid en 3,9% van het BRP van Amsterdam.³ En hierin worden dus niet de bedrijven meegerekend die niet tot de creatieve sectoren behoren maar dergelijke medewerkers wel in huis hebben, zoals de designers van Philips of de marketeers van Heineken. Er lijken hiermee in de regio voldoende potentiële studenten voor een creatieve topopleiding aanwezig.



Figuur 1: Banen in de creatieve sector, 2007

De afgelopen jaren heeft de creatieve sector een sterke groei laten zien. Dat is ook zichtbaar in andere landen en is een trend die in de toekomst naar verwachting zal doorzetten. In het Verenigd Koninkrijk verwacht men dat de creatieve sector twee keer zo hard zal groeien als de rest van de economie, ondanks een neergang in de huidige crisis. Rond 2013 verwacht men daar zelfs dat de creatieve sector meer werknemers heeft dan de financiële sector.⁴ Dit biedt niet alleen kansen, maar ook een uitdaging. Want de behoefte aan talent zal hierdoor alleen maar toenemen. En dat gaat breder dan de creatieve sector. Ook bedrijven waarvoor creativiteit een groeiende betekenis heeft in het bedrijfsproces zullen meer afhankelijk gaan worden van kennis en vaardigheden hoe creativiteit en technologie bijdraagt aan de ontwikkeling en vermarkting van producten en diensten. Ook daar zie je een toenemende behoefte aan creatief talent. Dat is de markt die naar verwachting groeit en de New Amsterdam Creative Academy zou moeten bedienen.

Amsterdam, en breder de gehele Noordvleugel, vormt het hart van de creatieve industrie in Nederland. Ook de meeste internationale bedrijven zijn in deze regio gevestigd. Wereldwijd heeft Amsterdam een sterk imago en uitgangspositie als creatieve stad.

Volgens O+S is het mogelijk om vier typen creatieve clusters te onderscheiden: 1. Heterogene

¹ United Nations (2008) Creative Economy Report 2008.

² Source: CBS/LISA, 2008.

³ POA, 2008, Pieken aan de Amstel, trendscaan creatieve industrie.

⁴ Figures released by NESTA, 19th February 2009.

superclusters (Londen, Milaan), 2. Opkomende clusters (Barcelona, Berlijn, Hamburg en Antwerpen), 3. Solide clusters (Stockholm, Kopenhagen, Helsinki, Wenen en Zürich) en 4. Stagnerende clusters (Frankfurt, München, Parijs en Brussel). De Noordvleugel is te zien als een heterogene supercluster en ondervindt vooral concurrentie van Londen maar ook van enkele opkomende clusters als Barcelona en Berlijn. In de heterogene clusters zijn gespecialiseerde onderaannemers, samenwerkingspartners en voldoende gekwalificeerd personeel aanwezig. Daarop zou de positie van Amsterdam dus zeker versterkt moeten worden. Nu is die positie vooral gestoeld op goed leefklimaat, aanzienlijk deel van nationale werkgelegenheid en beleid gericht op creëren van culturele erfgoedplekken. Maar het rapport benoemt het opzetten van opleidingen die ondernemerschap en creativiteit combineren als kans om buitenlands talent aan te trekken.⁵ Dat is wat New Amsterdam Creative Academy beoogt te doen.

Een potentiële groeimarkt voor een internationale, creatieve topopleiding lijkt daarmee aanwezig, evenals de noodzaak om hierin te investeren teneinde de concurrentiepositie van Amsterdam, en de Noordvleugel, te versterken. Een en ander is verder uitgewerkt onder kansen en bedreigingen. Vervolgens is verkend hoe bij creatieve bedrijven gekeken wordt naar talentontwikkeling en opleiding. Deze marktanalyse levert de volgende drie conclusies op:

- Er is bij grote creatieve bedrijven uit creatieve industrie en daarbuiten een latente **vraag naar gespecialiseerde post-graduate opleidingen** op het snijvlak van creativiteit, business en technologie.
- Die vraag wordt niet bediend door bestaande aanbieders (hogescholen, universiteiten, business schools etc). Er is, met andere woorden, **ruimte in de markt voor een nieuw initiatief**, dat aanvullend is op bestaande opleidingen en opleidingsinstellingen in Nederland en het buitenland.
- Er is **voldoende draagvlak** bij potentiële stakeholders om een dergelijk nieuw initiatief te ondersteunen. Maar dan dient eerst de inhoud en opzet van de opleiding verder te worden uitgewerkt in een business plan. Ook voorziet men een groei in fasen met een termijn van vijf jaar om uit te kunnen groeien tot een internationaal gerenommeerd topinstituut.

Deze drie conclusies zijn aan te vullen met een aantal constatering die naar voren zijn gekomen in de gevoerde individuele gesprekken en het later gevoerde ambtswoninggesprek (zie Verantwoording). Met betrekking tot de vraag naar gespecialiseerde opleidingen, en de ruimte die daarvoor in de markt bestaat, komen uit de gesprekken de volgende punten naar voren:

- Veel bedrijven doen aan talentontwikkeling 'on the job'. Door het werk zelf en via interne cursussen ontwikkelen medewerkers zich. Voor sommigen is dit genoeg, maar de meeste bedrijven ervaren wel een tekort. Zij zien dat het voor zowel hun concurrentiepositie (met name professionalisering en excellentie) als voor hun aantrekkelijkheid als werkgever interessant is als zij en hun werknemers in verband worden gebracht met externe topopleidingen. Vanuit het oogpunt van **reputatie** genieten externe opleidingen derhalve de voorkeur boven 'on the job trainingen' en 'hap-snap cursussen'.
- Veel van de toeleverende initiële opleidingen zijn slechts op bachelorniveau (hbo). Wat ontbreekt (in vergelijking met het buitenland) zijn goede **masteropleidingen** voor creatieve beroepen. Er zijn in Nederland creatieve opleidingen op bachelorniveau, zowel kunstacademies als regulier. Universitair bestaan nog wel opleidingen op terrein van media en marketing. De Design Academy biedt wel een masteropleiding, maar vooral aan buitenlandse studenten. De meeste bedrijven ervaren het magere aanbod van praktijkgerichte masteropleidingen als een gemis. Zeker omdat buitenlandse werknemers vaak wel dat niveau hebben. Bedrijven zien het aanbieden van masteropleidingen als een taak voor de bestaande kennisinstellingen

⁵ O+S, 2008, Concurrentiepositie creatieve industrie Noordvleugel

gefinancierd door overheid en studenten zelf. Zij zien geen rol als bedrijf mee te werken aan het opzetten en uitvoeren van dergelijke opleidingen.

- Met name vanuit de creatieve en technologische hoek is er vraag naar korte opleidingen die **specialistische vakkennis** aanbieden. De opleiding hoeft niet per se universitair te zijn, maar is eerder HBO+. Bedrijven verzorgen dit soort trainingen nu hoofdzakelijk zelf, maar zien mogelijkheden om die door samenwerking beter en efficiënter te kunnen organiseren. Het aanbod ontbreekt echter. Men staat open om hierin samen te werken met bedrijven uit de regio en zo wellicht te komen tot betere vraagarticulatie.
- Er zijn in Nederland zeer weinig **postgraduate opleidingen** om je als creatieve professional verder te ontwikkelen; enkele kleine, jonge initiatieven als Droog Lab daargelaten. Dit betreft topopleidingen voor internationaal talent om zich verder te bekwamen als beroepsmatig designer/architect etc. of het kunnen doen van een 'PHD in the arts'. Opvallend daarbij is dat vaak genoemd wordt dat hoewel dan één discipline centraal staat (zoals architectuur) er cross-overs wordt gezocht met andere disciplines binnen en buiten de creatieve sector. Kanttekening is dat het in absolute termen beperkt blijft tot een klein aantal opleidingsplaatsen per jaar. Ook hier gaat het weer om behoorlijk praktijkgerichte opleidingen, waardoor de meeste bedrijven de bestaande Nederlandse aanbieders van postgraduate opleidingen (met name universiteiten) niet als potentiële aanbieders van de praktijkgerichte vraag zien.
- Wat ontbreekt zijn **postgraduate managementopleidingen** waar creatieve en andere professionals de combinatie leren of ontdekken te maken tussen **creativiteit, business en technologie**. Het gaat hier om opleidingen voor creatieve professionals die na enkele jaren werkervaring leidinggevende posities krijgen (lid MT, hoofd afdeling, eventueel met oog op hogere positie). Zij moeten creatieve teams en processen gaan aansturen. Maar het gaat ook om professionals binnen grote bedrijven met dezelfde verantwoordelijkheid. Het wordt zowel bij bedrijven uit de creatieve sector als daarbuiten als een gemis ervaren dat op dit vlak geen aanbod bestaat. Creatieve bedrijven zouden niet weten waar deze mensen naartoe te sturen en doen daarom vaak nog weinig hieraan. Andere bedrijven sturen mensen naar traditionele opleidingen (MBA of gelijke strekking), maar zien dat creativiteit en innovatie daar weinig aan bod komen. De interactie tussen talent van bedrijven uit creatieve sector en daarbuiten wordt daarbij als meerwaarde gezien, bijvoorbeeld als het gaat om innovatiestrategieën. Dit punt is het meest genoemd.
- Er zijn maar zeer beperkte mogelijkheden voor **senior en advanced management-opleidingen** (en/of coaching) gericht op leiden van een creatieve onderneming. Wat zijn dan de strategische vragen met betrekking tot leiderschap. Denk bijvoorbeeld aan een ontwerper die internationaal succes heeft met een bedrijf van inmiddels 75 of meer medewerkers maar geen ervaring heeft met het leiden ervan. Het verloop van de 'managing directors' van creatieve bedrijven is volgens geïnterviewden hoog. Maar ook het senior management van bedrijven uit andere sectoren kan voordeel hebben van meer kennis of interactie met creativiteit. Er is vraag naar hoogwaardige maatwerktrajecten.

Kort gezegd, Nederland kent weliswaar goede kunstopleidingen op hbo-niveau, maar geen opleiding die het toptalent van creatieve bedrijven verder helpt met hun ontwikkeling. Waar internationaal talent wel leert hoe te ondernemen en te innoveren met creativiteit. Daarbij valt met name het gebrek aan postgraduate opleidingen in het oog: opleidingen voor professionals die stappen willen maken richting leidinggevende posities. Dat is ook waar bedrijven eventueel nog wel een rol voor zichzelf zien als mogelijke partner.

Internationaal lijkt er daarbij ruimte voor zo'n type opleiding. Er zijn weliswaar vergelijkbare initiatieven in het buitenland gevonden, maar veelal ook in het beginstadium en beperkter van opzet. Meest in het oog vallen Berlin School for Creative Leadership en de Aalto University in Helsinki. Zij komen het dichtst bij het concept zoals dit uit het onderzoek naar voren komt, maar zijn het nog niet. Verder zijn er enkele bestaande opleidingen die delen van een dergelijke opleiding aanbieden, zoals bestaande business schools, maar deze richten zich vaak op een deelaspect (bijv. design) en hiervan wordt in meerdere interviews aangegeven dat deze aanbieders niet in staat worden geacht echt de combinatie tussen business, creativiteit en technologie te kunnen maken.

Concept : New Amsterdam Creative Academy

De constatering leiden bij geïnterviewden tot de volgende uitgangspunten voor een eventueel nieuw te starten initiatief:

- De ruimte voor een nieuw initiatief ligt vooral op het vlak van **postgraduate opleidingen**. Het gaat zowel om brede opleidingsprogramma's als om meer MBA-achtige opleidingen en specifieke trajecten voor senior en advanced management. Het tekort aan masteropleidingen zou door bestaande aanbieders op de markt kunnen en moeten worden opgepakt.
- De postgraduate opleiding dient een combinatie te bieden van **creatieve vaardigheden, business vaardigheden en technologie**. Ten aanzien van de creatieve vaardigheden ziet men een mix van domeinen zoals design, nieuwe media en architectuur (en niet een keuze voor één van die domeinen). Ten aanzien van businessvaardigheden gaat het om het kunnen combineren van creatieve processen met de bedrijfsmatige kant (waaronder leiding geven, zakelijke aspecten, MBA). Ten aanzien van technologie wordt gewezen op het begrip hebben van de gevolgen van allerlei technologische ontwikkelingen op producten en bedrijfsprocessen.
- Bedrijven geven aan dat het om **kortdurende opleidingen** moet gaan. Willen zij de opleiding voor hun medewerkers financieren, dan gaat het om studieverlof in korte periodes van enkele dagen. Het volgen van een MBA is maar zeer beperkt mogelijk en wordt in meeste gevallen door studenten zelf betaald. Bedrijven kopen kortere varianten en in-company trajecten in.
- In het curriculum zou de opleiding **vernieuwend** van opzet moeten zijn. Daarmee is de opleiding **onderscheidend** naar en aanvullend op bestaande (internationale) opleidingen en past deze bij Amsterdam. Concurreren met binnenlandse onderwijsinstellingen (Design Academy e.d.) of buitenlandse instellingen (Harvard, INSEAD) wordt onverstandig en onrealistisch geacht. Voortbouwen op bestaande kwaliteit die internationaal erkend wordt, wordt aanbevolen. Nederlandse iconen die wereldwijd bekend staan om hun expertise, en in Nederland actieve buitenlandse iconen zouden bij het nieuwe initiatief betrokken moeten zijn.
- De ambitie zou absoluut **internationaal** moeten zijn. Creatieve bedrijven zien weinig in huidige Nederlandse aanbieders. Mogelijk vergelijkbare initiatieven (en internationale concurrenten) zijn: Berlin School of Creative Leadership in Europa. In de VS komen onder meer Harvard Graduate School of Design, Stanford School of Design en Parsons Academy in de buurt, maar deze opleidingen kennen een sterkere focus op design.
- De opleiding valt of staat met de **reputatie** die de opleiding weet te verwerven. Voor dergelijke opleidingen betekent dit op alle aspecten een excellent niveau. Dat begint bij de docenten, maar geldt evenzeer voor medestudenten, bedrijven (is potentieel netwerk), locatie en niet te vergeten: de board van de school.
- Voor het bouwen van een internationale reputatie is het van belang vanaf de start ook een select aantal **internationale partners** (bijvoorbeeld uit opkomend Azië) te betrekken.
- Bedrijven en werknemers vragen om **accreditatie**, naast cachet geeft dit verhoogde employability. Het traject van accreditatie vergt echter jaren, maar in de jaren daar naartoe kan de opleiding reputatie opbouwen met topdocenten, locatie etc.
- **Ontwikkeling in stappen**. Laatste uitgangspunt is dat de opbouw van een nieuw opleidingsinstituut in stappen zou moeten verlopen. Klein beginnen en van daaruit opbouwen is het devies. Zo kan bijvoorbeeld gestart worden met summer schools, losse cursussen of een aantal pilottrajecten.

Dit leidt tot het volgende concept voor New Amsterdam Creative Academy:

- New Amsterdam Creative Academy (NACA) zal gericht zijn op de ontwikkeling van kennis en vaardigheden van haar studenten en hen tot succesvolle creatieve ondernemers te laten groeien. Hiertoe zal kennis vanuit onderzoek en praktijk worden ingezet, maar zal ook nieuwe kennis ontstaan. NACA wordt een plek die wereldwijd bekend staat als centrum waar kennis en vaardigheden op het vlak van creativiteit, technologie en business te halen vallen. Het zal een curriculum bieden dat nergens anders te vinden is.
- NACA heeft tot doel creatieve clusters, en vooraleerst het Amsterdamse creatieve cluster, te versterken door studenten en bedrijven met elkaar te laten leren. Door hen toegang te bieden tot kennis, vaardigheden en netwerken kunnen zij beter begrip krijgen van het genereren van economische waarde met creativiteit en technologie. Via haar programma's en activiteiten ontstaan nieuwe inzichten en netwerken waarvan deelnemers en partners kunnen profiteren.
- Het beeld dat uit het onderzoek naar voren kwam is een 'shopping mall' van opleidingen en events die gezamenlijk een unieke propositie bieden aan internationaal talent op het snijvlak van creativiteit, business en technologie. Die helpen bedrijven meer creatief en innovatief te worden. Een inspirerende en internationale ontmoetingsplek waar nieuwe inzichten, gerenommeerde docenten uit bedrijfsleven en wetenschap, innovatieve onderwijsvormen en interessante netwerken te vinden zijn. Een internationale maar Amsterdamse context die talent en bedrijven van over de gehele wereld kan aantrekken. Mogelijke activiteiten:

Programmes	At the core of its curriculum will be an MBA-track. Besides, executive, expert and advanced programmes will be offered.
Courses	Short executive, expert and advanced courses
In-company	Pilots, innovation projects (e.g. business case design)
Research	Practice-based research, collaboration in creative research labs, PhDs (in collaboration with universities and research institutes like Top Design Institute)
Online	Distance online education, collaborative work, online communities of practice
Events	Seminars, master classes, conferences, guest lectures
Publications	Articles, Website, Books, Journal

- NACA heeft twee mogelijke doelgroepen. Ten eerste creatieve professionals die leidend willen worden op hun expertisegebied en hierop succesvolle producten en diensten in de markt willen zetten. Te denken valt aan creatieve ondernemers, MT-leden van creatieve bedrijven, hoofd design afdeling, creatieve directeuren etc. Ten tweede, professionals die binnen hun bedrijf verantwoordelijk zijn om creativiteit in te zetten bij de ontwikkeling en vermarkting van producten en diensten. Denk aan hoofd business development of hoofd marketing. Beide groepen zullen in interactie leren en daarmee nieuwe inzichten en netwerken vormen.
- Gegeven de ambitie om internationaal te zijn, zal zeker 50% van de studenten uit het buitenland komen. Dit is haalbaar als naar andere instituten wordt gekeken. Design Academy heeft 80% internationale masterstudenten. De Rotterdam School of Management heeft meer dan 90% buitenlandse studenten.⁶ Studenten komen met name vanuit Europa, Azië en VS. Er zal wel een strenge selectie plaatsvinden, aangezien wordt gericht op de top van de markt.

⁶ Source: Design Academy Eindhoven, Financial Times Global MBA Rankings 2009.

De prognoses voor aantallen studenten zijn op basis van vergelijkend onderzoek: 50 MBA studenten, 200 studenten in executive, expert and advanced programmes/courses, 500+ deelnemers in events (seminars, conferences) en 10 PhD studenten (i.s.m. Nederlandse en buitenlandse universiteiten)

- Locatie zal van essentieel belang zijn. De locatie van de opleiding reflecteert de kwaliteit en het unieke karakter van de opleiding. Daarom zal uitgekeken worden naar een kenmerkende locatie in Amsterdam. Echter, de focus bij de start ligt op het bouwen van een goed programma. Er wordt niet op voorhand stevig geïnvesteerd in infrastructuur, is het devies. Op lange termijn zou rond NACA een campus kunnen groeien.

Kansen en bedreigingen

Het idee van een creatieve topopleiding kan rekenen op enthousiasme. Er worden kansen gezien om op deze wijze een bijdrage te leveren aan een sterkere concurrentiepositie van bedrijven, de groei en organiserend vermogen van de creatieve sector en de positie van Amsterdam als internationale vestigingslocatie. Dan moet er nog veel gebeuren en liggen vele vragen open. Uit het onderzoek zijn de volgende kansen en bedreigingen naar voren gekomen:

Kansen

- Eerder werd al geconstateerd dat er naar verwachting in de komende jaren een groeiende behoefte zal zijn aan creatief talent, zowel bij bedrijven in de creatieve sector als daarbuiten. Het gaat dan vooral om professionals en managers die creativiteit en technologie kunnen inzetten bij de ontwikkeling en vermarkting van producten en diensten. Bedrijven zullen op zoek gaan naar dat talent en zich vestigen op plekken waar dit talent zich concentreert. Dat biedt een kans voor Amsterdam, mits hier voldoende redenen zijn voor dat talent om zich hier te vestigen. Opleiding is daarvoor de belangrijkste factor, zelfs boven werk.
- De internationale mobiliteit van arbeid en studenten neemt toe. Waar grenzen wegvallen wordt het steeds gemakkelijker om internationaal te kijken waar de beste plek is om te studeren en te werken. Het opzetten van een internationale opleiding van hoge kwaliteit kan dan een goede strategie zijn om talent aan te trekken. In andere landen gebeurt dit al. Traditionele business schools als INSEAD, Harvard en LBS werven al internationaal, en daarmee zal het lastig concurreren zijn. Maar zij bieden niet het curriculum dat NACA beoogt. Er lijkt naast hen ruimte voor een nichemarkt voor een nieuw type opleiding. Dat wordt bevestigd met de opkomst van vergelijkbare initiatieven als de Berlin School for Creative Leadership of de Finse Aalto University. Maar dergelijke initiatieven zijn nog jong, klein en bieden een beperkter curriculum (Berlijn), of richten zich op een jongere doelgroep (Finland). Kortom, het veld ligt nog open en als niet te lang wordt gewacht kan Amsterdam hier de markt naar zich toe halen. Dan moet de opleiding wel echt vernieuwend en onderscheidend zijn, maar gericht op een helder geformuleerde nichemarkt.
- Bedrijven in de creatieve industrie kunnen profiteren van deze opleiding. In het beleid ging de meeste aandacht tot nu toe uit naar starters en kleine bedrijven (gemiddeld 1-5 werknemers). Hier wordt aandacht gericht op grotere bedrijven vanaf circa 40 werknemers die internationaal opereren. Het gaat erom hen te helpen internationale markten te betreden of daarin verder te groeien, en zich tot global leaders te ontwikkelen. En op die manier te groeien naar medium-sized of grotere bedrijven. Zij zijn vaak al wereldklasse, maar nog geen wereldleiders. Dat kan NACA hen helpen te worden.
- Bedrijven buiten de creatieve industrie profiteren van deze opleiding omdat ze leren hoe innovatief te worden. Nederlandse bedrijven scoren hierop al jarenlang lager dan veel andere bedrijven in Europa, zo blijkt onder meer uit het European Innovation Scoreboard. NACA kan deze bedrijven helpen creatiever en dus innovatiever te worden.
- Amsterdam lijkt een zeer geschikte locatie voor een opleiding als deze. Het staat al wereldwijd bekend als een jonge, creatieve stad met een sterk cultureel leefklimaat. Deze opleiding bouwt hierop voort en versterkt dit imago. Engels als voertaal lijkt ook geen probleem en er zijn internationaal goede verbindingen zodat studenten en docenten, voor zover ze hier niet wonen, snel en gemakkelijk hiernaartoe kunnen komen.

- De opleiding zou een multidisciplinair karakter moeten krijgen. Er is gepleit voor het leggen van cross-overs tussen disciplines binnen de creatieve sector (bijv. design of media) maar ook met sectoren daarbuiten. De uitdaging is kennis over te dragen over het inrichten en aansturen van creatieve processen, onafhankelijk van een bepaalde discipline. Mogelijk kan wel gefocust worden op nichemarkten (bijv. clean tech of duurzaamheid) die inspelen op marktbehoefte of bestaande kracht. Verder is ondernemerschap en open innovatie genoemd. Zorg wel voor een duidelijke relatie met de praktijk van bedrijven, want anders haken zij af. Een van de kernvragen is hoe geld te verdienen met creativiteit en innovatie. De opleiding kan daarvoor ook bijdragen aan kennisontwikkeling, bijv. via het maken van cases met bedrijven.
- In Nederland is al veel kwaliteit aanwezig die internationaal erkend wordt. Dit kan zich uiten in bestaande opleidingen, Nederlandse iconen die wereldwijd bekend staan om hun expertise, internationale iconen die in Nederland actief zijn of een band met Nederland c.q. Amsterdam hebben. Hierop zou moeten worden voortgebouwd. Dit vergt een goede inventarisatie wat en wie te betrekken. Nederlandse creatieve bedrijven hebben nu al een sterke internationale reputatie. Dutch design is een vermaard begrip. Creatieven als Marcel Wanders, Ben van Berkel, Renny Ramakers en Rem Koolhaas trekken wereldwijd volle (college)zalen. Mede met die reputatie kunnen internationaal studenten geworven worden, zeker als zij bijvoorbeeld als docent in programma's op zouden treden. En waarschijnlijk kunnen via hun netwerken en met hun naam ook buitenlandse toppers gemakkelijker worden aangetrokken.

Bedreigingen

- De vestigingsfactoren voor creatieve bedrijven in Amsterdam wordt over het algemeen als gunstig beoordeeld. Positieve punten die naar voren worden gebracht zijn leefklimaat en internationale verbindingen (Schiphol). Maar op de belangrijkste vestigingsfactor, de beschikbaarheid van voldoende gekwalificeerd personeel, wordt Amsterdam minder goed beoordeeld dan heterogene clusters als Londen en ook in opkomende clusters als Berlijn zijn vergelijkbare initiatieven gestart.
- Concurrenieren met bestaande topopleidingen als Harvard of INSEAD wordt niet verstandig en realistisch geacht. De uitdaging is juist iets nieuws te creëren dat niet te vergelijken is met bestaande topopleidingen. Zoek de ruimte, de opleiding zal zich echt moeten onderscheiden. Dat zit in de interactie tussen business-creativiteit-technologie want daar slagen andere opleidingen niet in. Dit vergt inhoudelijk verdere uitwerking. Ook in werkvormen zou de opleiding vernieuwend moeten zijn.
- Het bouwen van een dergelijke opleiding vergt een lange adem en dus sterke partners, uit de markt zelf alsmede vanuit kennissector en overheid. Voor het bouwen van een internationale reputatie is het van belang vanaf de start ook internationaal te zijn. Zoek daarom internationale partners. Maar ook weer niet teveel, want dit vergt veel organisatie. Verder zou een verbinding met Azië gelegd moeten worden, omdat daar een markt wordt gezien. Tot slot heeft een initiatief als dit een of enkele trekkers nodig die dit tot hun levenswerk maken.
- Er moet een plan komen waarin opzet, organisatie en financiën nader zijn uitgewerkt. Aangeraden wordt de ontwikkeling van zo'n opleiding in stappen te realiseren. Niet meteen een groot instituut neerzetten dat de ambitie niet kan waarmaken, maar klein beginnen en opbouwen. En met een heldere horizon van enkele jaren waar met betrokken partijen naartoe gewerkt wordt. Zo kan wordt gestart met bijv. een summer school, losse cursussen, pilots etc. Dit kan in aantal jaren uitgroeien tot een volwaardige opleiding of geheel van opleidingen.

Aanpak

Op basis van de hierboven beschreven bevindingen is een schets te tekenen van de aanpak hoe het initiatief voor de topopleiding concreet vorm te geven. Het einddoel is dat New Amsterdam Creative Academy na een aantal jaren een volwaardig spectrum aan postgraduate opleidingen aanbiedt. Voor de realisatie daarvan wordt een stapsgewijs tijdspad voorgestaan:

- De eerste opleidingsactiviteiten kunnen op zijn vroegst in 2010 worden aangeboden. Streven is dat NACA in vijf jaar tijd internationaal op het netvlies staat als aanbieder van excellente opleidingen op het snijvlak van business, creativiteit en technologie. In het eerste jaar zijn de opleidingsactiviteiten van NACA beperkt tot een aantal korte cursussen (Summer Courses, seminars e.d.). Waar mogelijk worden die gelijktijdig gegeven met relevante, bestaande internationale events in de regio Amsterdam (bijvoorbeeld PicNic).
- In 2011 worden de opleidingsactiviteiten opgeschaald met een aantal langere pilottrajecten. Alle opleidingen maken gebruik van bestaande locaties in Amsterdam; er is – in elk geval in de eerste jaren – geen ontwikkeling van een eigen gebouw of campus voorzien.
- In 2012 wordt een meer geïntegreerd programma van opleidingen aangeboden. NACA organiseert vanaf dit jaar ook een aantal internationale conferenties.
- Vanaf 2015 is NACA financieel volledig zelfstandig en is het pallet aan opleidingen compleet.

NACA wordt ontwikkeld in nauwe samenwerking met de markt. Daartoe worden een Stuurgroep en een Projectgroep opgericht, en zullen ook docenten in het bedrijfsleven worden geworven.

- De **stuurgroep** zal bestaan uit partners uit de private sector, kennisinstellingen en individuele experts uit het bedrijfsleven en de academische wereld. Het gaat zowel om partners uit de creatieve industrie als om partners uit andere sectoren. De eerste verantwoordelijkheid van de stuurgroep is om een volwaardig businessmodel te schrijven. Zodra NACA daadwerkelijk start met het aanbieden van opleidingen zal de stuurgroep worden omgezet in het bestuur van NACA. Daartoe zal elke partner op dat moment een formele partnerovereenkomst ondertekenen. In dat stadium zullen ook internationale partners van naam worden aangetrokken.
- De **projectgroep** ondersteunt de stuurgroep bij voorbereidend werk voor het businessplan en bij de dagelijkse bezigheden die in het kader van de oprichting en ontwikkeling van NACA gevraagd zijn.
- Hoog gekwalificeerd, **docerend personeel** zal hoofdzakelijk op freelance basis worden aangetrokken uit andere onderwijs- en onderzoeksinstituten en vanuit het bedrijfsleven. Daarbij wordt gedacht aan wetenschappers met een stevige internationale reputatie en aan succesvolle ondernemers en managers uit binnen- en buitenland.

Financiële Analyse

Voor een dergelijke ambitie dient ook de financiële haalbaarheid te worden getoetst. Het voert te ver om op dit moment al een volledige begroting op te stellen en derhalve is het onmogelijk een volwaardige financiële analyse te kunnen maken. Dat zal in de planfase moeten gebeuren. Wel is hier getracht op basis van interviews en desk research enkele uitspraken te doen over de financiële haalbaarheid van het idee.

- Als gekeken wordt naar vergelijkbare initiatieven liggen er zeker kansen om een dergelijke opleiding op termijn geheel uit de markt te financieren. Dit vergt een combinatie van student fees, partnerships met bedrijven, grants en overige inkomsten.
- Kosten die bij cursisten in rekening gebracht kunnen worden variëren. Een bedrag van 700 tot 1000 euro per dag lijkt volgens geïnterviewden acceptabel. Bedrijven hebben in het onderzoek aangegeven gemiddeld 5.000 – 10.000 euro per werknemer beschikbaar te hebben voor scholing en training dat door het bedrijf wordt gefinancierd. In een beperkt aantal gevallen kan eventueel wat hoger worden gegaan. Ook wordt vermeld dat door werknemers zelf wordt geïnvesteerd en dat er in sommige bedrijven ook mogelijkheden zijn om kosten te delen of geld te lenen bij de eigen werkgever dat in latere jaren wordt terugbetaald (bijv. door contractverlenging, inleveren bonussen of geen salarisverhoging).
- Voor MBA-trajecten kunnen collegegelden gevraagd worden welke liggen rond de 35.000 - 50.000 euro per jaar. Daarbij wordt opgemerkt dat MBA's de paradepaardjes zijn, en vaak niet kostendekkend zijn. De prijzen voor executive opleidingstrajecten (4-6 modules per jaar) kunnen tussen de 10.000 – 45.000 euro per jaar bedragen.
- Een reden waarom de ambitie internationaal moet zijn, is dat Nederlandse markt te klein is voor een opleiding van dit niveau. De opleiding moet buitenlandse studenten aantrekken. Het kan daarbij gaan om (creatieve) professionals uit Europa, VS en Azië.
- Met name in de creatieve industrie bestaat nog wat koudwatervrees ten opzichte van opleidingskosten, maar wordt wel het belang van opleiding gezien. Hier zal dus ook nog aan bewustwording en vraagarticulatie moeten worden gedaan. Maar zij verwachten wel meer te gaan investeren. Er is hier sprake van een groeimarkt.
- De ontwikkeling van dergelijke opleidingen (bijv. vergelijkbaar met business schools) gaat gepaard met hoge ontwikkelingskosten en risico's. Dit geven bestaande postgraduate opleidingen aan. Om de ontwikkelkosten geheel uit de markt financieren lijkt onhaalbaar, zeker in de huidige tijd waarin bedrijven weinig in opleiding investeren. Sterker, de meeste bedrijven zullen waarschijnlijk slechts beperkt kunnen en willen delen in de ontwikkelingskosten. Te denken valt aan in-kind-financiering, deelname aan stuurgroep, leveren van docenten en uitvoeren/medefinancieren van pilots. Overheidssteun lijkt onontbeerlijk in de ontwikkel- en opbouwfase. Het kost circa vijf jaar om de opleiding op te bouwen met een dusdanige reputatie dat het geheel op eigen benen kan staan.
- Om financieel quitte te kunnen draaien zijn naast een flagship-opleiding van één of twee jaar (MBA), korte cursussen op topniveau, masterclasses, summer schools etc. nodig. Deze bieden vakinhoudelijke kruisbestuiving en leveren voldoende middelen om een opleiding te kunnen exploiteren. Op de kernopleiding (MBA) wordt zelfs meestal verlies gedraaid ondanks hoge fees, maar die heb je nodig om naam te maken. Dit betekent dus dat meerdere opleidingen moeten worden ontwikkeld. Ook kan worden gekeken naar inkomsten uit publicaties, seminars of zelfs verhuur van ruimtes.
- Op basis van vergelijkingen met andere business schools kan worden uitgegaan van een begroting tussen 1,5 en 5 miljoen euro per jaar. Een groeiend deel hiervan kan uit de markt worden gefinancierd. Totaal moet voor een periode van vijf jaar op voorhand rekening gehouden met een bedrag van naar schatting 15 tot 20 miljoen euro.

In het begin zal dit grotendeels van de overheid moeten komen, terwijl aan het eind van de periode die bijdrage kan zijn teruggeschroefd.

- Op dit moment loopt een FES-traject waarin vanuit de creatieve industrie een claim wordt gelegd om een Open Tender te maken voor projecten die de creatieve industrie verder helpen op terrein van kennis, kunde en ondernemerschap. Lucas Hendricks zit namens Amsterdam Topstad in het kernteam, evenals Marleen Stikker. De New Amsterdam Creative Academy geldt hier als mogelijk initiatief dat hieruit gefinancierd kan worden. Het wordt momenteel als een van meest kansrijke initiatieven gezien van de 24 tendervoorstellen die vooraf al waren ingediend. Dit wordt ook zo in het FES-voorstel gepositioneerd en er wordt gekeken hoe de criteria zo kunnen worden gesteld dat dit initiatief meeste kans maakt op honorering. Het voorstel zal in maart worden ingediend. Bij succes zal tender waarschijnlijk in september 2009 opengaan. Maximaal 50% van alle kosten kunnen dan vanuit FES worden gefinancierd.
- De Gemeente Amsterdam dient in dit proces een trekkersrol te vervullen. Dat doet het al door dit onderzoek te laten verrichten, maar het zal zeker ook nodig zijn voor ontwikkel- en opbouwfase. Het advies is hiervoor een bedrag te reserveren en andere partijen (bedrijven, Rijksoverheid) ook kenbaar te maken dat Amsterdam dit doet om zo vertrouwen te wekken. Het gaat hier om een reservering die per stadium kan worden vrijgegeven op basis van voorstellen, overeenkomsten of iets dergelijks. Gedacht kan worden aan een totaalbedrag van 2 miljoen euro voor de gehele periode van ontwikkeling en opbouw (5 jaar) maar met focus op beginjaren. Dit is dus 10 tot 12% van benodigde middelen en maakt meteen duidelijk dat dit slechts een incentive is voor anderen om mee te investeren. Steun van Rijksoverheid is de eerste jaren dan ook onontbeerlijk.

Opbrengsten

NACA voorziet niet alleen in een directe behoefte van bedrijven, maar zal ook een reeks directe en indirecte *economische* en *maatschappelijke* effecten hebben. Die effecten zijn echter buitengewoon lastig te kwantificeren, zolang er geen meer gedetailleerd businessplan is vastgesteld. In deze haalbaarheidsstudie volstaan we daarom met een eerste opsomming van te verwachten effecten. Bij het opstellen van een businessplan voor NACA kunnen de effecten duidelijker in cijfers worden uitgedrukt.

Economische effecten

- Werkgelegenheid in creatieve industrie en andere sectoren. NACA leidt idealiter tot:
 - vestiging van bedrijvigheid van elders, door een aantrekkelijker vestigingsklimaat;
 - vestiging van nieuwe bedrijven van studenten en alumni van NACA.
- Groei in de toegevoegde waarde die creatieve industrie weet te genereren. NACA leert studenten immers meer te halen uit de driehoek 'creativiteit-business-technologie'.
- Kostenreductie voor bedrijven voor werving van internationaal talent. Veel Nederlandse of in Amsterdam gevestigde internationale creatieve bedrijven hebben een aanmerkelijk aantal buitenlandse werknemers. wervingskosten kunnen hoog zijn voor die bedrijven, maar ook voor de (lokale) overheid. NACA wordt internationaal gepositioneerd en zal daarmee internationaal talent naar Amsterdam trekken.
- Kruisbestuiving tussen creatieve industrie en andere sectoren, als gevolg van de nieuwe multidisciplinaire opleidingen.
- (Creatieve) MKB krijgen een grotere groeipotentie doordat zij toegang krijgen tot beter en breder geschoold talent en management.
- Vestiging van nieuwe bedrijven en instroom van buitenlandse studenten (die zelf hun opleiding betalen) betekent een toename van buitenlandse investeringen in de Amsterdamse en Nederlandse economie.
- Toename van de innovatiekracht van de Amsterdamse en Nederlandse economie.
- Toename van de professionalisering en de groeipotentie van de creatieve industrie.
- Nieuwe internationale zakelijke contacten tussen bedrijven, met als te verwachten gevolg nieuwe zakelijke ondernemingen als resultaat.

Maatschappelijke effecten

- Versterking van de Amsterdamse en Nederlandse reputatie ten aanzien van creativiteit en innovatie op mondiale schaal. Belangrijke onderwijsinstututen hebben over het algemeen een sterk positief effect op de reputatie van stad, regio en land waar zij gevestigd zijn.
- Versterking van de aantrekkelijkheid van Amsterdam en Nederland als plek om te studeren voor internationaal talent.
- Groei van het bewustzijn onder bedrijven (in de creatieve industrie) van het belang van creativiteit en technologie als motoren voor innovatie.
- Verrijking van de scholingsmogelijkheden in Amsterdam en Nederland. NACA zorgt ervoor dat Nederlands talent meer mogelijkheden krijgt om aan een succesvolle professionele carrière te bouwen.
- Nieuwe mogelijkheden voor kennisuitwisseling en het bouwen en onderhouden van netwerken. NACA zal, voor korte of langere tijd, buitenlandse experts uit bedrijfsleven en academische wereld naar Nederland halen. Daardoor ontstaan ook nieuwe mogelijkheden voor Nederlandse ondernemers en wetenschappers om experts te ontmoeten en kennis samen te brengen.

Advies

Op basis van deze marktverkenning kunnen we adviseren verdere stappen te zetten om een internationale creatieve topopleiding op te richten. Er bestaat vraag en er worden tekorten in het aanbod geconstateerd. De opzet en organisatie van de opleiding ligt echter nog open. Dit zal in interactie met bedrijven, experts en kennisinstellingen verder vorm moeten krijgen. Maar velen zien dat hier een kans ligt en dat Amsterdam een uitgelezen plek biedt voor zo'n opleiding. Deze opleiding kan bijdragen aan:

- Versterking internationale concurrentiepositie Nederlandse bedrijven
- Versterken groeivermogen en professionalisering creatieve sector
- Internationale netwerkvorming
- Versterken vestigingsklimaat Amsterdam/Nederland door aantrekken internationaal talent

Het initiatief vergt wel een stevige ambitie. Het zal een opleiding van internationaal topniveau moeten zijn die internationaal studenten en bedrijven weet aan te spreken. Bovendien moet een vernieuwend, onderscheidend curriculum worden ontwikkeld dat creativiteit, business en technologie combineert. Waar studenten en bedrijven voor willen betalen. De bevindingen van deze verkenning geven voldoende grond hiervoor nu een volgende stap te zetten. Maar in de tweede fase zal deze ambitie moeten worden uitgewerkt tot concrete plannen om commitment te kunnen krijgen van verschillende partijen. Er wordt voorgesteld in deze fase te werken aan:

- *Ontwerp van de opleiding*
Met betrokkenen zal gewerkt worden aan het ontwerp van de opleiding. Dit kan individueel maar bijvoorbeeld ook in gezamenlijk ontwerpssessies. Doel is tot een eerste uitwerking van de inhoud en opzet van de opleiding of cursussen te komen. Het gaat daarbij zowel om thema's, als opzet curriculum en werkvormen.
- *Profielen doelgroep*
Bij het ontwerp moet wel helder worden gedefinieerd voor welke doelgroep de opleiding wordt ontwikkeld: het talent van internationale creatieve bedrijven. Er worden profielen opgesteld van potentiële studenten van deze opleiding. Voor wie ontwerpen we eigenlijk? Tegelijk worden profielen van docenten gemaakt.
- *Inventarisatie bestaande kracht*
Er wordt gekeken welk bestaand aanbod aan opleidingen, kennis en mensen in Nederland aanwezig is waarop kan worden voortgebouwd. Dit is het 'schatgraven' waarover in de ronde tafelbijeenkomst van 19 februari jl. is gesproken.
- *Partners*
Advies is spoedig te starten met partnervorming. Met enkele partijen wordt bekeken welke partners, ook internationaal, mogelijk aan te trekken zijn. Het kan gaan om bedrijven, kennisinstellingen, potentiële board members, mogelijke financiers etc. In overleg worden deze partijen benaderd. Bovendien dient een trekker van formaat gevonden te worden.
- *Planvorming*
Een en ander wordt verwerkt in een plan voor de komende vijf jaar. Uitgangspunt daarbij is dat vanaf 2010 begonnen wordt. Dit zal eerst kleinschalig zijn (bijv. losse cursussen, summer schools, events, pilots) om vervolgens te groeien naar een volwaardige opleiding. Dit plan kan ook worden ingediend bij de FES-Call Creative Clusters (indien toegekend). Ook al wordt kleiner gestart, het einddoel op de langere termijn moet wel helder worden gedefinieerd.

Verantwoording

Voor deze haalbaarheidsstudie zijn meer dan dertig verkennende gesprekken gevoerd met potentiële stakeholders (zowel aan de vraag- als de aanbodzijde) voor NACA. De resultaten van die gesprekken zijn, onder leiding van verantwoordelijk wethouder Carolien Gehrels, op 19 februari 2009 met een groot aantal van de geïnterviewde vertegenwoordigers besproken tijdens een ronde tafelbijeenkomst op de Ambtswoning van de Burgemeester. In de onderstaande lijst is, in alfabetische volgorde, weergegeven met wie interviews zijn gehouden.

	Naam	Functie, bedrijf/organisatie
1	Gijs Bakker	Directeur, Droog Design
2	Ben van Berkel	Principal architect, medeoprichter UN Studio
3	Iris Boelhouwer	Executive director creative support unit, Endemol
4	Wim Boiton	Vicepresident, HR Springer
5	Menno van Dijk	Senior partner, McKinsey
6	Robbert Dijkgraaf	President, KNAW
7	Wiebe Draijer	Directeur Nederland, McKinsey
8	Ruud Frambach	Hoogleraar Marketing, Vrije Universiteit
9	Han Gerrits	Hoogleraar eBusiness & IT-industry, Vrije Universiteit
10	Victor Halberstadt	Hoogleraar Economie, Universiteit Leiden
11	Guy Hayward	Director & founder, 180 Amsterdam
12	Lucas Hendricks	Adviseur creatieve industrie, Topstad Amsterdam
13	Bart Hofstede	Senior beleidsadviseur, Ministerie van OCW/lector media & entertainment, Hogeschool INHOLLAND
14	Kees Hogenbirk	Organization development manager, IBM
15	Jo Houben	Directeur, Kunstenaars&CO
16	Patrick Janssen	Initiatiefnemer, Schrofer Instituut
17	Michiel Janson	Senior beleidsmedewerker, SenterNovem
18	Mark de Jong	Hoogleraar Economics of the Service Sector, Universiteit van Amsterdam
19	Madeleen Klaassen	International marketing director, Bugaboo
20	Roel Klaassen	Programmamanager, Prensela
21	Harry van der Kraats	Director HR, TomTom
22	Jasper Kraaijeveld	Senior beleidsadviseur, Ministerie van EZ
23	Marjolijn Mallant	Director executive education office, Nyenrode Business University
24	Dorine Manson	Directeur EZ, Gemeente Amsterdam
25	Geleyn Meijer	Director innovation, LogicaCMG
26	Loek Mensink	Manager Heineken University, Heineken
27	Jan Post	Kennisambassadeur UvA, Club van 12
28	Renny Ramakers	Director & founder, Droog Design
29	Robert Stomppff	Founder, Schrofer Instituut
30	Harry Starren	Directeur, De Baak, managementcentrum VNO-NCW
31	Hans de Sonnaville	Directeur, Amsterdam Bright College/VU Zuidas
32	Marleen Stikker	Directeur, Waag Society
33	Jeroen den Uyl	Adviseur, Twynstra Gudde/Institute Sustainable Fashion and Fabrics
34	Marie-José Velenturf	Senior VP Talent & Staffing Corporate HRM, Philips
35	Bas Verhart	CEO Media Republic
36	Agnes Willenborg	Managing director, MediaCatalyst