

**BEHOEFTE- EN PRIORITEITENANALYSE TALENTMANAGEMENT IN
DE AUDIOVISUELE SECTOR**

Een onderzoeksproject in opdracht van Mediarte en de administratie
Cultuur, Jeugd, Sport en Media

Onderzoekers:

Tim Raats
An Moons
Sanne Ruelens
Doruntina Islamaj

Promotor:

Prof. Dr. Caroline Pauwels

iMinds-SMIT, Vrije Universiteit Brussel

Contactpersoon onderzoek

Coördinator:	Tim Raats
Instelling:	Vrije Universiteit Brussel
Eenheid:	iMinds-SMIT
Adres:	Pleinlaan 2, 1050 Brussel
Telefoon:	+32 2 6291638
Email:	traats@vub.ac.be

Promotor:	Prof. Dr. Caroline Pauwels
Instelling:	Vrije Universiteit Brussel
Eenheid:	iMinds-SMIT
Adres:	Pleinlaan 2, 1050 Brussel
Email:	Caroline.Pauwels@vub.ac.be

Citeren als: Raats, T., Moons, A., Ruelens, S., Islamaj, D. & C. Pauwels (2013). Behoeften-en prioriteitenanalyse talentmanagement in de audiovisuele sector. Een onderzoeksproject in opdracht van Mediarte en de administratie Cultuur, Jeugd, Sport en Media. Brussel: iMinds-SMIT, Vrije Universiteit Brussel.

Dankwoord

De onderzoekers wensen iedereen te bedanken die direct of indirect betrokken was bij het realiseren van dit onderzoek. We wensen iedereen actief in de sector te bedanken om deel te nemen aan de survey. We wensen daarenboven al diegenen te bedanken die bereid waren mee te werken aan de verspreiding van de survey, en hun leden, collega's, vrienden of werknemers attent maakten op het bestaan van dit onderzoek en het belang ervan. Speciale dank gaat ook uit naar de deelnemers van de rondetafelgesprekken en expertinterviews, voor hun snelle bereidwillige medewerking en blijvende inzet en enthousiasme.

De onderzoekers wensen ook expliciet opdrachtgever Mediarte.be, en specifiek Jan Vermoesen te bedanken voor de vlotte medewerking, de continue opvolging en bereidwilligheid voor input, en als klankbord bij uitstek voor expertise, kritiek, inhoudelijke tips en contacten. Dank gaat ook uit naar de stuurgroep van dit onderzoek, en specifiek zijn dat Karen Braeckmans, Debbie Esmans, Tom Sierens en Saskia Dierickx, voor het vertrouwen en opvolging.

Tenslotte nog een grote dank aan al diegenen binnen het onderzoekscentrum iMinds-SMIT voor de hulp bij het opzetten van de survey (Alexander, Ralf, Sarah, Koen) en het organiseren van de rondetafelgesprekken en expertinterviews. Speciale dank gaat uit naar Paulien Coppens en Eva van Passel voor de hulp bij het afnemen van de interviews. And lastly, much appreciation and many thanks to Dervla Gleeson for the preparatory literature review.

Inhoudstafel

1. Inleiding	10
2. Onderzoeksopzet	12
2.1. Een talentmanagementbeleid in Vlaanderen.....	12
2.2. Afbakening van dit onderzoek	15
2.3. Methodologie en invalshoek	16
2.4. Onderzoeksteam.....	17
3. Contextuele en theoretische benadering van talentmanagement in de audiovisuele sector	18
3.1. Inleiding: uitgaande van context en complexiteit: vier blokken	18
3.2. Wat is talentmanagement?	19
3.2.1. Oorsprong van talentmanagement	19
3.2.2. Kenmerken van talentmanagement	21
3.3. De specificiteit van de audiovisuele sector en gevolgen voor een TM-beleid 28	
3.3.1. De eigenheid van het audiovisuele product	28
3.3.2. Economisering en tegelijkertijd sector onder druk	30
3.3.3. Outputgerichtheid: focus op directe uitzending, niet op ontwikkeling en groei	31
3.3.4. Flexibele structuur en organisatie	32
3.3.5. Flexibiliteit van arbeid en specialisatie	34
3.3.6. Gevolgen voor de uitbouw van een talentmanagementbeleid.....	35
3.4. Inzichten uit buitenlands onderzoek	39
3.4.1. Behoeften bij instroom en selectie.....	40
3.4.2. Behoeften naar opleiding	42
3.4.3. Behoeften naar begeleiding, werkomstandigheden en organisatiecultuur	48
3.5. Inzichten uit buitenlandse cases.....	49
3.5.1. Afbakening van buitenlandse cases.....	49
3.5.2. Gemeenschappelijke kenmerken van de cases	52
3.5.3. Succesfactoren bij de onderzochte initiatieven	58
3.5.4. Struikelblokken bij de onderzochte initiatieven.....	60
3.6. Conclusies en samenvatting	62
4. Kwantitatieve bevraging van de behoeften en prioriteiten	65
4.1. Inleiding	65
4.2. Opzet en uitwerking van de survey	65

4.2.1.	Afbakening van de respondenten en sector.....	67
4.2.2.	Representativiteit	70
4.2.3.	Rekrutering en respons.....	72
4.2.4.	Opzet van de vragenlijsten	73
4.2.5.	Thema's en afbakening van de vragen	74
4.3.	Resultaten van de bevraging	77
4.3.1.	Profiel van de respondenten inzake tewerkstelling en demografie	77
4.3.2.	Opleiding, stage en instroom in de sector	79
4.3.3.	Bijkomende opleiding en permanente vorming.....	81
4.3.4.	Coaching, begeleiding, werkomstandigheden en organisatiecultuur....	88
4.4.	Conclusies en samenvatting van dit hoofdstuk	89
5.	Kwalitatieve terugkoppeling van de behoeften en prioriteiten naar de audiovisuele sector	92
5.1.	Inleiding	92
5.2.	Opzet van de expertinterviews.....	92
5.3.	Opzet van de rondetafelgesprekken	93
5.3.1.	Samenstelling van de rondetafels	94
5.3.2.	Verloop van de gesprekken	96
5.4.	Resultaten van de bevraging	97
5.4.1.	Opleiding als onderdeel van een TM-strategie	97
5.4.2.	Behoeften rond bijkomende opleiding.....	100
5.4.3.	De praktische uitwerking van bijkomende opleidingsaanbod	104
5.4.4.	Ondersteuning van on-the-job training.....	107
5.4.5.	Doelgroepen voor de Mediacademie?	110
5.4.6.	De rol van Mediacademie als stagecoördinator	112
5.4.7.	De rol van de MA als centraal informatiepunt voor de sector.....	114
5.4.8.	De rol van de MA als facilitator voor overleg	115
5.4.1.	Draagvlak voor een Mediacademie?	116
5.5.	Conclusies	118
6.	Aanbeveling en maatregelen voor de uitbouw en werking van de Mediacademie	120
6.1.	Samenvatting van het onderzoekstraject.....	120
6.2.	Inleiding	121
6.3.	Talentmanagement in de audiovisuele sector	122
6.4.	Krachtlijnen voor de invulling van de Mediacademie: opzet, basisprincipes en contouren.....	123
6.5.	De invulling en uitwerking van de Mediacademie	125
6.5.1.	De Mediacademie als regisseur van een sectoraal TM-beleid	125
6.5.2.	De Mediacademie als moderator van overleg over talentmanagement	126
6.5.3.	De Mediacademie als facilitator en organisator van een opleidingsaanbod.....	126

6.4.4. De Mediacademie als monitor van alles wat met opleiding te maken heeft in de audiovisuele sector.....	129
5. Bibliografie.....	131
6. Bijlagen.....	136

Lijst met tabellen en figuren

Tabellen

Tabel 1: oude en nieuwe lerende organisatie. Bron: Van den Berg, 2013: 3.....	25
Tabel 2: overzicht focus van de onderzochte initiatieven	54
Tabel 3: instrumenten TM-initiatieven	57
Tabel 4: kader voor TM incentives AV sector	64
Tabel 5: overzicht stakeholders rondetafelgesprekken	96

Figuren

Figuur 1: voorstelling contextueel-theoretische benadering van talentmanagement	19
Figure 2: drivers voor talentmanagement. Bron: Auteur	20
Figuur 3: schematische voorstelling talentmanagement in een creatieve organisatie. Bron: Martensen en Dahlgaard	27
Figuur 4: voorstelling talentmanagement fasen en dimensies..	28
Figuur 5: lessen uit BAFTA youth survey.....	42
Figuur 6: inzet op talentontwikkeling Nederlandse creatieve sector	43
Figuur 7: overzicht opleidingsbehoeften audiovisuele sector UK. Bron: Skillset	44
Figuur 8: verwachte veranderingen in de komende 12 maand. Bron: Creative Media Census.	45
Figure 9: inzichten Creative Media Skills Survey	46
Figure 10: inzichten Employer Skills survey	46
Figuur 11: prioriteiten creative capital report.	47
Figure 12: onderzoek GOC toegelicht	49
Figuur 13: cijfers AV sector.	69
Figuur 14: leeftijd respondenten	78
Figuur 15: jobfuncties respondenten	79
Figuur 16: belang van stage voor carrière in de AV sector	80
Figuur 17: cijfers opleidingsaanbod België.	81
Figuur 18: opleidingsplannen ingediend bij Mediarte.be.....	82
Figuur 19: behoefte aan opleiding naargelang de leeftijd	84
Figuur 20: opleidingsbehoeften AV technieken	85
Figuur 21: opleidingsnoden ICT-skills	86
Figuur 22: opleidingsnoden persoonlijke ontwikkeling en communicatie.....	87
Figuur 23: opleidingsnoden management en bedrijfsbeheer	87
Figuur 24: opleidingsnoden redactie en research	88
Figuur 25: opleidingsnoden veiligheid en preventie	88
Figure 26: overzicht experts interviews.....	93

Lijst met relevante afkortingen

- AV: audiovisueel
- BG: belangengroep of beroepsvereniging
- CJSM: Cultuur, Jeugd, Sport en Media
- DOP.: Director of Photography
- GS: grote speler
- HCM: Human Capital Management
- HS: harmonicaspeler
- HR: human resources
- KMO: kleine en middelgrote ondernemingen
- KS: kleine speler
- MA: Mediacademie
- MS: Middelgrote speler
- PC: paritair comité
- SME: Small and Medium Enterprises
- TM: talentmanagement
- VMMA: Vlaamse Mediamaatshappij
- VAF: Vlaams Audiovisueel Fonds
- VRT: Vlaamse Radio- en Televisieomroeporganisatie
- VOTF: Vlaamse Onafhankelijke Televisie Facilitaire Bedrijven
- VOTP: Vlaamse Onafhankelijke Televisieproducenten
- VOFP: Vlaamse Onafhankelijke Filmproducenten
- Z: zelfstandige/freelancer
- ZIDAS: Zelfstandigen in de audiovisuele sector

1. Inleiding

In opdracht van Mediarte.be en met de steun van het Kabinet Media, de Administratie Cultuur, Jeugd, Sport en Media en de VRT, voerde het onderzoekscentrum iMinds-SMIT van de Vrije Universiteit Brussel een behoeften- en prioriteitenanalyse uit naar talentmanagement in de Vlaamse audiovisuele sector.

Het onderzoek dient ter voorbereiding van de uitbouw van een Mediacademie voor de audiovisuele sector. Het levert daarbij inzichten vanuit een behoeftenanalyse van de noden van werknemers in de sector via een kwantitatieve bevraging, aangevuld met inzichten uit een literatuurstudie en een teruggekoppeling naar de sector met het oog op het leveren van directe aanbevelingen en bouwstenen voor een Mediacademie. Het onderzoek nam aanvang in januari 2013 en liep tot oktober 2013.

Dit onderzoek plaatst talentmanagement in de audiovisuele sector in Vlaanderen centraal. Het peilt naar de behoeften en prioriteiten met betrekking tot het aantrekken, ontwikkelen, stimuleren en behouden van (voldoende) talent om een loopbaan uit te bouwen in de Vlaamse audiovisuele sector. Het onderzoek kadert daarmee in een breder traject vanuit het Vlaams beleid naar talentmanagement. Dit onderzoek bouwt voort op eerder onderzoek en vorige rondetafelgesprekken, en stelt zich specifiek om op basis van de behoeften van de brede audiovisuele sector, en zowel van werkgevers, werknemers als zelfstandigen, te komen tot concrete maatregelen voor de invulling en werking van de MediAcademie.

Drie onderzoeksvragen staan daarbij centraal:

- (1) OV1: Welke behoeften en prioriteiten worden naar voor geschoven op basis van bestaand talentmanagementonderzoek en inzichten uit buitenlandse voorbeelden?
- (2) OV2: Welke behoeften en prioriteiten worden door de brede Vlaamse audiovisuele sector naar voor geschoven?
- (3) OV3: Hoe kunnen behoeften en prioriteiten aangereikt vanuit de sector, vertaald worden naar concrete initiatieven en maatregelen voor de inrichting van een Media-academie en een sectorbreed talentmanagementbeleid?

Dit rapport geeft de resultaten uit de literatuurstudie, kwantitatieve en kwalitatieve analyse weer. De structuur van het rapport volgt de drie onderzoeksfases. Het eerste deel omvat een beknopte uiteenzetting van de gekozen onderzoeksopzet en methodes. Het tweede deel omvat de inzichten uit de contextueel-theoretische onderzoeksfase. Het derde deel van dit rapport presenteert de inzichten uit de kwantitatieve bevraging. Daarbij worden ook enkele methodologische kanttekeningen gemaakt voor de uitvoering van de survey. Het vierde deel presenteert de inzichten vanuit de kwalitatieve bevraging. Enerzijds gaat het hier om

een reeks individuele expertinterviews, anderzijds gaat het om een weergave van de prioriteiten en voorstellen aangereikt in rondetafelgesprekken. Het vijfde deel tenslotte maakt de terugkoppeling naar de Mediacademie. Het brengt de inzichten uit delen 2 tot 4 samen en presenteert een reeks leesen en aanbevelingen voor de focus, krachtlijnen en invulling van de Mediacademie.

De bevindingen van het onderzoek worden geïntegreerd binnen dit onderzoeksrapport. Een stuurgroep samengesteld uit de onderzoekers, Mediarte.be, VRT en vertegenwoordigers van Kabinet en administratie CJSM werd belast met de coördinatie en opvolging van het project.¹ Er werd gekozen om de onderzoeksresultaten beknopt in overzichtelijke vorm te gieten.

¹ Leden van de stuurgroep: Tim Raats, Caroline Pauwels, Sanne Ruelens, Doruntina Islamaj, An Moons, Jan Vemoesen, Louis van de Leest, Karen Braeckmans, Tom Sierens, Debbie Esmans, Caroline Uytendaele, Saskia Dierickx.

2. Onderzoeksopzet

2.1. Een talentmanagementbeleid in Vlaanderen

- Diversificatie, internationalisering, fragmentering van het publiek, en multimediale aanbodstrategieën kenmerken het digitale medialandschap. In dit landschap is het blijven investeren in kwaliteitsvolle en lokale content een uitdaging en dus prioriteit voor beleid geworden. Dit geldt niet in het minst voor kleine mediamarkten zoals de Vlaamse. Centraal in de hele mediaconstellatie blijft echter de mensen, hun capaciteiten en talent en hoe deze de mediacontent en diensten ten goede komen. Het belang van het creëren van de gunstige voorwaarden daarvoor (vanuit organisatie, opleiding, overheid, koepelorganisaties en fondsen, etc.) is hier cruciaal.
- Recent wordt daarom, naast de verplichtingen die bestaan voor omroepen en de verschillende financiële hefboomen, ook de klemtoon gelegd op het belang van een ondersteuning van creatief talent in de audiovisuele sector. Die verhoogde aandacht voor talentmanagement is er zowel op beleidsniveau als in de sector zelf. Immers, niet enkel financiële capaciteit, maar ook talent is een noodzakelijke voorwaarde om de creatie van kwaliteitsvolle, Vlaamse content te continueren. Vlaanderen is hier geen uitzondering.
- Vlaamse initiatieven op het vlak van talentontwikkeling en talentmanagement bestaan, maar zijn voorsnog vaak beperkt en eerder fragmentarisch. En dat is problematisch wil men jonge mensen motiveren om aan de slag te gaan en mensen die al aan de slag zijn, gemotiveerd en inzetbaar te houden. In het verleden werden vragen gesteld naar de performantie van reeds bestaande instrumenten en procedures voor begeleiding van talent. In vorige bevestigingen kwamen o.m. problemen naar voor rond de beperkte inzetbaarheid van nieuwkomers, de druk op budgetten voor opleiding en begeleiding, de moeilijke verzoenbaarheid van training met de flexibele rollen en contracten, etc. Eerder onderzoek uitgevoerd naar de werkomstandigheden van de journalistieke en audiovisuele sector (Segers et al., 2010) toonde ook de noodzaak aan geïntegreerde platformen voor talentmanagement en opleiding en het belang van een continu opleidingsaanbod. Permanente vorming werd naar voor geschoven als centraal in het optimaliseren van een carrière in de media.
- Talentmanagement in de mediasector werd binnen de huidige legislatuur van de Vlaamse regering als één van de prioriteiten opgenomen. Vandaag al werpen organisaties als Mediarte.be zich op als Sociaal fonds voor de audiovisuele sector en stellen ze zich tot doel de opleidings- en tewerkstellingsinitiatieven in de sector en van overheidswege te ondersteunen. Dit onderzoek vormt dus een schakel binnen een bredere inzet vanuit beleid naar de investering in opleiding en de uitbouw van een breder gedragen talentmanagementbeleid. De oprichting van de MA moet daarin een sleutelpunt vormen. Voorafgaand aan dit onderzoek zijn daarbij o.m. volgende stappen ondernomen:

1. een behoeftenonderzoek naar de werkomstandigheden en talentmanagement in de Vlaamse mediasector (2010; VUB en Artevelde Hogeschool): een explorerend onderzoek gericht op het signaleren van struikelblokken binnen talentmanagement in de audiovisuele sector en de geschreven pers en journalistiek. Uit dat onderzoek rees o.m. het belang van structureel overleg, de nood aan een centraal aanspreekpunt voor de sector dat instaat en opkomt voor de bescherming van sectormedewerkers, een betere afstemming van het bestaande opleidingsaanbod op elkaar, de nood aan meer opleiding, de uitbouw van een strategisch kader voor talentmanagement en de verschillen in behoeften tussen pers en uitgevers aan de ene kant, en audiovisuele sector aan de andere kant.
2. De oprichting van de Mediacademie voor de pers en uitgevers: enerzijds een groepering van bestaande naschoolse opleidingen binnen de sector, anderzijds een klemtoon op bijkomende opleidingen waar de noden zich het sterkst voordoen, bvb. op het vlak van diepgaande en kwaliteitsvolle onderzoeksjournalistiek (Lieten, 2012). De Mediacademie komt er deels als antwoord op de versnippering van het bestaande opleidingsaanbod.² Voor het in kaart brengen van de behoeften werd een onderzoek georganiseerd door Why5 in samenwerking met PPress (2012).
3. Rondetafelgesprekken vanuit Kabinet Media en Administratie CJSM: rond het thema 'Werken in de Media' werden gemeenschappelijke uitdagingen geformuleerd. De input van uit de gesprekken werd meegenomen naar drie clusters, die voorgelegd werden in rondetafels. Gesprekken werden met homogene en heterogene groepen gevoerd. Er werd voortgebouwd op de inzichten uit het behoeftenonderzoek en de uitwerking van nieuwe maatregelen voor een bredere ondersteuning van talentmanagement. De resultaten van de gesprekken moesten aanleiding geven tot concrete aanbevelingen rond drie vragen: (1) wat kan er op bedrijfsniveau gedaan worden? (2) wat kan er als sector gedaan worden? En (3) welke rol kan de overheid op zich nemen? (Lieten, 2012).
4. Deze stappen lopen bovendien samen met andere ontwikkelingen waar talentmanagement en opleiding een belangrijke rol spelen. Daarin vormt de uitwerking van een Sociaal Charter en het georganiseerd overleg in de aanloop hiervan, de belangrijkste. Ook kwam de problematiek aan bod in de eerste en twee Staten-Generaal voor de Media. Daaruit bleek dat zich specifiek voor journalistiek stellen zich bijkomende uitdagingen. Het

² Opleidingen focussen op concrete noden en gericht op specifieke doelgroepen (kranten en magazines, KMO-uitgevers, freelancers, etc.). Het bestuur van de Mediacademie is toegewezen aan een programmacommissie met vertegenwoordigers uit koepelorganisaties en HR-verantwoordelijken van de mediapartners. Vanuit de programmacommissie wordt een jaaropleidingsplan voorgelegd aan een adviesraad met bredere vertegenwoordiging uit het veld (onderwijs, uitgevers, koepels, journalisten, VDAB).

probleem van het niveau van journalistieke afgestudeerden werd er aangekaart en er werd erop gewezen dat de werkomstandigheden en gewijzigde mediacontext een bijzonder grote druk op journalisten legt en die onvoldoende binnen onderwijs aan bod komen (NN, 2010).

5. Inzichten vanuit onderzoek naar competitiviteit van de sector: Noels & Wellens (Econopolis, 2010: 7ev) beklemtonen het belang van ontwikkelingen van talent voor de competitiviteit en consolidering van de AV markt. Zij pleiten hier voor een 'creatieve clusteraanpak', die de audiovisuele sector breder opentrekt naar de creatieve en culturele industrie, in navolging van rondomliggende landen. Belangrijk volgens hen is dat (1) mogelijke fragmentering van beleid, bevoegdheden en financiering voor een stuk overstegen worden, (2) dat de AV markt door kruisbestuiving uit andere deelsectoren inhoudelijk versterkt wordt, en (3) dat de markt vanuit een aanhaking op de creatieve industrie ook robuuster staat door schaalgrootte, en zich zo ook naar het buitenland kan gaan positioneren. Een wezenlijk onderdeel van de ontwikkeling en instroom van talent start volgens hen bij de coördinatie van basisopleidingen in de AV sector. Een onderdeel van de creatieve clusteraanpak is daarom ook de fragmentering van basisopleidingen tegen te gaan: "vergelijkbare opleidingen op verschillende plaatsen binnen het clustergebied zijn nefast" (Noels & Wellens, 2010: 11). Ze bevelen aan dat basisopleiding geconcentreerd moeten worden tot topopleidingen op welbepaalde plaatsen, met enkel de beste docenten die lesgeven en hun educatieve taken kunnen combineren met werken in de praktijk; onderwijs wordt afgestemd op de praktijk, door o.m. gastcolleges te organiseren van internationaal gereputeerde namen en studenten krijgen de kans geven om deel te nemen aan internationale uitwisselingsprogramma's en praktijkervaring op te doen. Econopolis (2010: 12) schuift deze aanpak naar voor als mogelijk antwoord op de nood aan meer synergie, overleg en structuur binnen de AV opleidingen.
6. Tenslotte leunt de problematiek van talentmanagement in de AV sector aan bij bredere tendenzen in de arbeidsmarkt, zoals de inzetbaarheid van afgestudeerden, het evenwicht tussen opleidingen meer praktijkgericht te maken en af te stemmen op de vraag van bedrijven, versus de nood aan algemeen vormend onderwijs en het gebrek aan een aantal basisvaardigheden en bredere kennis van net afgestudeerden. De druk op de arbeidsmarkt en verschuiving naar inzetbaarheid van jonge werkkrachten; verschuivingen binnen personeelsbestand met afschaffen van vastbenoemde functies naar flexibeler werk; de groei van het aantal oudere werkkrachten door vergrijzing en de problematiek van het financieren, omscholen en begeleiden van die werkkrachten.

Het spreekt voor zich dat de bevindingen uit vorige onderzoeken meegenomen worden als basis voor dit onderzoek en in de uitwerking van de kwantitatieve en kwalitatieve bevestigingen van de Vlaamse AV sector.

2.2. Afbakening van dit onderzoek

Dit project maakt een analyse van de behoeftes en prioriteiten met betrekking tot het aantrekken, ontwikkelen en behouden van voldoende talent om een loopbaan uit te bouwen in de Vlaamse audiovisuele sector. Deze omschrijving omvat dus volgende aspecten.

- De klemtoon ligt in eerste plaats op de **Vlaamse** context en de behoeften en prioriteiten binnen die mediaconstellatie voor talentmanagement.
- Het onderzoek omschrijft de doelgroep van dit onderzoek als **'talent'**. Het gaat hierbij om een afbakening naar het type professionals in de audiovisuele sector, dat sterk uiteenloopt, van technici tot regisseurs, comedians en cameramensen. Bovendien gaat het ook om het aantrekken en begeleiden van nieuw talent zowel als reeds bestaand, 'aanwezig', talent.
- Dit onderzoek focust op de **audiovisuele sector**. Onderzoek van IDEA Consult en Vlerick bakende (2010: 8) de audiovisuele sector af als: "de verzameling van personen en bedrijven die bewegend beeldmateriaal concipiëren, ontwikkelen en produceren en dit verspreiden via een scala aan afzetkanalen" (IDEA, 2010, p. 8). In principe kan dit dus ook de gaming-industrie kan omvatten, en wordt de radiosector hiermee uitgesloten. Mediarte.be bakent de audiovisuele sector in hun sectorfoto af als: "alle werkgevers en hun werknemers die deel uitmaken van het paritair comité voor de audiovisuele sector PC 227." (Mediarte.be, 2012). Daarin zitten niet de audiovisuele onderdelen in andere paritaire comités (bvb. PC voor het filmbedrijf, PC voor de regionale radio- en televisieomroepen, de openbare omroep) en zelfstandigen en bedrijven zonder werknemers, die ook deel uitmaken van PC 227. De Mediacademie zal zich daarentegen echter richten tot de brede audiovisuele sector, met zowel radio, televisie, web, film en crossmediale domeinen, en van werknemers tot zelfstandigen, uitzendkrachten, werkzoekenden, studenten en docenten, van private tot publieke omroepen, regionale omroepen en productiehuisen, facilitaire spelers en filmproducenten (Mediarte.be, 2013). Het is deze afbakening die ook wordt gevolgd in deze studie. De klemtoon ligt zowel op de werkgevers en opdrachtgevers, als op de werknemers zelf, als breder de freelancers, studenten of werkzoekenden.
- Het onderzoek stelt de **behoefte- en prioriteitenanalyse** centraal. De klemtoon ligt op het bevragen van de spelers en het aanreiken van inzichten op basis van die bevraging. Die bevraging wordt voorafgegaan door een theoretisch-contextualiserend kader en besloten met een evaluatie van de inzichten uit de bevraging en een reeks aanbevelingen naar beleid en sector toe.

- Talentmanagement wordt in deze afgebakend naar de cyclus die de carrière van audiovisueel talent logischerwijze volgt. Een omschrijving van talentmanagement omvat dan drie essentiële **schakels**:
 1. Het **ontdekken** van talent: dit omvat onder meer de instroom van studenten naar de sector; de wijze waarop talent gescout wordt; de initiatieven voor overleg, communicatie en promotie van studenten, werklozen, werknemers naar de mediaorganisaties toe.
 2. Het **ontwikkelen** van talent (door onderwijs zowel als bedrijven, voor en tijdens de loopbaan): dit omvat onder meer de kennismaking met de sector; hoe talent bij aanvang binnen een organisatie wordt ingezet; de meerwaarde of struikelblokken van bestaande opleidingsinitiatieven en pistes voor nieuwe initiatieven; de motivaties van werknemers om hierin al dan niet te participeren, het gaat hier niet alleen om opleiding van scholen, maar ook permanente vorming (zowel van vaste werknemers, als freelancers).
 3. Het blijven **stimuleren** en **behouden** van (voldoende) talent: uitdagingen verbonden aan het stimuleren van talent binnen een organisatie en het behouden ervan binnen een organisatie; de uitdagingen voor werknemers verbonden aan een carrière in de audiovisuele sector.

2.3. Methodologie en invalshoek

- Dit onderzoek vertrekt vanuit een communicatiewetenschappelijk perspectief en gaat uit van een multimethodische en multidisciplinaire onderzoeksopzet. Eerder onderzoek wees al op het gebrek aan cijfermateriaal, het exploratief karakter van elk onderzoek naar talentmanagement en werkomstandigheden in de AV sector, en het belang van een multidimensionale en contextuele kijk op de problematiek van talentmanagement (Segers et al. 2010).
- Het onderzoek is opgebouwd uit 3 onderzoeksfasen en -luiken: (1) een theoretisch, exploratief luik (inclusief case studies), (2) een kwantitatieve bevraging van het werkveld en (3) een kwalitatieve terugkoppeling naar de sector zelf, met het oog op het aanbieden van maatregelen voor de MediAcademie. Binnen deze fasen gebruik van verschillende werkvormen en methoden. Daarbij wordt een triangulatie van onderzoeksmethoden beoogd, i.e. door een combinatie van methoden en perspectieven wordt de validiteit van de onderzoeksresultaten vergroot. In bijlage is een overzicht te vinden van het tijdspad van het onderzoek (zie bijlagen).
- Het eerste theoretisch, exploratieve luik omvat de literatuurstudie en deskresearch. Daarbij wordt de thematiek van talentmanagement in de

audiovisuele sector vanuit vier perspectieven benaderd: (1) theoretische exploratie van talentmanagement (zie o.m. Andriopoulos en Lowe, 2000; Bilton & Leary, 2002; Martensen & Dahlgaard, 1999); (2) lessen voor talentmanagement vanuit de specificiteit van de audiovisuele sector (o.m. uit Econopolis, 2010; Raats, forthcoming; Pauwels, 1995); (3) inzichten uit buitenlands onderzoek (o.m. Creative Capital Report, Creative Media Census, etc.); (4) en inzichten aangereikt vanuit buitenlandse cases (o.m. Media Academy Wales, Creative Skillset en de Nederlandse Media-academie).

- Het tweede luik omvat een kwantitatieve bevraging van de audiovisuele sector, uitgevoerd in de vorm van een online survey. Een vragenlijst werd verspreid via koepelverenigingen, vertegenwoordigers, intermediairen en rechtstreekse organisaties en bedrijven. Doel was een zo concreet en volledig mogelijk beeld te verkrijgen van de behoeften, noden en prioriteiten rond talentmanagement. De survey peilt zowel naar specifieke concrete opleidingsbehoeften, als naar bredere behoeften gesignaleerd op basis van de literatuurstudie en case-analyse (bvb. werkomstandigheden, organisatiecultuur). Met de survey wordt een representatieve verdeling beoogd van alle werknemers/werkgevers en de diverse functies (research, redactie, productie, regie, technische ondersteuning, etc.).
- Het derde luik omvat een kwalitatieve bevraging aan de hand van van zes rondetafelgesprekken met vertegenwoordigers van de audiovisuele sector (zelfstandigen, grote, middelgrote en kleine spelers, beroepsverenigingen en vakbonden), aangevuld met een reeks expertinterviews. De rondetafels dienen ter terugkoppeling en reflectie van de bevindingen uit de survey en de individuele expertinterviews, specifiek met het oog op het formuleren van een reeks aanbevelingen en prioriteiten voor een talentmanagementbeleid in de audiovisuele sector.

2.4. Onderzoeksteam

Het onderzoeksteam omvat vijf leden: vier onderzoekers die instonden voor de praktische uitvoering van het onderzoek, en een promotor die het onderzoek superviseerde. De onderzoekers die instonden voor de praktische uitvoering van het onderzoek (m.a.w.: de organisatie en uitwerking van de survey, de bevraging van de stakeholders, verwerking en analyse van de data en redactie van het onderzoeksrapport) zijn Tim Raats, An Moons, Sanne Ruelens en Doruntina Islamaj. De promotor van het onderzoek is Prof. Dr. Caroline Pauwels.

3. Contextuele en theoretische benadering van talentmanagement in de audiovisuele sector

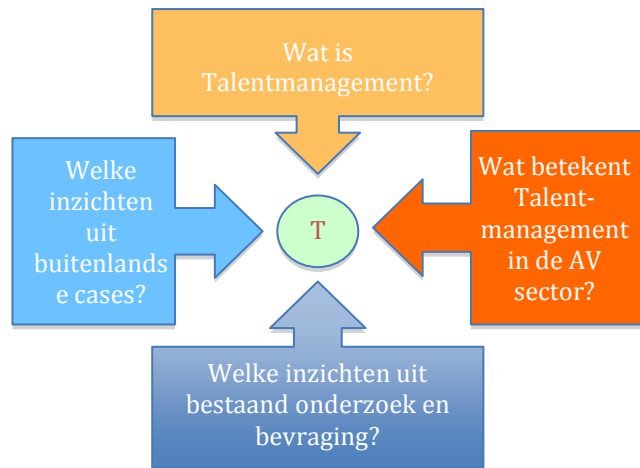
3.1. Inleiding: uitgaande van context en complexiteit: vier blokken

In dit deel wordt stilgestaan bij het concept talentmanagement en wordt het concept specifiek toegepast op de werking en dynamiek van de audiovisuele sector. Om een zo praktijkgericht mogelijk beeld te krijgen van noden en behoeften rond talentmanagement wordt daarom voortgebouwd op een aantal inzichten uit buitenlands onderzoek naar talentmanagement in de creatieve en AV sector. Een concreet beeld krijgen we vanuit een reeks praktijkinitiatieven en instrumenten die gelanceerd worden vanuit bedrijven, overheden en sectorvertegenwoordigers, bij de analyse van een reeks buitenlandse cases. De initiatieven die daar besproken worden, werden opgenomen in bijlage, maar de specifieke lessen, beperkingen en voordelen, bespreken we in dit deel.

In dit hoofdstuk wordt talentmanagement in de AV sector benaderd vanuit vier perspectieven:

1. Contextualisering en afbakening van talentmanagement: hier wordt voortgebouwd op managementliteratuur en inzichten in TM-onderzoek
2. Specificiteit van de audiovisuele sector en de gevolgen daarvan voor een talentmanagementbeleid: hier wordt vooral voortgebouwd op media-economische en communicatiewetenschappelijke bijdragen
3. Lessen uit buitenlandse bevragingen en onderzoek: hier wordt uitgegaan van bestaande bevragingen, vaak uitgevoerd in het kader van behoeftenonderzoeken zoals deze.
4. Lessen uit buitenlandse cases en specifieke initiatieven: daarbij worden lessen getrokken uit een selectie cases samengesteld op basis van de TM-initiatieven die ze aanbieden.

Onderstaande figuur toont dit aanpak schematisch:



Figuur 1: voorstelling contextueel-theoretische benadering van talentmanagement

3.2. Wat is talentmanagement?

3.2.1. Oorsprong van talentmanagement

- Het gebruik van de term ‘talentmanagement’ en de integratie ervan als managementstrategie kende zijn opgang in de late jaren '90. De oorsprong wordt vaak geassocieerd met een toonaangevende studie uitgevoerd door consultancy-mogodont McKinsey in die jaren. De studie baseerde zich op een analyse van honderden bedrijven op zoek naar de effectiviteit van hun werkkrachten. In totaal werden toen meer dan 6000 leidinggevenden bevraged. Het is ook vanuit die strenge competitieve logica van bedrijven als McKinsey, dat talentmanagement een erg competitieve insteek kreeg met financieel en competitief succes als belangrijkste evaluatiecriteria en een uitdrukking van succes in termen van ‘winners en losers’. Dit reflecteert zich ook in het mission statement van McKinsey:

“Our mission: To help leaders make distinctive, lasting, and substantial improvements in performance, and constantly build a great firm that attracts, develops, excites, and retains exceptional people.”

- De opkomst van talentmanagement loopt parallel met die van de informatie-economie en de golf van bedrijven opgebouwd rond internet en innovatie aan het eind van de jaren '90 (Michaels et al. 2001; Glen, 2012). De verschuivingen ervan voor bedrijven betekenden een grotere inzet op IT-vaardigheden en -expertise, en meer dan ooit een vraaggebonden productiemodel. Productiemodellen moesten voortaan flexibeler georganiseerd worden, bedrijven moesten zich competitiever opstellen, met personeel en expertise als doorslaggevend competitieve criteria. Van werknemers werd hetzelfde verwacht: carrièresucces hing sterker af van de mate waarin personeel zich kon omscholen en aanpassen aan snel veranderende omgevingen.

- De traditionele werkopvatting met mensen die zich eenmalig inwerken en dan gedurende lange tijd loyaal binden aan een bedrijf en werkgever, waren voorbij. McKinsey voorspelde op basis van het rapport een groot tekort aan geschoolde werkkrachten in een competitieve strijd voor talent. De klemtoon bij McKinsey lag echter vooral op het topkader, de belangrijkste managementfuncties en het beschikken over exclusieve personen, eerder dan talentmanagement gericht op de hele organisatie.
- Kortom, talentmanagement is een uiting van de verschuiving van tastbare productiefactoren, naar meer 'ontastbare' factoren, in de zin van expertise, knowhow en concrete vaardigheden:

"We have progressed from the Industrial age to the Information age. The value of hard assets has declined relative to the value of a company's intangible assets – assets such as proprietary intellectual capital, winning brands, and innovative ideas. Underpinning all of these intangibles is talent."

- Talentmanagement loopt samen met professionalisering van bedrijven. Zonder professionalisering dreigt de competitiviteit van ondernemingen globaal te dalen (Boudreau et al. 2003). Vanuit een TM-logica is het HR-beleid van bedrijven met andere woorden voorop komen te staan en is er een rechtstreekse link tussen HR en de strategische doelen van bedrijven. Tegen het midden van de jaren 2000 maakte talentmanagement en het uitvoeren van een talentmanagement beleid deel uit van elk HR-beleid van grote bedrijven binnen de interneteconomie. Van daaruit kent talentmanagement ook een opgang binnen diverse andere takken en industrieën. Onderstaande figuur toont de noodzakelijke dimensies en verschuivingen die een rol spelen in de opkomst van talentmanagement:

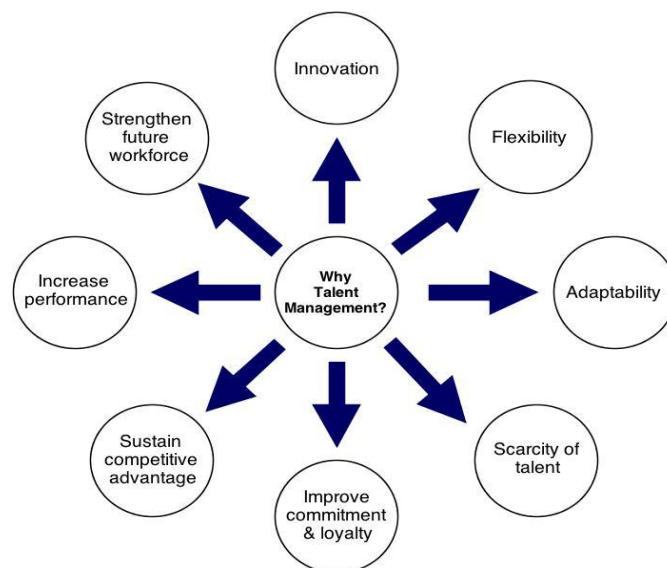


Figure 2: drivers voor talentmanagement. Bron: Auteur

- Talentmanagement mag dan wel ingeworteld zijn binnen een *human resources*-beleid, de omschrijving en afbakening ervan zijn dikwijls niet eenduidig.³ Waar sommigen TM beschouwen als een ‘veredelde’ vorm van HR-management, zien anderen het als een visie binnen HR gericht op de concrete noden naar de vraag vanuit competitief oogpunt, waar HR vooral gericht is op het in stand houden van werkbestand en het creëren van de optimale omstandigheden voor werkkrachten (Glenn, 2012). Vanuit die benadering gaat het dan om het aantrekken, behouden en ontwikkelen van de ‘juiste mensen’ om de performantie van een organisatie te vergroten. Een definitie die de beide ietwat overkoepelt, laat zich als volgt formuleren:

“An integrated set of activities to ensure that the organization attracts, retains, motivates and develops the talented people it needs now and in the future” (Armstrong 2007: 390).

3.2.2. Kenmerken van talentmanagement

- Talentmanagement mag dan wel ingeworteld zijn binnen een *human resources*-beleid, de omschrijving en afbakening ervan zijn dikwijls niet eenduidig (Gabriëls, 2011). Waar sommigen talentmanagement beschouwen als een ‘veredelde’ vorm van HR-management, zien anderen het als een visie binnen HR gericht op de concrete noden naar de vraag vanuit competitief oogpunt, waar HR vooral gericht is op het in stand houden van werkbestand en het creëren van de optimale omstandigheden voor werkkrachten (Glenn, 2012). Vanuit die benadering gaat het dan om het aantrekken, behouden en ontwikkelen van de ‘juiste mensen’ om de performantie van een organisatie te vergroten.
- De discussie van wat talentmanagement is, en wat er net onder valt, is grotendeels een semantische, en vaak ingegeven vanuit de context van waaruit men talent binnen een bedrijfscontext beschouwt. Opvallend in bijna elke omschrijving, afbakening of definitie van wat talentmanagement juist is, is de meervoudige interpretatie van processen of activiteiten (o.m. in Glenn, 2012; Sisten, 2005; Kehinde, 2012; Taylor, 2007): “Talent management is a comprehensive approach to human resource management, which integrates the core human resource functions of attraction, retention, development and transition in order to get the ‘right individuals’ in place ‘to drive organizational performance’” (Sistonen, 2005). Dit geheel van activiteiten komt overeen met de carrièrecyclus. De focus ligt daarbij zowel op het identificeren van talent, als het rekruteren, ontwikkelingen en behouden van talent (Deiser, 2010). *Grosso modo* gaat het om volgende fases:

³ Een studie die tot doel had het concept en de discipline van talentmanagement beter af te bakenen, en daarbij meer dan 50 toonaangevende bedrijven bevroegde, kwam tot volgende definitie van talent: “Individuals who have the capability to make a significant difference to the current and future performance of the company’ and ‘the integration of categories of initiatives with each other” (in HC Magazine).

1. aantrekken,
2. selecteren,
3. engageren,
4. ontwikkelen
5. en behouden van talent.

- De klemtoon bij talentmanagement ligt vooral op de topfuncties en management, eerder dan de echelons eronder. McKinsey sprak van een risico op een: “a severe and worsening shortage of the people needed to run divisions and manage critical functions, let alone lead companies” (Chambers et al. in Glen, 2012: 45).
- Het is in deze dat er een tweespalt is tussen de genoemde, meer **exclusieve** benadering van talentmanagement, waarbij de focus gelegd worden op een selectie van talent binnen de organisatie: “having strong talent in key executive positions creates huge improvements in performance.” Een exclusieve benadering is meer gelinkt aan de strategische doelen van het bedrijf. Het gaat direct uit van competitieve en financiële meerwaarde van bedrijven. McKinsey voorspelde een daling van exclusief talent, doordat de vraag ernaar zou toenemen door verandering in economie en demografie. Dit plaatste druk op bedrijven om zichzelf sterker in de markt te zetten als ‘aantrekkingspool’ voor potentieel talent in de strijd om talent. Die druk werd nog hoger in het behouden van talent: “*High performers are likely to leave companies where they feel underdeveloped, undervalued, and underpaid.*” (McKinsey, 2001). Er wordt dan bovendien vanuit gegaan dat de inzet op een select aantal mensen ook een cascade-effect teweeg brengt voor de andere werknemers en divisies binnen een bedrijf.
- Een TM-beleid dat uitgaat van exclusief talent vereist ook een specifieke benadering naar personeel toe. De ‘uitzonderlijke’ status en behandeling van talent, vaak gepaard gaande met meer voordelen en flexibiliteit, kan fricties teweeg brengen binnen het bestaande personeel. Bovendien bestaat het risico dat grote bedragen gependend worden aan toppersoneel dat onvoldoende zich onvoldoende geëngageerd met het bedrijf en de strategische doelen opstelt.
- Daartegenover staat een **inclusieve** benadering, die gericht is op het uitwerken van een talentmanagementstrategie voor de hele organisatie. Eerder dan het aantrekken van talent is het gefocust op de optimale inzet van bestaand talent binnen een organisatie. Een inclusieve benadering gaat ervan uit dat: “*Everyone has talent and has a clear role to play, and consequently contributes to the success of the business; hence, every single person should be viewed as a source of competitive advantage*” (Sistonen, 2005: 14).
- Vanuit een inclusieve benadering op talentmanagement beklemtonen Boudreau et al. (2003) het verschuiven van een hiërarchische benadering van talentmanagement naar een meer coöperatieve vorm, waarbij personeel zelf

deel uitmaakt van de beslissingen en HR-beleid. Premisse hier is dat het gaat om beslissingen over mensen. En als dergelijke beslissingen genomen worden, moeten mensen ook mee betrokken worden in de besluitvorming erom heen. Dergelijke benadering gaat ervan uit dat: *“future global success rests on organization structures that are more informal, social, tacit and free of rules and bureaucracy.”*

- Bourdeau (et al. 2003) schuiven het principe van ‘socialised managers’ naar voor. Ze stellen dat strategisch succes van ondernemingen in de toekomst sterker afhankelijk is van informele en minder vatbare netwerken, ter vervanging van de rigide externe sturing van bedrijven. De sociale sturing vervangt bureaucratische controle. Zo’n vormen van sturing worden bvb. sterker ingezet bij de lokale opvolging van werknemers, die minder gebonden zijn aan de grote overkoepelende bedrijfsstructuren, van grote globale ondernemingen. Centrale uitdaging hier wordt het behouden van de link tussen talent en bedrijfsstrategie. Wat dan de ‘lijm’ vormt tussen beide zal binnen dergelijke informele netwerken veeleer bepaald worden door strategische beslissingen in de praktijk en precedentes, eerder dan concrete regels vanuit het overkoepelend management.
- Coulson-Thomas (2013) ziet een exclusieve aanpak als een risico omdat het niet steeds mogelijk is om te focussen op nieuw talent, niet alleen omdat het financieel riskant is, het maat talentmanagement ook bijzonder onzeker. Door de snelle veranderingen binnen bedrijfsstrategieën, en flexibiliteit die verwacht wordt van werknemers, kunnen functies en rollen snel evolueren of zelfs verdwijnen. Hij beklemtoont vooral het creëren van diversiteit binnen het personeelsbestand, met een inzet op vaardigheden en specialisaties die kunnen aangeleerd worden. Het gaat hier dan om: *“A shift of emphasis from recruiting and developing a cadre of high-fliers for an uncertain future to helping people - especially those in front-line roles - to excel at activities that are crucial today, remain current and handle challenges when and wherever they arise.”*
- Een TM-focus vanuit een inclusieve benadering die gericht is op het continu begeleiden en trainen van bestaande werkkrachten, laat ook op termijn toe om wel degelijk specifieke en moeilijke vaardigheden door bestaand personeel te laten uitvoeren, eerder dan ze extern aan te trekken (Coulson-Thomas, 2013): *“While some of the qualities that people have might be transferable, an exceptional talent in one area may be found to be average in another. Once the right support environment is in place, working with existing people may be a cheaper and more flexible option.”*
- Bovenstaand citaat toont aan dat TM rond meer draait dan alleen talent zelf, maar ook de contextuele factoren die het talent omringen, zoals in dit geval de organisatiestructuur. Ook kan van hieruit de vraag gesteld worden of een talentmanagementbeleid dan eerder moet uitgaan van gediversifieerde

profielen en rollen, met werkkrachten die dus verschillende taken aangeleerd krijgen en multi-inzetbaar zijn, versus de gespecialiseerde profielen en rollen.

- Recent wordt inderdaad vanuit een managementperspectief meer ingezet op de contouren en context waarin talent actief is. Thach (2002), bijvoorbeeld zet in op het belang van begeleiding en coaching. Anderen leggen prioriteiten in wat wij onder de noemer 'organisatiecultuur' samenbrengen (Boudreau et al. 2003). Verschuivingen binnen bedrijven naar minder traditioneel hiërarchische en coöperatieve structuren die sterker berusten op informele banden, hebben ook managers op een andere manier naar talentbegeleiding doen kijken. Ze benadrukken het belang van een meer flexibele structuur en werkomstandigheden en het creëren van een creatieve inspirerende omgeving, waarin professionals zich zelf gaan richten op leren, zonder dat dit expliciet via opleiding moet worden opgelegd.
- Deiser (2010) ziet beperkingen in de traditionele opvatting van TM die zich beperkt tot het controleren en coördineren van talent vanuit de specifieke behoeften van de eigen organisatie. De traditionele opvatting van TM, die vooral vanuit HR wordt geformuleerd en sterk verbonden is aan geformaliseerde processen en diverse strakke instrumenten, speelt onvoldoende in op problemen rond strategische innovatie en organisatiedesign. Dergelijke opvatting botst met de logica van globale genetwerkte en flexibele organisaties. Niet alleen zijn de bedrijfsstructuren grondig gewijzigd, ook de motivaties van de 'creatieve klasse' en de gedaalde loyaliteit tussen werkgever en werknemer, vereisen een shift in het talentmanagementbeleid. Dergelijke aanpak vereist een focus op talentmanagement die breder gaat dan alleen HR en centraal management, maar ook inspanningen vanuit organisatiedesign, brand en reputatiemanagement vereist. Waar voorheen TM vanuit een HR-insteek vooral gericht was op het aantrekken en behouden van talent voor de effectiviteit en performantie van organisaties, pleit Deiser (2010) voor een veel explicietere integratie van talentmanagement in de visie en innovatie koers van bedrijven.
- Volgens dit perspectief moet TM ingeworteld zijn in het DNA van bedrijven. Organisaties moeten niet enkel opleidingen en trainingen aanbieden, ze moeten ook een organisatorisch model voorzien waarin innovatie en opleiding vanzelf gestimuleerd worden, waar de structurele contouren gericht zijn op inspiratie en creativiteit. Deiser (2010) ziet de noodzaak van een paradigmatische omwenteling in het denken rond TM:

"In light of the ongoing strategic innovation challenge, today's companies need the ability to design and nurture a comprehensive, boundary-spanning culture of ongoing organizational learning that emphasizes high performance and reinvention alike. They need to institutionalize enabling structures, mechanisms, processes and policies that drive and support a culture of creative dialogue and experimentation, allowing for agility, playfulness and fast and flexible

strategic responses. They need organizational cornerstones that help mitigate unavoidable disruptions and discontinuities with creativity, courage and intuition, on a just-in-time basis and with a minimum of bureaucracy, allowing for seamless collaboration across internal and external boundaries.”

- Van Den Berg (2013) wijst op het belang van wendbare organisaties. Ze benadrukt dat organisaties, willen ze competitief blijven, hun HR en strategie moeten afstemmen op de ‘lerende organisaties’ (zie ook Martsensen & Dahlgaard, 1999). De lerende organisatie vormt de omringende structuur voor het verhogen van de wendbaarheid van personeel. Ze conceptualiseert de verschillen tussen nieuwe en oude lerende organisaties:

OUDE LERENDE ORGANISATIE	NIEUWE LERENDE ORGANISATIE
Trainer gedreven	Employee gedreven
Just in case	Just in time
Event based	Continue
Klaslokaal	Multiple methods
Input driven	Output driven
Individueel proces	Team proces
Training	Kennis
Corporate curricula	Gepersonaliseerde curricula
Push vanuit de organisatie	Pull and push vanuit organisatie en medewerkers

Tabel 1: oude en nieuwe lerende organisatie. Bron: Van den Berg, 2013: 3

- Een belangrijk facet van nieuwe lerende organisaties zijn de 'multiple methods' voor kennisontwikkeling. Informatie binnen organisaties moet ten allen tijde beschikbaar en toegankelijk zijn voor medewerkers, waardoor hij zelf het moment kan bepalen waarop er geleerd wordt; zij het via klassikale scholing, coaching, intervisie, e-learning, korte instructievideo's, etc.
- We kunnen uit bovenstaande twee aspecten ontleden die dus naast opleiding of aantrekken van talent, deel uitmaken van TM: (i) de organisatiestructuur, met andere woorden, de omkadering van werknemers, mate van flexibiliteit voor werk en management (bvb. de mate waarin flexibele uren mogelijk zijn; thuis of op afstand werken; hoe personeel samengebracht worden; feedback en evaluatiemomenten vanuit de werkgever); (ii) de organisatiecultuur, oftewel, wat dan samenhangt met de visie en ‘ethos’ van een bedrijf, en de mate waarin die gericht is op het ontwikkelen, stimuleren en behouden van talent binnen het bedrijf. Het spreekt voor zich dat beide onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn.
- Critici zien talentmanagement vandaag te beperkt ingevuld naar het behoud van een beperkte ‘pool’ van uitzonderlijke medewerkers en het aangaan van quasi-eigendomsrelaties met die werknemers, eerder dan het creëren van een flexibele structuur die toelaat talentmanagement sneller aan te passen aan het rondomliggende netwerk. Deiser (2010) noemt dit de ‘extended

enterprise' en verwijst naar het volledige web van klanten, leveranciers, allianties, partners, regulatoren en andere stakeholders:

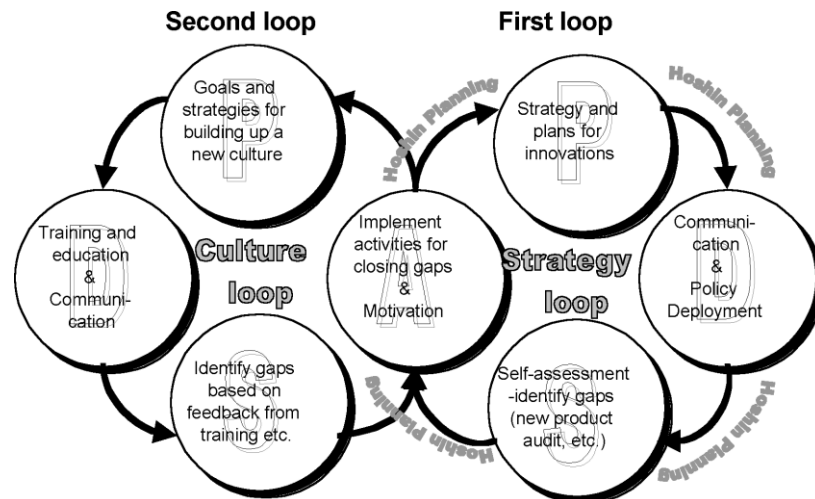
"Today's talent management practice focuses entirely on current and future employees of the company (the talent a company "owns" and can control), and it ignores the abundance of talent that remains outside the organization (...). Instead of hoarding the best talent, smart companies should also have the urge to place the best possible talent into the players that constitute their strategic network. (...) Instead of trying to desperately attract and keep such evasive talent, companies need to learn how to best access and utilize talent that will never sign a traditional contract."

- Dergelijke aanpak kan bereikt worden door het afschaffen van bestaande 'silo's' tussen bedrijven en het integreren van een coöperatieve focus in talentmanagement. De idee erachter is simpel: als de hele industrie ervan uitgaat dat talentmanagement belangrijk is voor het niveau van productiviteit, en als talent zelf cyclisch en flexibel is, moet TM dat ook zijn. Dit vereist een talentmanagementbeleid dat niet langer gericht is op defensiviteit en behouden van exclusief talent, maar wel de idee van synergie: iemand opleiden die niet in het bedrijf blijft, brengt later iemand binnen die da wel is. De klemtoon is het creëren van de organisatorische omstandigheden en cultuur waarin talent zich kan uiten.

"One of the key factors for commercial prosperity in television is the availability of a skilled workforce, deployed effectively in a well-functioning industry able to harness and sell on its creativity (...). "Industries in the audiovisual sector need a well-functioning supply chain, supported at each stage by a sufficiently skilled workforce" (Paterson, 2002: 144).

- Deiser (2010) merkt op dat talentmanagement op dit moment nog geen rol ziet voor het investeren in regionale clusters die de beschikbare poel van talent kunnen uitbreiden. Dit doet een mogelijke rol suggereren voor een talentmanagementbeleid vanuit de overheid waarbij de 'voedingsbodem' voor het creëren van talent vergroot wordt vanuit regionale initiatieven. Onder meer in het VK wordt hier sterk op ingezet. Dreiser (2010) benadrukt ook dat veel van de meest aantrekkelijke talenten zich vandaag bevinden in niet-traditionele contracten, in de vorm van freelancers en consultants.

Onderstaand schematisch overzicht van Martensen en Dahlgaard (1999), belicht TM vanuit een koppeling van de strategische agenda van de creatieve organisatie en de organisatiecultuur.



Figuur 3: schematische voorstelling talentmanagement in een creatieve organisatie. Bron: Martensen en Dahlgaard (1999)

Uit de figuur hierboven blijkt duidelijk het cyclische karakter van TM. Het invoeren van specifieke maatregelen moet dus ingepast worden in een totaalpakket van strategieën. Bovendien verschillen TM-aanpakken naargelang het beroepsprofiel, de functie of de beoogde strategie.

Aan de ene kant worden bij TM een aantal fases naar voor geschoven, aan de andere kant worden een aantal domeinen naar voor geschoven waarbinnen een TM-strategie of -beleid plaatsvindt. Onderstaande cirkel geeft dit schematisch weer. De eerste cirkel toont de fasen in carrièreontwikkeling die onderdeel vormen van een TM-strategie. De tweede cirkel toont de domeinen en sferen waar dan concreet talentmanagement moet worden toegepast. Dit kan dan enerzijds door aanpassingen in de contextuele omstandigheden, structuren en context, anderzijds door het invoeren van concrete instrumenten, zoals een bijkomend opleidingsaanbod. De dimensies (coaching, opleiding, HR-management etc.) gelden voor elk van de fasen.



Figuur 4: voorstelling talentmanagement fasen en dimensies. Bron: auteur.

3.3. De specificiteit van de audiovisuele sector en gevolgen voor een TM-beleid

De traditionele bedrijfslogica waarin talentmanagement is ontstaan is niet zomaar te transponeren naar de audiovisuele sector: “Traditional formal, elaborate processes of talent management that worked for the corporate sector do not transfer or cannot be replicated for the creative sector”. Hetzelfde geldt voor de verschillende aandachtspunten, domeinen en instrumenten die als onderdeel van zo’n TM-beleid worden ingeschakeld. Daarom beschouwen we hieronder de specifieke kenmerken van de audiovisuele sector (zowel naar structuur als werken) die mee bepalend zullen zijn voor de invulling van TM-beleid en concrete maatregelen.

3.3.1. De eigenheid van het audiovisuele product

- De specifieke structuur en werking van de audiovisuele sector vloeit voor een groot stuk voort uit logica van het audiovisuele product (zie o.m. Pauwels, 1995: 61-62). Eén onderscheidend aspect daarvan is het collectief karakter van audiovisuele producten. Ze zijn immaterieel, kunnen positieve externaliteiten met zich meebrengen en zijn in principe vrij toegankelijk. In principe kan ook niemand van consumptie worden uitgesloten.
- In navolging van Collins, Garnham en Locksley (1988), wijst Pauwels (1995: 64) ten tweede op het slecht functionerend prijsmechanisme. In tegenstelling tot andere markten, kunnen audiovisuele producten niet voortgaan op de traditionele werking van vraag en aanbod. De consumptie is niet rechtstreeks

verbonden met de productie. De consumptiekost is bovendien geen directe weerspiegeling van de productiekost: een eigen fictiereeks en een aangekochte reeks zijn in principe onderling inwisselbaar: de kijker van de prestigieuze fictiereeks moet geen bijkomende vergoeding betalen omdat de productiekosten stukken hoger liggen. Ontwikkelingskosten of vaste kosten zijn dikwijls erg hoog, terwijl de marginale (reproductie en distributie-) kosten een stuk lager liggen. De vaste kosten zijn vaak zogenaamde 'verzonken' kosten, wat tot gevolg heeft dat ze na de productie niet kunnen worden gecupereerd (Patterson, 2002).

- De digitale context heeft dat specifieke karakter nog scherper gesteld en opengetrokken naar een hele reeks nieuwe uitdagingen. Content kan makkelijker en sneller over diverse platformen verspreid worden, terugbetalingsmechanismen en inkomstenmodellen komen op de helling te staan en de consumptie van audiovisuele producten raakt gefragmenteerd, wat nog eens extra komt te wegen op bestaande inkomstenmodellen als advertenties en overheidsdotaties in het geval van de publieke omroep.
- Audiovisuele producten zijn ten derde in wezen ook *experience goods*. Programma's worden beoordeeld op hun eenmalige waarde. Gevolg daarvan is dat productie in wezen ook onvoorspelbaar wordt (Research voor beleid, 2005: 4ev.). Dit zorgt voor een ambivalente situatie: experiment en innovatie zijn noodzakelijk als producent om eruit te springen en zich te diversifiëren. Echter, tegelijkertijd heerst voorspelbaarheid van het audiovisuele product en ontbreekt een stabiele financiële basis (financiering verbonden aan projecten), waardoor investeringen in experiment een stuk moeilijker worden en producenten zowel als financierders teruggrijpen naar succesformules die hun nut reeds bewezen hebben.
- Een gevolg van de hoge ontwikkelingskost en de onvoorspelbaarheid van de vraag is dat exploitatie cruciaal wordt voor het commerciële succes van een audiovisueel programma. Immers, hoe groter de aangeboorde markten, hoe lager de marginale kost en hoe groter de globale winst (Rutten et al., 2005: 36). Een tweede gevolg van de onzekerheid van succes en dus een hoog risico op falen, is dat het verkrijgen van substantiële investeringen voor projecten erg moeilijk wordt. Bedrijven zijn daarvoor afhankelijk van gefragmenteerde investeringen en diverse stimuli (denk voor film aan voorafgeregelde bijdragen uit kabeldoorgifte, bioscoopexploitatie, dvd en televisieuitzendrechten) (Turok, 2003).
- Een vierde aspect is de snelheid en vluchtigheid van het audiovisuele product. Flowprogramma's als live-uitzendingen zijn na uitzending niet langer exploiteerbaar. Voor de meeste stockprogramma's geldt ook dat de primaire uitzending het centrale focuspunt wordt in de levensduur van een audiovisueel product, maar ze kan nog verlengd worden door exploitatie van afgeleiden. In dat opzicht aspecten als *windows* voor exploitatie en

auteursrechten dan weer mee – beide aspecten die overigens ook binnen een digitale context onder druk staan en hervorming behoeven of vragen.

3.3.2. Economisering en tegelijkertijd sector onder druk

- Waar audiovisuele productie traditioneel tot de culturele sfeer behoorde, kende het in de jaren '80 een enorme boom met de liberalisering van de mediasector in Europa en het ontstaan van productiehuisen en facilitaire spelers in het kielzog van private omroepen. Dit is ook gepaard gegaan met het doorvoeren van een economische logica van het audiovisuele product en het behandelen ervan als 'industriële product', wat ook de professionalisering van die sector noodzakelijk maakte (Pauwels, 1991: 143; Rutten en Driessen, 2005). Met de overstap naar een digitaal klimaat werd de mediasector – daarentegen niet langer gebonden aan traditionele dragers radio en televisie – nog prominenter als economische tak (Hesmondalgh, 2007; Rutten & Driessen, 2005).
- Tegelijkertijd echter kwam met die overstap naar een digitaal tijdperk, de sector ook in toenemende mate onder druk te staan. Digitalisering heeft bestaande advertentiemodellen dooreengegoid, publieke omroepbudgetten werden als gevolg van besparingsrondes ingekrimpt, consumptiepatronen verschuiven in de richting van andere mediaplatformen waar return-on-investment een stuk moeilijker ligt. De tectonische verschuivingen in markt en aanbod hebben ook een reeks consolidatiebewegingen en concentratie – vaak van buitenlandse spelers – met zich meegebracht (Econopolis, 2010). De druk op productiviteit binnen beperkte financiële contouren leidde al vaak tot sociale debacles (zie o.m. Broadcast Magazine, 2013a en b voor voorbeelden van geschillen in Nederland).
- De professionalisering van de mediasector heeft er ook voor gezorgd dat knowhow en vooral de kost van knowhow en capaciteit, een stuk transparanter is geworden, wat omroepen de marges heeft doen afnemen om audiovisuele producten. Het relatief groot aantal spelers binnen een relatief kleine hoeveelheid traditionele aanbodkanalen hebben er dan weer voor gezorgd dat producenten en omroepen bijzonder competitief zijn, en elkaar beconcurreren in gunstigste tarieven en lagere prijssetting.⁴

⁴ Echter, voor omroepen zelf is de afhankelijkheid van onafhankelijke producenten tegelijkertijd erg groot geworden, maar is ze ook gaan wegen op de uitdagingen naar interne creativiteit en productie, die niet alleen financieel zwaar wegen op de organisaties, maar die ook uitgaan van structuren die een pak moeilijker te verzoenen zijn met de flexibiliteit van de nieuwe media-ecologie. Onder meer Born (2005) wees hier op de negatieve exploten van druk op de creatieve sector. Ze wees daarbij op de slechte werkomstandigheden en investering van de sector in training en talentopvolging in het Verenigd Koninkrijk. Net die aspecten die de basis vormen van kwalitatieve en innovatieve televisie: *“The eruption of scandals over faked scenes and guests in documentaries and talk shows in the 1990s was a symptom of the poor training and lax employment conditions that had become widespread. The large independents should be required to resource training and to engage in good employment practices in order to combat these trends.”*

- De creatieve sector staat vandaag voor de uitdaging van het verzoenen van creativiteit, vrijheid om te experimenteren en het cultureel uiten, met bedrijfsskills en vaardigheden om die creatieve uitingen ook te kunnen behouden en verspreiden (Grefte, 2004). De digitale omwenteling heeft de beide nog sterker doen verweven. Artistieke en creatieve uitingen zijn afhankelijk van technische vaardigheden, en hebben de productie ervan sterk beïnvloed (denk bijvoorbeeld aan 3D-animatie of *special effects* in film).

3.3.3. Outputgerichtheid: focus op directe uitzending, niet op ontwikkeling en groei

- De factoren die hierboven werden opgelijst als kenmerkend voor het audiovisuele product zorgen er ook voor de focus van het audiovisuele product op het eindproduct ligt, met name de uitzending, eerder dan de ontwikkeling, waarvan een grotere voorafgaande investering rendeert in kwaliteit en productiewaarde, doch het gaat niet om een rechtevenredige inspanning. De druk om ontwikkelingskosten en experiment te beperken, zijn daarom ook groot. Het betekent ook dat de audiovisuele producent zich zal richten op het zo laag mogelijk houden van de vaste kosten en het zoveel mogelijk opvangen van de fluctuerende inkomsten (Research voor Beleid, 2005: 4-8).
- Aangezien de marges tussen de reële kost van een programma en wat producenten ervoor krijgen, relatief klein zijn, is ook de marge voor groei en het uitbouwen van een ontwikkelingspad, sterk beperkt. Bovendien zijn producenten hier sterk afhankelijk van de vraag van een beperkt aantal audiovisuele spelers. Dringt die vraag terug, dan heeft dat ook een direct gevolg op het groeipad van audiovisuele spelers.
- Aan de ene kant heeft dit ervoor gezorgd dat steeds meer kleine productiehuzen hun activiteiten zijn gaan diversifiëren, en de fluctuerende inkomsten trachten op te vangen met andere inkomstenstromen uit event management, commercials, bedrijfsfilms, cursussen aanbieden, verhuur van faciliteiten, etc.
- Aan de andere kant zijn onafhankelijke spelers sterker gaan drukken op het naar zich toe trekken of behouden van rechten voor secundaire inkomsten. Dit geldt dan vooral voor audiovisuele producenten. Voor andere schakels binnen de waardeketen, zoals bedrijven gespecialiseerd in decors, postproductie etc. die nog meer afhankelijk zijn van inkomsten per opdracht, is het uitbouwen van een groeipad en langetermijnperspectieven voor een bedrijf, nog een stuk moeilijker.
- Ontwikkelingen binnen digitale context, die de rol van omroepen als intermediair zouden doen verdwijnen zijn tegelijkertijd voorbarig als niet te onderschatten. Modellen als dat van Netflix, Hulu en HBO in de VS toonden al grote verschuivingen in het waardenetwerk, wat het potentieel voor

onafhankelijke producenten danig verhoogd, het maakt de leefbaarheid van traditionele omroepen, tot vandaag de belangrijkste broodheren voor producenten, er een stuk moeilijker op.

3.3.4. Flexibele structuur en organisatie

- De evolutie naar nieuwe praktijken in de audiovisuele sector, vereisen ook nieuwe antwoorden vanuit management en overheid, in het creëren van de omstandigheden waarin talent kan blijven renderen. De professionalisering van de creatieve en audiovisuele sector is gepaard gegaan met de komst van talrijke nieuwe kleine bedrijfjes of de verzelfstandiging van mediaprofessionals volgens hun specialismen. Vaak zijn die eerste gevormd rond een handvol creatieve talenten dat al ervaring heeft bij grotere bedrijven. Dergelijke beweging, al ingezet in de jaren '90, maar opnieuw *geboost* met de digitale omwenteling, heeft ook de nood aan een hele reeks nieuwe skills, bedrijfsvaardigheden, financiële skills en communicatievaardigheden, met zich meegebracht, voor personen die daar vanuit de praktijk vrij ver vanaf staan.
- Binnen die hertekende constellatie hebben drie type bedrijven opgang gemaakt: (i) grote ondernemingen (omroepen en grote productiehuizen); (ii) kleine ondernemingen gerund door een groep individuen (bvb. Camerabedrijf); (iii). Kleine virtuele bedrijven die niet gebonden zijn aan fysieke plaats maar opereren in de vorm van netwerken (zie bijvoorbeeld het Belgische bedrijf Walk the Dog, waar vanuit een kleine kern met diverse mensen van China tot de VS wordt samengewerkt rond animatiefilms). De shift naar kleinere bedrijven die onafhankelijk werken heeft ook de nood groter gemaakt van die bedrijven aan *skills* die verder liggen van het traditionele creatieve werk: juridische en financiële kennis, etc. (Greffe, 2004). Koepelvereniging CBI toont de situatie in het VK:

“The creative sector is dominated by smaller firms and individuals on freelance contracts, and this needs to be considered when designing skills solutions. There are around 182,000 creative industries companies (not including sole traders) – and of these 84% employer fewer than 10 people (Nathan, 2011: 5).

- Door de korte termijnaanpak die voortvloeit uit de onzekerheden van het audiovisuele product en de noodzakelijke specificiteit in de creatie ervan, kenmerkt audiovisuele sector kenmerkt zich door een flexibele organisatie. Die is nog het best te vatten onder de noemer ‘projectnetwerken’, een term afkomstig uit de organisatie- en managementstudies. Om de dynamiek van organisaties te bestuderen binnen een geconvergeerde en genetwerkte samenleving, kreeg de studie van projectnetwerken en meer tijdelijke organisatievormen vanaf de jaren '90 verhoogde aandacht (Lundin en Soderhalm, 1995: 437; Sydow et al. 2010; Staber, 2004). Projectnetwerken worden omschreven als: “organizational form of co-ordinating activities and

relations among legally autonomous but functionally interdependent firms and individuals” (Sydow en Staber, 2002: 215).

- Projectnetwerken komen voor wanneer samenwerking noodzakelijk is als onderdeel van het productieproces en wanneer de dynamiek, snelheid en korte termijngericht van een project het ook noodzakelijk maken om over te gaan tot meer genetwerkte vormen van productie. Bovendien vereisen ze de inzet van capaciteit, financiering en kennis op relatief korte termijn (Raats, *forthcoming*). Dikwijls gaat het om relatief kleine netwerken met een groot aantal betrokkenen. Ze gaan uit van een nood aan sterk gespecialiseerde *skills* en zijn vaak technologisch en creatief van insteek (Staber, 2004: 31; Raats, *forthcoming*). De audiovisuele productie is het voorbeeld bij uitstek van projectnetwerken.
- De audiovisuele sector bestaat uit een interdependent netwerk van grote, middelgrote en kleine bedrijven, die elk een breed aanbod aan functies en specialismen aanbieden (Idea Consult & Vlerick, 2010). Omdat audiovisuele productie gepaard gaat met de betrokkenheid van gespecialiseerde professionele takken (van camera en belichting tot grime en decors, scenaristen, etc.) bestaat het landschap uit bedrijven die een evenwicht moeten houden tussen vaste basis en noodzakelijke expertise in huis – die vergroot naarmate de financiële basis en zekerheid van de bedrijven toeneemt – en het betrekken van freelancers die over specifieke *skills* beschikken. Kenmerken ervan zijn een werking met losse, tijdelijke contracten, samenwerken van verschillende entiteiten van bedrijven en zelfstandigen, of zelfstandigen onderling, en een sterke aanpassing van het personeelsbestand en tewerkstelling naargelang de noodzaak van specifieke projecten.
- Naarmate de sector zich professionaliseert, specialiseren bedrijven specialiseren zelf ook in onderdelen van de audiovisuele waardeketen, zodra zij hier in een financiële basis kunnen voorzien (bvb. castingbureaus, juridisch advies, Visuele effectbedrijven, multicambedrijven, etc.). Los van de directe betrokkenen in projectnetwerken zijn er ook de indirecte betrokkenen: overheden die steun bieden of belastingsvoordeel bieden, middenveldorganisaties die betrokken worden ter consultatie of ter voorbereiding van bepaalde scènes, banken en verzekeringsmaatschappijen, catering, academieën en festivals, agentschappen, etc. (o.m. Sydow en Staber, 2002; Lee, 2011; Amin en Thrift, 1994: 14).
- We kunnen een aantal eigenschappen van projectnetwerken opmerken die van belang zijn voor talentmanagement (uit Raats, *forthcoming*).
 1. Ze zijn ten eerste tijdelijk, doelgericht en gebonden aan de looptijd van een project. Echter, het onderliggende netwerk van interpersoonlijke relaties, is niet noodzakelijk zo tijdelijk. Vele projectnetwerken hebben ook een meer permanent karakter dan

aanvankelijk aangenomen. In tv net als in film berust de realisatie van projecten vaak op gelijkaardige samengestelde teams.

2. Daarnaast berusten projectnetwerken op een hoge mate van samenwerking. De mate van samenwerking is, samen met de toewijding, bereikbaarheid en bereidwilligheid van het projectteam, is bepalend voor het welslagen van het project.
 3. Ook streven projectnetwerken ondanks de flexibiliteit ook naar een hoge mate van netwerkstabiliteit. Het uit zich ook in het zoeken naar stabiliteit met het oog op coördinatie en het in stand houden van de organisatiestructuren en het uitbouwen van een strategie die verder gaat dan de korte projecten. Dit gaat gepaard met het zoeken naar meer consistente vormen van bedrijfsprocessen, zoals het aanleggen van databanken, het uitbouwen van specialisaties, en het investeren in begeleiding van talent. Relaties zijn niet hiërarchisch, maar genetwerkt. Projectnetwerken worden beheerst door voortdurend negotiëren (Staber, 2004: 30).
 4. Tenslotte bestaat er een tendens naar het fysiek clusteren van projectnetwerken. Bedrijven gericht op regelmatige samenwerking binnen projectnetwerken gaan zich ook sterker geografisch clusteren.
- Een ander aspect dat in deze belangrijk is, is het managen van creatieve clusters. In tegenstelling tot het populaire truïsme dat de digitale context werk onafhankelijk heeft gemaakt van fysieke locaties, blijft de creatieve sector – en vooral ook de audiovisuele sector – sterk afhankelijk van fysieke clustering van bedrijven en clusters van creatieve werknemers (Grefte, 2004; Turok, 2003). Het geeft voordelen van schaal en kan bepaalde aspecten van de productieketen, infrastructuur en logistiek delen. Hetzelfde geldt ook voor aspecten van talentmanagement, waar kosten kunnen geminimaliseerd worden vanuit samenwerking, clustering en het uitbouwen van sterkere banden met de stakeholders. De korte termijn van projecten en vereiste snelheid en flexibiliteit van werk vergen een specifieke dynamiek. Geografische clustering kan daarbij helpen door samenwerking, uitwisseling, makkelijkere informele contacten en snelheid in levering te verbeteren.
 - De evolutie naar projectwerking waarbij mensen gedurende de looptijd van projecten aangetrokken worden met een specifiek profiel en gespecialiseerde vaardigheden, is ook binnen andere industriële takken meer en meer zichtbaar (denk bijvoorbeeld aan consultants in IT; of wetenschappelijk onderzoek dat sterker uitgaat van projectwerking).

3.3.5. Flexibiliteit van arbeid en specialisatie

- Het audiovisuele product kenmerkt zich in verscheidenheid in vorm, omvang, type en vaardigheden die noodzakelijk zijn om het te produceren. De

audiovisuele sector kenmerkt zich daardoor ook in een verscheidenheid van functies, van grime en decors, tot montage, productieassistenten, grip en grafiek.

- Aan de ene kant heeft dit ertoe geleid dat functies binnen de audiovisuele sector sterk gespecialiseerd zijn. Naarmate de vraag naar *location hunters* groter wordt binnen een professioneler wordende audiovisuele industrie, zullen diegenen die er zich in onderscheiden ook sneller geneigd zijn zich er voltijds in te specialiseren. In dat opzicht hoppen professionals van project tot project en leveren ze hun specifieke expertise. Daartegenover staat aan de andere kant dat tegelijkertijd rollen en functies binnen bedrijven heel hybride zijn, en even snel veranderen naargelang de productie. Professionals in de sector moeten vaak over meerdere vaardigheden beschikken en een waaier aan taken uitvoeren. Deze vaardigheden worden vooral in een *learning-by-doing*-proces eigengemaakt, gezien de specificiteit van de taken (Ouj, 1999:74-75).
- Dit doet ook vermoeden dat de flexibiliteit van arbeid en specialisatie, en de sterke dynamiek tussen bedrijven onderling, de voornaamste reden is waarom het hier vooral om een jonge sector gaat, met het merendeel van de werknemers onder de 35 jaar.
- De rollen die medewerkers vervullen, sterk afhankelijk van creativiteit en geestelijke belasting. De belangrijkste productiefactoren binnen de AV sector zijn ongetwijfeld de mensen zelf, en de vaardigheden waarover ze beschikken. Voor creatief werk stelt zich nog een specifieke uitdaging naar het invullen van werktijd. De werkdag van artiesten kan onmogelijk opgedeeld worden in werktijd en vrije tijd, door het dooreenlopen van het creatieve proces van de artiest. In dezelfde optiek is het moeilijker op te delen in werkplek en niet-werkplek. De invulling van tijd en locatie vergen specifieke uitdagingen voor het structureel omkaderen van talent in de audiovisuele sector.

3.3.6. Gevolgen voor de uitbouw van een talentmanagementbeleid

De audiovisuele sector kenmerkt zich door een eigen structuur en werking, wat gevolgen heeft voor de wijze waarop professionals tewerkgesteld zijn, de taken die ze uitoefenen, en de mogelijkheden voor bedrijven om talent aan zich te binden en te ontwikkelen. Afgaande op bovenstaande beschrijving leiden we hieronder acht specifieke elementen af die van belang zijn voor talentmanagement in de audiovisuele sector:

1. De specifieke karakteristieken van het audiovisuele product en het groot aantal spelers binnen een relatief kleine markt maken van de audiovisuele sector een sterk competitieve sector. De **drempel voor instroom** in de sector is daarom vrij groot is en er zijn veel gegadigden voor dezelfde job. Dat maakt instroom sterker afhankelijk van andere

factoren dan alleen een correcte basisopleiding. Opmerken en opgemerkt worden, sociale netwerken en ervaring komen dan sterker te spelen.

2. De korte termijngerichtheid van de audiovisuele waardeketen en gebondenheid van actoren aan specifieke projecten vergroot de nood aan **directe inzetbaarheid** van talent. In de eerste plaats stelt dit uitdagingen voor de potentiële professional, die een gebrek aan ervaring meer dan in andere jobs aanvoelt als drempel om de sector te betreden. Ook voor onderwijs stelt dit een grote uitdaging naar het zoeken van een evenwicht tussen basisopleiding en algemeen theoretische vorming en de noodzakelijke praktijkgerichtheid van onderwijs. Het betekent ook dat onderwijs sterk moet afgestemd worden op de noden van de markt en opleiding ook in staat moet zijn om potentiële professionals in de sector te laten kennismaken met de praktijk.
3. De sterke afhankelijkheid van concrete opdrachten heeft niet alleen de instroom in de sector een groot *ad hoc* of korte termijnkarakter, het uitbouwen van een carrière en het hoppen van opdracht tot opdracht voor professionals is niet vanzelfsprekend. Meer dan in andere sectoren betekent instroom niet noodzakelijk garantie op blijvend werk. Vele werknemers verlaten daarom mogelijk ook sneller de sector omdat ze zich onvoldoende gewaardeerd worden of door gebrek aan jobzekerheid, wat het risico op uistroom van uitzonderlijk talent betekent. Naast instroom is dus **behoud van talent** van groot belang. Er bestaat bovendien een hoog risico op langere periodes zonder werk.
4. De nadruk op specialisatie maakt ook de nood aan **specifieke skills** noodzakelijk. De vraag naar hoog geschoolde en gespecialiseerde medewerkers is daarom groot. Ook hier geldt een uitdaging voor zowel onderwijs, werkgever als talent zelf in het managen van de (vaak technische) vereiste vaardigheden en de nood aan bredere skills die noodzakelijk zijn binnen de sector.

De klemtoon op specifieke skills betekent aan de ene kant dat meer dan in andere sectoren het upgraden van bestaande vaardigheden en **bijscholen** primeren. De nood aan erg gespecialiseerde en diverse skills zorgt ervoor dat diverse vormen van vaardigheden en opleiding tegelijkertijd moeten worden ingeschakeld. Dit maakt de organisatie een stuk complexer, maar ook kostelijker. Aan de andere kant betekent het praktijkgerichte aspect van de job dat dit leerproces sterk afhankelijk is van **on-the-job** training.

5. Digitalisering en convergentie roepen ook een aantal nieuwe functies in het leven. De digitale turn heeft de nood aan **nieuwe skills** nog verhoogd, en dit op een aantal vlakken: mediaprofessionals moeten sterkere kennis en bagage hebben van technische aspecten van media om er zelf mee aan de slag te gaan (denk aan crossmedialiteit voor journalisten).

Daarnaast brengt de digitale context ook de nood aan het eigen maken van een combinatie van verschillende nieuwe skills, die samenkomen met het waardenetwerk. Het gaat hier bijvoorbeeld over complexere wetgeving, verschuivingen in het intellectueel eigendomsrecht, etc. een derde aspect is dat veel sneller vaardigheden moeten eigengemaakt worden, door de continue nieuwe ontwikkelingen. Mediaprofessionals moeten hier vaker dan voorheen zelf de vinger aan de pols halen, willen ze effectief en overeind blijven in hun domein. Het antwoorden op de behoeften naar sterke scholing vanuit de digitale economie en de audiovisuele sector gaat daarom verder dan alleen huidige begeleiding en coaching, maar begint al vroeger in het heruitdenken van bepaalde aspecten van middelbaar onderwijs, en al zeker de specifieke opleidingen gericht op een loopbaan in de creatieve sector (Pappada, 2006).

6. Het bijscholen en aanleren van skills is echter één ingrediënt tot succes voor talent. Daarnaast geldt ook voor bepaalde functies een noodzakelijke voeling, inspiratie, creativiteit, 'instinct', kortom zaken die moeilijk eigengemaakt kunnen worden in opleiding, maar sterk persoonsgebonden zijn. Dat maakt tegelijkertijd dat bepaalde werknemers een stuk **onvervangbaarder** zijn dan anderen, afhankelijk van de nodige skills voor het welslagen van bepaalde diensten of aanbod. Talent is vaak direct verbonden aan de intrinsieke kwaliteiten van personen, niet aan de taken die ze vervullen binnen organisaties of die door opleiding en training eigengemaakt kunnen worden. In traditionele markten worden contracten afgesloten voor een bepaalde duur, met personen die gekozen zijn op basis van een reeks specifieke capaciteiten, maar die sterk kunnen ingezet worden op meerdere projecten of aspecten. Dienen zich nieuwe noden aan, dan worden die via training, coaching en opleiding binnen het bedrijf eigengemaakt. Bij artistieke uitingen is dit een stuk moeilijker, omdat de vereiste inbreng direct verbonden is met het aangetrokken talent. Talent vervangen is dus een stuk moeilijker binnen één project. Omgekeerd betekent dit ook dat de specifieke skill na afloop van het project ook niet direct meer nodig is, wat het creatieve werk nog meer *ad hoc* maakt.
7. De flexibiliteit van de sector en specialisatie brengen met zich mee dat een groot aantal van het talent in de AV sector bestaat uit zelfstandigen/freelancers. Voor bedrijven die samenwerken met **freelancers** stelt zich dit aparte uitdagingen naar het begeleiden en ontwikkelen van talent zodat ze over de nodige skills beschikken om ingezet te worden binnen een productie. Door de tijdelijke aard van contracten en opdrachten in de audiovisuele sector, zijn werkgevers traditioneel moeilijker te vinden voor het uitbouwen van opleidingstrajecten voor werkgevers en wordt daarom ofwel de kost daarvan doorgerekend of afgezien van opleiding:

"Companies demand skilled workers, who are able to learn quickly

and can guarantee high performance and speed. As a consequence, most of the learning cost is provided by the worker who needs to adapt his/her competences over time. The skill-needs trend enhances the strong skill shortage registered in the cultural sector, leading towards a growth in training needs. In order to achieve these needs, self-directed learning is an important attribute. This is also important to provide people with capabilities to adapt their own sets of skills and competences to ongoing technical and organizational changes that involve this sector” (Pappada, 2006).

8. Voor talent zelf stelt zich dit een uitdaging in het bijblijven met de nodige skills in de sector. Freelancers staan zelf in het voor hun eigen carrière- en ontwikkelingspad. Dat betekent dat het aannemen van opdrachten (en dus arbeidstijd en inkomsten) hier verzoend moet worden met bijscholing, permanente vorming of het uitbouwen van een loopbaantraject.
9. De snelle circulatie van personeel tussen opdrachtgevers betekent dat er binnen de AV sector sterk beroept wordt op korte termijncontracten. Ze laten flexibeler werken toe, maar leiden ook tot een uitstroom van talent en verkleinen werk- en loonzekerheid. Bedrijven hebben het moeilijk om talent te binden aan hun werkplaatsen omdat ze vaak niet in staat zijn voldoende compensatie in ruil te geven en de inzet van het talent in kwestie afhankelijk is van de onvoorspelbaarheid van de vraag. Voor bedrijven stelt dit niet alleen uitdagingen naar het uitbouwen van een HR-beleid, het stelt ook uitdagingen naar een uitbouwen van opleidingsaanbod, met investeringen in talent waarvan niet steeds geweten is of ze wel kunnen blijven binnen een bedrijf. Het oppikken en nauwgezet opvolgen en ontwikkelen van talent is er een stuk moeilijker door.
10. De outputgerichtheid maakt het – daarbij aansluitend – moeilijk om kosten te alloceren naar zaken die buiten de directe programma- en personeelskost liggen. Het uitbouwen van een opleiding is er zo één van. Niet alleen speelt hier de kost en beperkte marges voor opleiding, dergelijke ontwikkelingspatronen botsen ook op de concrete en korte termijnwerkomstandigheden.
11. De horizontale structuur tenslotte van bedrijven, gekenmerkt door hybride rollen en functies, snelle instroom en uitstroom, stellen specifieke uitdagingen op het valk van HR, voor het opvolgen en coördineren van talent binnen de organisaties en het opvolgen van het carrièrepad van talent binnen de organisaties, het inschatten van de benodigde skills of het peilen naar werktevredenheid van werknemers. Voordeel is dan wel dat de korte termijnstructuur en horizontale structuur het voor werkgevers vaak een stuk gemakkelijker maakt om de ‘meerwaarde’ van werknemers in te schatten voor het bedrijf.

Het gaat om aspecten waarin de audiovisuele sector zich kenmerkt. De AV sector is daar niet noodzakelijk de enige in – en er kan zelfs gesteld worden dat volledige economische sectoren in de richting van de dynamiek en flexibiliteit evolueren die de AV sector kenmerkt.

3.4. Inzichten uit buitenlands onderzoek

Hieronder staan we stil bij de concrete behoeften en prioriteiten die aangereikt worden vanuit bestaand onderzoek. Ondanks gelijkaardige inzichten aangereikt vanuit Vlaams onderzoek (zie bvb. 'Werken in de Media', behoeftenonderzoek talentmanagement van de VUB en Artevelde Hogeschool, Sectorfoto Mediarte.be) ligt de klemtoon hier op inzichten uit buitenlandse studies. De struikelblokken en behoeften die hierin aan bod komen, nemen we mee voor de opstelling van de survey en terugkoppeling naar de rondetafelgesprekken. We bouwen hier voort op de inzichten uit de theoretische omkadering van talentmanagement (blok 1) en de toespitsing op de specificiteit van de AV sector (blok 2) dus beschouwen we de behoeften en struikelblokken vanuit een brede insteek van TM die zowel betrekking heeft op het aantrekken, ontwikkelen en behouden van talent. Inzichten aangereikt in dit deel zijn afkomstig uit:

1. Onderzoek van GOC: Nederlandse kenniscentrum voor de creatieve industrie (ook aanbieders van opleiding en coaching van werkgevers in begeleiding van talent; het onderzoek legt de focus op innovatie en creativiteit en omkaderende organisatiecultuur.
2. UK Commission's Employer Skill survey: een zeer breed onderzoek in bereik en omvang naar vaardigheden in het VK (N=87.500, 2011). Zoveel mogelijk werkgevers werden betrokken in de survey, over alle sectoren heen.
3. BAFTA Career planning survey: behoeftenonderzoek uitgevoerd door de Britse koepelinstelling BAFTA, specifiek gericht op jong en nieuw talent en de beperkingen naar instroom en inzetbaarheid.
4. Confederation of British Industry research (2011):⁵ onderzoek dat mee ontwikkeld werd met het oog op de ontwikkeling van een sectorbreed talentmanagementbeleid. Het brengt cijfers uit verschillende onderzoeken samen en focust op bredere opleidingsbehoeften.
5. Creative Media Census: footprint van werkzaamheid in de creatieve sector in het Verenigd Koninkrijk. Het biedt ook een aantal inzichten in behoeften naar doorstroom van talent.
6. Creative Capital Report: onderzoek van de Irish Film and Television Network gericht op het uitwerken van een strategie rond competitiviteit en talentontwikkeling
7. Skillset Creative Media Survey (2011): dé referentie voor behoeftenonderzoek naar opleiding en vaardigheden in de audiovisuele sector. Wordt overigens ook longitudinaal uitgevoerd, waardoor de evolutie in opleidingsnoden doorheen de tijd kan worden nagegaan (N=3027).

⁵ <http://creative-blueprint.co.uk/policy/item/cbi-skills-for-the-creative-industries-investing-in-the-talents-of-our-peop>

3.4.1. Behoeften bij instroom en selectie

- **Veel interesse, weinig plaatsen:** de creatieve sector, maar vooral de audiovisuele sector, is bijzonder gegeerd. Dat betekent dat de druk op bestaande jobs erg groot is en dat er veel gegadigden zijn voor een relatief beperkt aantal jobs. Desalniettemin vertoont de AV een stijging in beschikbare posities wanneer uitgezet over een langere termijn. Druk op productie en economische leefbaarheid, en de toename van het aantal spelers hebben die competitiviteit naar instroom nog vergroot. Toch blijven een aantal vacatures van veel bedrijven in de AV sector openstaan. Het gaat dan dikwijls om domeinen die een wezenlijk onderdeel zijn van de bedrijfsvoering, maar niet rechtstreeks aan sector skills gerelateerd worden: informatica, financieel beheer, boekhouding, etc. De Council for British Industries stelt vast dat er een overaanbod is van kandidaten dat een job in de creatieve sector ambieert. Toch zien ze een aantal domeinen waar er tekorten zijn naar specifieke vaardigheden; en het tekort daarvan is nefast voor de productiviteit van bedrijven.⁶ Twee factoren zien ze aan de basis liggen van die sectortekorten: (1) snelle veranderingen brengen wijzigingen mee naar het soort vaardigheden dat moet beheerst worden (bv. productionele veranderingen, nieuwe technologieën) en (2) tekorten van hooggeschoolde mensen met de juiste profielen (wetenschap, technologie, ingenieurs en wiskunde) (Nathan, 2011: 6). Door de snelle technologische veranderingen en de benodigde vakspecifieke (technische) vaardigheden, kunnen hogeschool- en universiteitsopleidingen de noden vaak niet bijhouden.
- **Verkeerde verwachtingen:** BAFTA zag problemen in het beeld dat gecreëerd werd vanuit het onderwijs over de sector, als zijnde onaantrekkelijk en ontmoedigend. Onderzoek naar 2077 jongeren tussen 16 en 24 en 200 leden van de BAFTA over carrièreplannen toonde dat instroom niet alleen gefnuikt wordt door een gebrek aan opleiding of de inzet van talent, maar dus ook ontmoediging vanuit het onderwijs. Respondenten gaven aan het beeld dat opgehangen werd er één is van een gebrek aan werk, tenzij tegen erg goedkope verloning. Omgekeerd, en contradictorisch met het voorgaande, weerklinkt vanuit de sector (zie bvb. Vlaanderen: 'Werken in de Media', Kabinet Media) dat er vanuit de scholen een onvoldoende realistisch beeld wordt opgehangen over werken in de AV sector.
- **Inclusie en diversiteit:** onderzoek merkt ook een probleem op naar inclusie van diversiteit in rekrutering van mensen. Dit beperkt zich overigens niet tot de creatieve sector. Onderzoek van Bafta uit 2012 toonde de genderkloof in bepaalde onderdelen van de creatieve sector. Jonge vrouwen zijn veel minder geneigd tot het volgen van een carrière in de gamingsector dan mannen. 9% van de vrouwelijke respondenten (die een carrière willen in de

⁶ 31% Van Britse videogame ontwikkelaars gelooft dat vaardighedentekorten een negatieve impact heeft op hun zaak (Next Gen, Transforming the UK into the world's leading talent hub for the video games and visual effects industries, Livingstone and Hope, NESTA, 2011)

creatieve sector) overwoog een carrière in de gamingindustrie (tegenover 38% mannen). Vrouwen zouden ook sneller door hun omgeving afgeraden worden om een carrière in de film-, tv- of gamessector te overwegen. 28% van de respondenten gaf aan er zich niet thuis te zouden voelen. 21% werd het afgeraden door familie en vrienden (tegenover respectievelijk 21% en 14% voor de mannen).

- **Drempels naar instroom:** Skillset (2011; N = 2634) merkt een informatietekort op over de breedte van beroepen binnen de industrie, wat leidt tot een overbevolking van generieke 'creatieve mediaprofielen' en een onderbevolking van vakmannen. De proportie van schoolverlaters binnen het audiovisuele personeelsbestand steeg van 66% in 2003 tot 73% in 2008, maar de proportie van werknemers met relevante technische - en andere beroepskwalificaties bedraagt slechts 7%. Het ziet verder volgende struikelblokken voor rekrutering: (1) mensen die een carrière in de audiovisuele industrie willen, kennen meestal iemand die er al in werkt. Dit zorgt voor een weinig divers personeelsbestand; (2) carrièremogelijkheden binnen de industrie zijn vaak niet gekend (of niet begrepen) door schoolverlaters; (3) de industrie wordt gekenmerkt door een gebrekkige houding ten opzichte van opleiding en ontwikkeling; (4) er is een algemeen gebrek aan de juiste formele kwalificaties; (5) Mensen bieden zichzelf aan om gratis te werken, wat ervoor zorgt dat werkgevers niet hoeven te investeren in het opleiden van betaalde stagiaires of nieuwe werknemers; (6) de blijvende vraag van sollicitanten om in de industrie te (mogen) werken, houdt verandering tegen.

In 2012 stelde BAFTA binnen haar *learning & events*-programma een onderzoek in dat peilde naar de carrièretrajecten in de film-, televisie- en gamingindustrie. Een aantal vaststellingen hieruit (Mitchell & Levine, 2012):

1. Het aantal gegadigden voor een job in de audiovisuele sector is groot. Een carrière in film, televisie en gaming blijft een populaire keuze. 57% van de respondenten overwoog ooit een carrière in de film-, televisie- of gamingindustrie.
2. De verdeling naar geslacht gaat voor de film- en televisie-industrie gelijk op. Enkel voor de gamingindustrie lijkt de keuze minder aantrekkelijk voor vrouwen. Slechts 9% van de vrouwen overwoog ooit een carrière in gaming (ten opzichte van 38% van de mannen) (Bafta, 2012: 5).
3. Jongeren uit hogere sociaal-economische klassen overwegen makkelijker een carrière in de film- en televisiesector (37% ten opzichte van 29%). Echter, voor de gaming industrie vertonen de resultaten een omgekeerde trend. 27% van de jongeren in lagere klassen overwogen ooit een carrière in gaming (ten opzichte van 22% in hogere sociale klassen) (BAFTA, 2012: 6).
4. Jongeren zijn vragende partij voor advies over te volgen trajecten, vaardigheden en opleiding. Bij 20% van de respondenten leeft het gevoel dat dit soort industrie-specifiek advies momenteel moeilijk (zelfs onmogelijk) te vinden is (BAFTA, 2012: 9). Contactpersonen die werkzaam zijn in het veld, blijken behulpzamer dan algemene carrièreadviseurs. Slechts 17% van de 22-24 jarigen vond het advies dat ze ooit verkregen van een carrièreadviseur op school nuttig. 34% beweerde dat het advies extreem onbehelpzaam was; 27% slechts matig behulpzaam. De voornaamste reden

- voor de ontevredenheid was dat het advies te algemeen was (64%) of dat de adviseur in kwestie zelf over te weinig kennis beschikte over de industrie (49%). (BAFTA, 2012: 10-13).
5. De voornaamste redenen om van een carrière in de AV sector af te stappen was: niet weten hoe je in de industrie 'binnen' raakt (39%), het gevoel hebben dat de persoonlijke vaardigheden niet aansloten bij de noden van de sector (33%); of van gedacht veranderd (30%).
 6. Uit de cijfers blijkt dat jongeren vaak niet weten welke vaardigheden ze nodig hebben om een job te vinden in de industrie.
 7. De voornaamste drempel – in de zin van uitdaging en ontmoediging – in werken in de audiovisuele sector bevindt, zich aan het begin van de carrière. Bijna de helft (48%) van de bevroegde BAFTA-leden, kenden iemand in de industrie voor ze erin begonnen te werken. Iemand kennen die tot de in-crowd behoort, bleek een erg belangrijk hulpmiddel te zijn om in de sector binnen te raken (21,5%). Het belangrijkste aspect bleek echter het kunnen tonen van bepaalde vaardigheden (27,6%). 18,2% van de respondenten stelde zelfs dat ze door puur geluk in de sector zijn gerold. (BAFTA, 2012: 18)
 8. De grootste uitdagingen waarmee huidige BAFTA-leden te kampen hadden aan het begin van hun carrière waren: het leren kennen van professionelen in de industrie om hen binnen te loodsen (47%), de concurrentie (40,9%), niet weten welke stappen te ondernemen om succesvol te worden (40,9%). Andere uitdagingen waren werken aan een laag loon (33,7%), werkervaring opbouwen (28,7%), uitpluizen hoe je er tussenuit kan springen (25,4%) en lange periodes van onbetaald werk (19,3%).

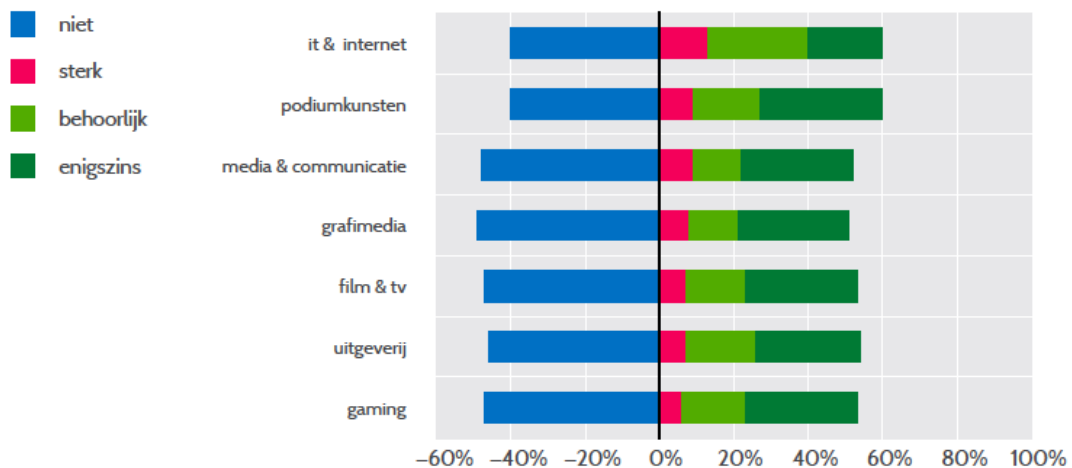
Figuur 5: lessen uit BAFTA youth survey

3.4.2. Behoeften naar opleiding

- **Opleidingsnoden beginnen vroeger:** onderzoeken geven de behoefte aan om opleiding al vroeger toe te spitsen op een eventuele loopbaan in de AV en creatieve sector. Aan de ene kant gaat het hier om het opkrikken van ICT-skills, inzicht en taalvaardigheden, die cruciaal geacht worden voor de creatieve sector. Aan de andere kant gaat het om het integreren van maatregelen zodat jongeren al vroeger hun interesse kunnen oriënteren binnen de AV sector. BBC biedt daarom bijvoorbeeld stages voor 14 tot 19 jarigen. Met het oog op competitiviteit van de creatieve sector ten opzichte van het buitenland, ziet de Confederation of British Industries sterke tekorten in basisvaardigheden bij jongeren. Tekorten situeren zich op het vlak van taal- en rekenvaardigheden, en ICT-kennis (Nathan, 2011). Het gebrek aan die basisvaardigheden weegt volgens de sector door op de performantie en productiviteit. De verschillen tekenen zich wel duidelijker af voor sommige domeinen (bvb. architectuur, design, visuele effecten en gaming), dan voor andere (mode, kunst). CBI hierover: *“there is a need to improve the development of skills throughout an individual’s journey through schools, further learning and the workplace to address skills shortages within the industry.”* (Nathan, 2011). Het Livingstone-Hope Review of Video Games concludeerde dat, *“the industries suffer from an education system that doesn’t understand their needs. This is reinforced by a school curriculum that focuses in ICT on office skills rather than the more rigorous computer science and programming skills which high-tech industries like video games and visual*

effects need". CBI besluit: "The issue across many areas of the creative industries is not the quantity of graduates but the business relevance of the courses they studied" (Nathan, 2011).

- **Nut van opleiding:** Er bestaat een consensus over het nut van bijkomende opleidingen en permanente vorming. Opleiding vergroot de inzetbaarheid van mensen. Mensen die een specifieke opleiding genoten hebben, kunnen beter ingeschakeld worden binnen bedrijven, en zijn beter voorbereid. Cijfers van de Employer's Skills survey zien een verband tussen opleiding en leeftijd, en inzetbaarheid: hoe hoger opgeleid, en hoe ouder, hoe beter inzetbaar in de sector. Let wel: het gaat hier om alle sectoren samen, niet om de audiovisuele sector afzonderlijk.
- **Beperkte inzet op opleiding:** Aan de ene kant tonen cijfers van Skillset in het VK dat werkgevers ondanks economische terugval wel degelijk bleven investeren in opleiding en training van hun personeel (2011) (16% zou dit verhogen, 64% zei geen verschillen door te voeren in het opleidingsaanbod). Aan de andere kant tonen cijfers de beperkte inzet op talentontwikkeling in de AV sector. Onderstaande figuur geeft weer hoe inzet op talentontwikkeling zich binnen de AV sector verhoudt tot andere sectoren van de creatieve industrie. Let wel: het gaat hier zowel om een brede invulling van talentmanagement als een brede invulling van de creatieve sector (uitgeverij en print, marketing en *event management*, podium, audiovisueel en film; grafische sector en IT) (Mijnen en Teunen, 2012: 6). Voor film en televisie toont dit zich vrij beperkt (n=908).



Bedrijven in de it & internetsector zijn het meest actief op het gebied van talentontwikkeling. Opmerkelijk veel bedrijven zijn niet of nauwelijks met talentontwikkeling bezig.

Figuur 6: inzet op talentontwikkeling Nederlandse creatieve sector (Bron: GOC: 2010)

- **Veel aanbod, weinig overzicht:** er bestaan al veel incentives voor opleiding. Onderzoek ziet het gebrek aan kennis over het bestaande opleidingsaanbod

als drempel en beklemtoont het afstemmen van opleidingsaanbod op bestaande en nieuwe opleidingen.

- **Tekorten in opleiding:** Behoeftte voor opleiding in de creatieve sector doet zich in eerste instantie voor, voor een aantal skills die buiten de traditionele mediaopleidingen liggen (Nathan, 2011). Het gaat dan om marketing, boekhouding en informaticavaardigheden. Daarnaast gaat het om een aantal technische skills, sterk gerelateerd aan nieuwe mediatechnologieën (bvb. Visual FX, HD, 3D-technologie). Basisopleidingen richten zich hier nog onvoldoende op.
- 54% van de mensen actief in de UK AV sector heeft behoefte aan opleiding of ontwikkeling in 2010. Dat is een daling tegenover 64% in 2003. De nood aan opleiding toonde zich sterker voor de onafhankelijke productiesector (59% in 2010) dan voor de omroepen (48%). Skillset zag ook sterke nood aan 'persoonlijk management'-vaardigheden in de AV sector. Het gaat dan o.m. om communicatieskills, motivatievaardigheden, probleemoplossend denken, werken onder tijdsdruk, planning, teamwork, etc. Skillset merkte een grote behoefte op, rond het leren werken in interdisciplinaire teams en flexibel werken en communiceren met verschillenden in groep. Deze skills kunnen in specifieke opleidingen geleerd worden, maar kunnen ook al vroeger geïntegreerd worden in het curriculum van secundair of zelfs basisonderwijs.
- Een bevraging van Skillset (2012) naar de audiovisuele sector in het VK toonde dat de opleidingsbehoeften het grootst waren naar softwarepakketten binnen specifieke ICT-cursussen, management –en leiderschapskills en als derde de commerciële vaardigheden. Onderstaande tabel geeft de domeinen aan waar opleidingsnoden het hoogst waren:

Subject of training	TV Total	Terrestrial TV	Cable & Satellite	Independent Production
Computer Skills - Specific Software Package(s)	21%	23%	19%	20%
Management and Leadership Skills	12%	8%	15%	13%
Business Development & Commercial awareness	11%	5%	20%	10%
Design and Creation or Repurposing of Content Across Platforms	10%	12%	2%	12%
Technical or Craft Skills - Specific Form(s)	8%	8%	5%	10%
Camera	8%	15%	1%	8%
Technical or Craft Skills - General	7%	5%	6%	9%
Directing	7%	9%	0%	10%
Editing	7%	7%	3%	10%
Computer Skills – General	6%	6%	7%	5%

Figuur 7: overzicht opleidingsbehoeften audiovisuele sector UK. Bron: Skillset (2010)

- Een overzicht van de meest gevolgde opleidingen in de laatste 12 maand komt opvallend genoeg ook overeen met de gesignaleerde noden. Voor de AV sector ging het daarbij 19% om specifieke softwarepakketten, 16%

gezondheid en veiligheidstraining, 9% specifieke tools en uitrustingsvaardigheden; 9% management en leiderschap; 9% reglementering en juridische opleidingen (Bron: Skillset Creative Media Survey, 2010). Voor de onafhankelijke productiesector bedroeg het aandeel softwareopleidingen (31%). Onderstaande tabel toont het snelle verloop binnen de sector door te peilen naar de geplande vooruitzichten in de komende 12 maanden bij mensen actief in de AV sector:

Table 5 Anticipated changes to career in the next 12 months

Change in next 12 months	TV Workforce	Creative Media Workforce
Move to a different job in same Industry	25%	20%
Move to a different job in different Creative Media Industries	9%	8%
Move to a different job outside Creative Media Industries	7%	7%
Become freelance	9%	9%
Broaden scope of freelance work	22%	27%
Change direction of freelance work	12%	14%
Expect to be made redundant	8%	7%
Temporarily leave current role (e.g. maternity leave or career break)	6%	5%

Figuur 8: verwachte veranderingen in de komende 12 maand. Bron: Creative Media Census.

Onderstaande textbox vat een reeks relevante cijfers samen uit de Skillset Media Survey (2011):

1. 56% van het totale personeelsbestand gaf aan in het voorgaande jaar een opleiding (kennis- en/of vaardighedenontwikkeling) gevolgd te hebben.
2. De helft van deze opleidingen werd door de werkgevers zelf gegeven (51%). Externe trainers en opleidingen waren goed voor (33%).
3. Meer dan de helft (54%) van het personeelsbestand stelde behoefte te hebben aan opleidingen. Deze behoefte was iets hoger bij zelfstandigen (59%) dan bij werknemers (52%).
4. 50% van de opleidingen werden betaald door de werkgevers (in tegenstelling tot 67% in 2008), 19% betaalde zijn/haar eigen opleidingen (11% in 2008).
5. De meest gebruikte bronnen voor informatie over opleidingen zijn het Internet (49%), collega's (31%) en vakverenigingen en lidmaatschappen (29%).
6. De belangrijkste onderwerpen van opleidingen waren computervaardigheden in specifieke softwarepakketten (20%), zakelijke ontwikkeling / commercieel bewustzijn (11%), management en leiderschap, (10%) en andere specifieke technische of beroepsvaardigheden (10%).
7. Een (eerste) job strikken in de creatieve media industrie gebeurt grotendeels informeel. Naast gericht solliciteren op een vacature-advertentie (31%), vormen de meer informele kanalen een grotere groep: spontane sollicitaties (18%), via een vriend of familielid (16%), via een andere werkgever in de sector (10%) en mond-op-mond reclame (7%).
8. Ook onbetaald werk is niet ongewoon in de sector. 40% Van het huidige personeelsbestand heeft ooit onbetaald werk geleverd vooraleer toe te treden tot de betaalde arbeidsmarkt. Dit geldt meer voor zelfstandigen (54%) dan voor werknemers (35%). Daarenboven bouwde 38% van het personeelsbestand eerst

werkervaring op in de sector vooraleer toe te treden (waarvan slechts 18% betaald).

9. 70% Van het personeelsbestand heeft een opleidingsniveau van 4 of hoger (vergeleken met slechts 37% voor de volledige UK populatie).
10. Verder werd er ook gekeken naar de lonen, werkuren, carrièrevordering en redenen om zelfstandige te worden (werktevredenheidsindicatoren).

Figure 9: inzichten Creative Media Skills Survey (2011)

- **Belang van opleiding voor alle sectoren:** opleiding is breder dan alleen voor de AV sector in toenemende mate belangrijk voor de productiviteit van werkgevers en inzetbaarheid en jobbehoud van werknemers. Een aantal cijfers uit de UK Commission's Employer Skills Survey (2012), een bevraging voor alle werkgevers in het VK, bevestigt dit (cijfers uit 2011)

- 59% bood *on* of *off-the job* training aan in de laatste 12 maanden (4,3 dagen per werknemer per jaar)
- 49 miljard pond werd uitgegeven aan training (£1,775 per werknemer)
- Grootste deel van die kosten is bestemd voor betalen van werknemers, slechts 8% naar externe opleidingsinstellingen
- Kleinere bedrijven spenderen proportioneel meer per trainee: vooral door *non-tradeable costs* (tijd om het te organiseren bvb)
- Meeste training is ad hoc, maakt geen deel uit van overkoepelende plannen
- meeste redenen om niet over te gaan tot training: (1) personeel is voldoende opgeleid of (2) ze hebben het niet nodig (64% van de niet-trainers); in mindere mate: (3) te weinig opleiding; (4) kost
- Niet optimaal inzetten van talent: 4.5 miljoen bedrijven hebben mensen die niet goed ingezet zijn

Figure 10: inzichten Employer Skills survey

- **Tijd en geld als struikelblokken:** Tijd en geld vormen de belangrijkste struikelblokken voor het organiseren en bijwonen van opleidingen. Uit bovenstaande kunnen we vaststellen dat opleiding zwaarder doorweegt voor kleinere bedrijven, dat de kosten van opleiding zich vooral situeren in de personeelskost van werknemers die opleiding gaan volgen en niet inzetbaar zijn voor het bedrijf. De Confederation of British Industries hierover:

*"In a sector dominated by SMEs and with a high proportion of freelance workers – on-the-job training will be common. The long term investment of time and resources required to provide accredited training courses does not always fit with day to day employer operations (...)"*While the majority of skills development within SMEs will be informal, more could be done to support SMEs to overcome the barriers they may face in engaging with the external skills system – namely time, costs and dealing with bureaucracy" (Nathan, 2011).

- Bevraging van Skillset (2012) toonde dat 83% van de mensen actief in de AV sector barrières ondervinden voor het volgen van opleiding. 21% wijt dit aan een gebrek aan geschikte opleidingsmogelijkheden in de specifieke regio waar ze actief zijn; 39% gaf aan dat de kosten voor opleiding te hoog waren.

24% gaf aan dat werkgevers niet bereid waren tot het betalen van opleiding, en nog eens 24% vond dat de opleidingsuren onvoldoende kon ingepast worden binnen het werk. Opvallend hier bleken nog eens de grote verschillen tussen de omroepen en onafhankelijke productiesector in een aantal problemen. Voor omroepmedewerkers bleek het betalen van de bedragen veel minder een probleem (25%) dan voor de onafhankelijke producenten (53%). Dit bevestigt dat de behoeften en noden naar opleiding voor elk domein sterk kunnen verschillen. Onderstaande tabel geeft de uitsplitsing naar het type subsector (omroepen, kabel en satellietzenders, onafhankelijke productie).

- Het Creative Capital Report (2011) van de Irish Film and Television Network zag gelijkaardige struikelblokken en behoeften naar opleidigen. Het rapport schoof TM als één van de vijf pijlers naar voor schoof in de ontwikkeling van de Ierse AV markt. Zij zagen vooral volgende behoeften naar opleiding en ontwikkeling van talent:

1. het herinrichten van bestaande opleidingsmechanismen van de AV fondsen
2. het invoeren van on-the-jobtraining mechanismen, dat als beste methode aanzien wordt voor het verbeteren van vaardigheden en vergroten van talent. Producties met micro-budgetten en *low-budget* filmsets worden naar voor geschoven als geschikte omgevingen om dergelijke on the job trainingkansen aan te bieden. Middelen moeten vrijgemaakt worden voor individuele begeleiding en coaching uit de praktijk voor veelbelovend talent. Hier wordt ook gekeken naar het aantrekken van internationaal talent.
3. Inzetten op *apprenticeships* (betaalde leercontracten)
4. Onderzoeken van omscholing in andere sectoren, vooral met het oog op recessie en economische crisis. Het creative capital rapport vraagt ook specifieke aandacht voor het omscholen van oudere werknemers.
5. Inzetten op zakelijke skills van creatieven. Daar wordt o.m. gedacht aan een mentorprogramma dat zich focust op export en zakelijke vaardigheden van starters en opkomende bedrijven. De klemtoon ligt op export en promotie naar het buitenland.
6. Opleiding vroeger integreren: audiovisuele onderwerpen zouden vroeger aan bod moeten komen in het curriculum van scholen.
7. Het oprichten van een industrie- en opleidingsforum die de banden kan versterken met de industrie, zodat ze op elkaar afgestemd blijven.
8. Mentorschap en internationale benchmarking: de Ierse audiovisuele industrie zou baat hebben bij het versterken van de banden met internationale sectorexperten en -managers.
9. Samenwerking vanuit de idee van kenniseconomie en innovatie-industrie. Zoeken naar banden met ICT-opleidingen, universiteiten, etc.

Figuur 11: prioriteiten creative capital report. Bron: IFTN

- **Problematisch karakter van stages:** onderzoek van de UK Commission (2011, 87.500 respondenten) wees op het problematische karakter van stages. Aan de ene kant worden ze als noodzakelijk gezien voor elke opleiding in de creatieve sector. Aan de andere kant zijn de beperkingen opgelegd aan stages groot, wat de relevantie ervan beknod. Bovendien kenmerken veel

sectoren door een wildgroei aan illegale stages. Er treedt vaak misbruik op van stages, de wetgeving is duidelijk, en er heerst een negatieve perceptie over het stageaanbod. Koepelverenigingen drukken op het belang van het monitoren van eerlijke stagevoorzieningen en het organiseren van overleg over stages. Skillset werkte hiervoor een code uit van goede *practices* voor werkgevers in de begeleiding van stagiaires. Er werd ook gezocht naar mogelijkheden om alternatieve stages aan te bieden. Het Creative Employment Programme⁷ is een fonds van 15 miljoen pond om de kosten te dragen van 'apprentices' die stage volgen tussen 16-24 jaar. Dat betekent dat stages langer kunnen duren, en studenten ervoor betaald worden. Naar schatting zou het 6500 posities creëren tegen maart 2015. Daarvan gaat het om 2000 betaalde stages, 29000 apprenticeships (soort van leercontract) en 1600 traineeships (opleidingscontracten).

- **Diversiteit in noden naargelang de functie:** de noden zijn verschillend naargelang het statuut, en de statuten en rollen binnen de sector verschillen zeer sterk. Onderzoek van Mijnen en Teunen (2012) toont ook dat de diversiteit in talentmanagementbehoeften verschilt per deelsector. Behoeften van gamesector bvb. anders dan van audio en filmsector. Ook binnen de subsectoren verschillen de behoeften van talent.

3.4.3. Behoeften naar begeleiding, werkomstandigheden en organisatiecultuur

- **integratie van coaching binnen overkoepelende strategie:** onderzoek wijst hier op het belang van transformational leadership. Organisaties moeten zelf aantonen hoe belangrijk kennis en vaardigheden zijn voor een organisatie door werknemers mee te trekken in de bedrijfsvoering van organisaties. Dit kan al door het beter begeleiden en rondleiden van freelancers op de creatieve werkplek. Effectief en efficiënt management is ook nodig om optimale kwaliteiten in te zetten bij training en coaching van talent. Bedrijven moeten trainingsnoden en capaciteiten zelf afbakenen per functie.
- **Belang van bredere aspecten zoals loon en werktevredenheid:** een survey voor talent in de digitale sector (media, innovatie, ICT) (5000) toonde de link tussen behoud van talent en aspecten van loon en werktevredenheid. Het onderzoek benadrukte het belang van inzet op verloning en werkomstandigheden als cruciaal aspect voor het behoud van talent.⁸
- **Belang van creatieve en stimulerende omgeving:** dit hangt sterk samen met een HR-beleid, en de manier waarop werknemers betrokken worden in de bedrijfsvoering. Dit gaat dan van het tolereren van falen en fouten als onderdeel van de bedrijfscultuur, het belang van niet-monetaire incentives

⁷ <http://ccskills.org.uk/news/story/creative-employment-programme-offers-alternative-to-illegal-internships>

⁸ <http://talentmgt.com/articles/view/survey-digital-talent-in-greatest-demand>

om de motivatie van werknemers te vergroten, etc. Leiderschap speelt een belangrijke rol in het uitstralen van de creatieve werkplek. Er wordt gewezen op open en duidelijke communicatie en het belang van een inclusieve aanpak en het betrekken van personeel in het uitstippelen van de doelen van een bedrijf (o.m. Pappada, 2006).

Onderzoek GOC naar innovatie en talentontwikkeling:

Onderzoek van het Nederlandse kenniscentrum GOC wijst op het belang van context van bedrijven bij het stimuleren van innovatie en talent. Innovatie en economisch rendement zijn niet afkomstig van technologie, maar de sociale context (75%) (Mijnen en Teunen, 2012). In het onderzoek werden diverse aspecten meegenomen in het bepalen van innovatie binnen bedrijven. Talentontwikkeling was er één van, maar werd vooral geïnterpreteerd in opleiding en begeleiding. Andere contextuele factoren die voor ons onderzoek interessant zijn, waren het creëren van een flexibele organisatie en bedrijfscultuur. Elk van deze aspecten werden verder gespecificeerd in een aantal criteria, die werden meegenomen in de bevraging.

Voor flexibele organisatie werden volgende aspecten weerhouden: (1) bredere inzetbaarheid personeel; (2) flexibele arbeidscontracten; (3) flexibele werktijden; (4) meer deeltijdse banen; (5) telewerken; (6) samenwerken in brede teams; (7) efficiënte werkprocessen; (8) zelf roosteren werktijden; (9) keuzemenu arbeidsvoorwaarden.

Voor organisatiecultuur ging het om volgende aspecten: (1) verantwoordelijkheden lager in de organisatie leggen; (2) eigen initiatief stimuleren; (3) stimuleren van out-of-the-box denken; (4) bedrijfsblindheid doorbreken; (5) inspireren voor een gezamenlijk doel (GOC, 2010).

De cijfers bevestigen dat alle bedrijven actief bezig zijn met het inzetten op een innovatieve cultuur. Voor gamebedrijven gold dit nog een stuk meer dan film en televisie (n=908). Wat flexibilisering van de organisatie betreft, zijn verschillen tussen film&tv en andere creatieve sectoren niet uitgesproken. Alle sectoren zijn ermee bezig, de IT en internetsector het sterkst (GOC, 2010: 7)

Figure 12: onderzoek GOC toegelicht

3.5. Inzichten uit buitenlandse cases

3.5.1. Afbakening van buitelandse cases

- Een volgende stap in de theoretische benadering en contextualisering van talentmanagement is de analyse van een reeks cases uit het buitenland. Vele van de talentmanagementinitiatieven die interessant zijn voor onderzoek maken deel uit van de strategie en het HR-beleid van bedrijven. Een voorbeeld ervan zijn de initiatieven die zich op het niveau van de publieke omroepen afspelen.

1. Met haar BBC *'Creative Future'* plannen, hoopt BBC haar interne productie weerbaarder te maken in een competitieve mediamarkt en het beste uit haar creatief talent te halen (BBC, 2006). Daarbij werd gewerkt aan het stroomlijnen van bestaande procedures, het aanstellen van een *Director of Talent*, een meer flexibel *human resources* beleid, enz. Met onder meer de websites *The Writersroom* en *BBC New talent* (2005-2007) poogt BBC ongekend creatief talent in het Verenigd Koninkrijk op te sporen (BBC, 2005; 2007).
 2. Channel 4 zet al jaren voluit in op jongeren in haar fictieaanbod, en dit zowel op het scherm met onderwerpen en stijlen die aan de belevingswereld van jongeren appelleert, maar ook achter de schermen, door jongeren zelf te laten meeschrijven aan populaire fictiereeksen als *Skins* (Channel 4, 2012).
 3. In Nederland wordt vanuit de publieke omroep vanuit Nederland 3 reeds enkele jaren TV Lab georganiseerd. Ongekend talent kan zelf voorstellen insturen die na een selectie en wedstrijd kunnen worden ontwikkeld tot een pilot, met als doel het te halen van een nieuw(e) format of productie (NPO, 2012).
 4. VRT werkte in 2012 samen met FilmAngel.TV om jong talent de kans te geven hun talent te tonen door uitzendmogelijkheden te bieden op Canvas en Op12. Canvas biedt zelf ook een bedrag aan (5000 euro) bovenop de verzamelde financiering door crowdfunding (VRT, 21/06/12). In 2013 lanceerde VRT *'carte blanche'*. Doel ervan is niet alleen om de publieke omroep aantrekkelijker te maken voor jongeren en in te zetten op innovatie, maar ook om jong talent een kans te geven om bij de openbare omroep zelf creativiteit te tonen en projecten mee te ontwikkelen.
- TM beperkt zich echter niet tot het niveau van de publieke omroep, en evenmin tot het niveau van de nationale initiatieven. Het MEDIA-programma van de Europese Unie trekt sinds de lancering van het eerste programma eind jaren '80 al resoluut de kaart van talentontwikkeling. Mediatraining-initiatieven worden gekoppeld aan specifieke incentives voor het stimuleren van talent – hoofdzakelijk de nieuwkomers, zoals prijzen, beurzen en ontmoetingsmomenten op internationale festivals. Zo werd tijdens de Berlinale de *'Talent Campus'* opgericht, dat gold als ontmoetingsplek voor jong en opkomend talent in productie, distributie en journalistiek. Ander initiatief dat daar gestuwd werd door MEDIA was *'Shooting Stars'*, een initiatief waarbij 10 jonge acteurs in de verf gezet worden.
 - Op basis van een analyse van de initiatieven worden een aantal elementen gedestilleerd met het oog op de uitwerking en inrichting van een Vlaamse Mediacademie. Zo komen we aan de ene kant met een aantal lessen over activiteiten en opleiding en een overzicht van de diverse werkvormen en

domeinen. Aan de andere kant bieden we een aantal 'gouden regels' op basis van de bestudeerde cases. Beiden worden in volgend deel, na een beknopte toelichting van elke case, toegelicht.

- De cases werden geselecteerd op basis van een aantal gemeenschappelijke aspecten in uitwerking en activiteiten: (1) het gaat om initiatieven en projecten in de audiovisuele sector of breder in de culturele sector; (2) het gaat om initiatieven die direct gericht zijn op talentmanagement, of onderdelen van een talentmanagementbeleid, zoals een inzet op stages of het aanbieden van opleidingen; (3) Geografisch werd gezocht naar een evenwicht in taal en regio, maar de meerderheid van de cases zijn afkomstig uit Groot-Britannië. Enerzijds kenmerken de Angelsaksische landen zich door een sterke uitbouw van initiatieven gericht op het ontwikkelen van talent, anderzijds levert de proximateit in data en toegankelijkheid van taal, hier in het voordeel. (4) Een ander selectie criterium voor de cases was de bruikbaarheid van de initiatieven in het licht van de Mediacademie.
- De cases worden systematisch verwerkt en geanalyseerd i.f.v. talentmanagement, meerwaarde en problematiek en de concrete lessen die hieruit getrokken kunnen worden wat betreft een Vlaams talentmanagementbeleid. Cases die onder de loep worden genomen betreffen gelijkaardige initiatieven naar talentmanagement vanuit beleidsniveau, alsook initiatieven afkomstig vanuit specifieke organisaties en mediabedrijven zelf. Bronnen hiervoor zijn in eerste instantie websites, visieteksten, persstatements.
- Er werd zowel gekeken naar initiatieven vanuit de brede sector, de overheid en specifieke organisaties zelf. Volgende cases werden onder de loep genomen:
 1. Bafta Supporting Talent
 2. BBC Academy
 3. BBC WritersRoom
 4. Channel 4's 4Talent
 5. Creative and cultural Skills Employment Programme
 6. Creative Skillset
 7. Cultural Human Resources Council
 8. IdeasTap
 9. Institute of Practitioners in Advertising (IPA)
 10. Irish Film & Television Network
 11. Media-Academie.nl
 12. Media Academy Wales
 13. Shareplay Denmark
 14. Skillset Craft and Technical Skills Academy
 15. VERS Film en TV

- In de bijlagen (zie bijlage 10 t.e.m.23) werd een uitgebreide bespreking van elke case opgenomen. Daarbij werden de cases telkens bestudeerd vanuit (1) de doelstellingen van de initiatieven, (2) de activiteiten en de daarbij opgezette werkvormen en de (3) organisatiestructuur en werking van de initiatieven.

3.5.2. Gemeenschappelijke kenmerken van de cases

Welke centrale lessen kunnen we nu uit die cases halen? We nemen ze hier achtereenvolgens onder de loep:

- Ten eerste bepaalt de culturele context sterk hoe vanuit overheid en sector naar TM gekeken wordt. Canada kenmerkt zich bijvoorbeeld traditioneel door een protectionistische insteek waarbij de creatieve sector sterk vanuit culturele diversiteit, de instandhouding van hoge kunsten en toegankelijkheid van cultuur, benaderd wordt. De AV sector valt er onder een culturele profiel, eerder dan industrieel, en wordt dus gezien als uitzondering op traditionele diensten en markten. TM-initiatieven zijn daar dan ook sterker gericht op het in stand houden van de kwaliteit en diversiteit van de Canadese audiovisuele sector. In het Verenigd Koninkrijk ligt de focus door een beleidsinsteek waarbij de audiovisuele sector als sterke lucratieve economische sector gepusht wordt. De invulling van 'Creative Skillset', de belangrijkste pijler voor training van talent, en andere maatregelen, is er ook sterker gericht op het verhogen van competitiviteit, optimaal inzetten van talent, efficiëntie en rentabilisering van werkkrachten. Opvallend – en niet verwonderlijk – is dat deze laatste sterker kan rekenen op inbreng vanuit de bedrijfswereld en de maatregelen rond TM daardoor dikwijls ook sterker geprofessionaliseerd zijn. Andere contextuele factoren zijn nabijheid van andere markten (bvb. De braindrain van talent in Canada), de taal, de grootte van markt, de mate waarin beleid op afstand blijft of intervenueert in de audiovisuele sector, etc.
- Ten tweede verliezen vele van de initiatieven de laatste jaren ook aan overheidssteun door de inkrimping van budgetten op cultuur, onderwijs en media. Initiatieven moeten daarom sterker overgaan tot gemixte vormen van financiering, met o.m. donaties, lidmaatschappen of aankoop van lesmateriaal om de activiteiten rendabel te houden. Ook wordt gezocht naar mogelijkheden om opleidingen te delen of kostenbesparende synergieën te verkrijgen door initiatieven aan te haken bij andere, bestaande initiatieven. Duidelijk daaruit is dat de initiatieven sterk afhankelijk zijn van publieke subsidiëring om overeind te blijven. Of dit ook directe gevolgen heeft voor de effectiviteit van de initiatieven, bleek niet eenduidig.
- Ten derde tonen de initiatieven dat er eigenlijk al veel maatregelen los van elkaar bestaan. Niet alle TM-initiatieven gaan uit van overkoepelende Media-academieën. Vaak bestaan TM-voorzieningen binnen een AV markt uit een combinatie van maatregelen en instrumenten, vanuit bedrijven, omroepen,

overheid, filmfondsen en andere filmfilmfinancieringskanalen (bvb. animatiefondsen, promotiekanalen, etc.), Europese maatregelen als het MEDIA-programma, belangen- en beroepsverenigingen, en specifiek ingerichte voorzieningen voor training en talentmanagement, zoals de Vlaamse Media-academie. Vele initiatieven binnen dezelfde markt laten zich in met gelijkaardige activiteiten. Ofwel is daar dan sprake van fragmentering van kennis en instrumenten, of zoals in het geval van het VK, synergieën door een centrale instelling (Skillset) die de verschillende andere initiatieven overkoepelt, of ermee samenwerkt.

- Ten vierde vertrekken vele van de cases vanuit het werkgeversperspectief. Ze zijn bijgevolg in de meeste gevallen gebaseerd op productiviteit en economische return, jobzekerheid en competitiviteit, eerder dan meer 'sociale' HR-aspecten als werktevredenheid, werkgelegenheid en werkomstandigheden. In het verlengde van die eeder 'economische' focus, ligt de klemtoon bij veel initiatieven ook op het ontdekken, doen doorstromen of stimuleren van jong talent. De klemtoon hier ligt op het vergroten van competitiviteit door opkomend talent eruit te halen en te ontwikkelen, en op het ondersteunen van beginnend talent om de inzetbaarheid van nieuwkomers te vergroten en zo beter tegemoet te komen aan de noden van de sector.
- Ten vijfde is de focus en toepassing van instrumenten van de TM-initiatieven vaak heel breed. Het gaat dan zowel om directe productiefuncties (schrijver, presentator, regisseur,...) als technische functies, of de ondersteuning van meer indirecte betrokkenen, (zie bvb. 4Talent). De klemtoon ligt zoals gezegd, dikwijls op nieuwkomers, maar de initiatieven stellen zich vaak tot diverse doelgroepen open. Onderstaand overzicht geeft de focus weer van de onderzochte initiatieven. We maken daarbij een onderscheid tussen nieuwkomers, werkgevers, werknemers, freelancers, bredere focus dan alleen AV (bvb. alle vaardigheden, of creatieve sector), focus op opleiding, training on the job of stages. Het spreekt voor zich dat de focus op meerdere onderdelene tegelijkertijd kan liggen.

Initiatief/ focus	Onder- steunende welke instanties	Focus op nieuw- komers	Focus op werk- gevers	Focus op werk- nemers	Focus op free- lancers	Brede re focus dan AV	Focus op ople- iding	Focus op trainin- g on the job	Focus op stages
BBC Academy	Publieke omroep			x				x	
Writers Room	Publieke omroep	x			x			x	
4Talent	Omroep	x		x	x			x	
Vers film en tv	Sector- vereniging-		x		x				
Media Academy	Partnershi- p uniefs	x					x		

Wales									
Shareplay	Overheid				x	x			
Media-academie.nl	Privaat/sector	x	x	X	x		x		
Ideastap	Overheid/sector	x			X	x			x
BAFTA talent	sectorvereniging	x			x				x
Cultural HR Council	Overheid/Non-profit					x			
IFTN/IFTA	sectorgedreven		x	x	x				x
Creative Skillset	Overheid/sector						x		x
Creative and cultural skills council	Overheid	x	x			x			x

Tabel 2: overzicht focus van de onderzochte initiatieven

- De instrumenten voor talentmanagement focussen zich in de meeste gevallen op drie aspecten:
 1. **informatievoorziening:** dit kan zowel voor werkgevers als werknemers of freelancers zijn, voor geïnteresseerden of afgestudeerden, etc. De vorm van die informatie, is net als de inhoud ervan, bijzonder divers (blogs, podcasts, webinars, juridische documenten, standaardcontracten; tips, do's en don'ts, frequently asked questions, discussiefora of feedbackmechanismen, sociale mediatoepassingen, documentatie en onderzoek, cijfers, overzichten van links en doorverwijsfuncties, etc.).
 2. **ondersteuning van jobs en stages:** hierbij gaat het om initiatieven ter ondersteuning van betrekkingen, al dan niet in betaalde vorm. Dit kan gaan van databases met aanbieders van stageplekken en centrale info over beschikbare stageplaatsen, of dit alles voor vacatures en jobaanbiedingen. Sommige initiatieven bieden financiering van bepaalde beurzen voor uitzonderlijk talent, of spreken van betaalde stages, de 'apprenticeships'.
 3. **Aanbieden van opleiding:** ondersteuning van diverse vormen van opleiding en training en dit in rechtstreekse lesvorm, extern of bij bedrijven zelf, in samenwerking met universiteiten en hogescholen, met basis- en secundair onderwijs, etc.. Hoewel telkens gewezen wordt op het belang van coaching en on-the-job training in complementariteit met een bijkomende permanent opleidingsaanbod, zijn de initiatieven die coaching of begeleiding ondersteunen, of on-the-jobtraining, veel beperkter. Opleidingen zijn daarbij in de meeste gevallen betalend, hetzij door de werkgevers, hetzij (voor freelancers) op eigen initiatief. Wel worden voor bepaalde opleidingen bvb. beurzen aangereikt, of worden stukken van de vaak

kostelijke opleidingen in bepaalde gevallen gefinancierd (bvb. young talent awards, of in opleidingen waar specifieke noden zijn).

In de tabel hieronder wordt een overzicht gegeven van de activiteiten en instrumenten die ingezet worden bij de onderzochte initiatieven om in die onderdelen van TM te voorzien. In volgend deel wordt dan stilgestaan bij een aantal aspecten die bepalend zijn voor het welslagen van initiatieven. Tenslotte zal nog stilgestaan worden bij een aantal mogelijke struikelblokken bij de onderzochte initiatieven, die van toepassing kunnen zijn voor de uitwerking van een MA.

Instrument/ Initiatief	Media academie.nl	Sharepl ay	Media Acad Wales	BBC Acad	Writers Room	4 Talent	Vers Film en tv	Ideas tap	IPA	Crea- tive Skillset	BAFTA Talent	Cultural HR Council	IFTN/ IFTA	Creative Skills/ Creative Employ- ment	Creative Develop- ment team
Betaalde stages				x		x					x	x			
Stageplekken aanbieden			x	x	x	x					x				
Overzicht stageplekken	x			(BBC Caree rs)		x	x			x	x	x		x	
Financiering coaches	NA	x	x	NA	x	NA	x	x		x	x	x		x	
Netwerk evenementen	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Vacatures				(BBC Caree rs)	x	x	x	x	x	x		x	x		
Awards					x	x	x	x	x	x	x		x	x	
Onderzoek									x	x	x	x		x	x
Nieuwsbrief	x	x		x	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x
Blog		x		x	x	x		x	x	x		x			x
Meldpunt voor problemen									x	x				x	
Database van onderzoek naar TM										x	x	x		x	
Train-de-trainer	x	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	x	NA	NA	NA
Do's en don'ts voor stage en/of job				x	x			x				x			
Informatie voor			x						x	x		x		x	

werkgevers															
Aggregatie van (eigen) opleidingen en trainingsinitiatieven	x		x	via Creatieve Skills et		x		x	x	x	x	x	x		x
Dialogo en overleg		x	x	x		x	x	x	x	x		x		x	
Lobbyfunctie			x	x					x	x		x		x	
Online forum		x					x	x							
Kwaliteitslabel	x			x	x				x	x					
Inzendingen ideeën / werk		x			x	x	x			x	x				
Online leerplatform				x	x	x			x		x	x	x		
Testimonials	x		x	x	x	x			x		x	x		x	
Database studenten / professionals			x				x	x	x				x		
Samenwerking met derden		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

Tabel 3: instrumenten TM-initiatieven

3.5.3. Succesfactoren bij de onderzochte initiatieven

Op basis van de analyse van de cases kunnen een aantal factoren naar voor geschoven die het succes van initiatieven mee bepalen, of die alvast kenmerkend zijn voor succesvolle initiatieven. Wat als succesvol initiatief aanzien wordt, is dikwijls veel minder duidelijk, arbitrair en subjectief. De track record van initiatieven, de financiële middelen die ze ter beschikking krijgen en het aantal jaar dat ze actief zijn, kunnen meespelen als graadmeter. Onderzoek dat dergelijke initiatieven nauwgezet evalueert en de impact ervan achterhaalt, blijft vaak beperkt tot de leden van de instellingen zelf. Volgende factoren bepalen volgens onze analyse daarom mee het succes van de initiatieven:

1. Initiatieven die kunnen voortbouwen op sterke merken en reputatie, beschikken over een groter draagvlak, en zijn effectiever in bereik van hun doelgroep. De BBC is hier een toonvoorbeeld, waar de instelling als kwaliteitslabel naar talent gepresenteerd wordt, en het label voor kwaliteit doorgetrokken wordt in instrumenten voor talentmanagement. Dit wijst ook op het belang van promotie, en het uitdragen van het initiatief als standaard voor de sector. Skillset doet dit uitvoerig, en presenteert zich als maatstaf voor training en opleiding. Bedrijven, onderwijsinstellingen e.d.m. dragen daarom ook graag het label van Skillset in hun samenwerkingen. Sommige initiatieven spelen in hun visibiliteit ook sterk op de juiste doelgroepen. 4Talent bijvoorbeeld presenteert zich net als het merk Channel 4 expliciet naar jongeren, en doet dit samen met jongerenorganisaties, diversiteitskoepels etc. 4Talent is bedreven in PR en social media. Ze weten goed hoe ze nieuw jong talent kunnen bereiken en op de been kunnen krijgen: Facebookpagina, nationale reclame, Youtube round-ups van de 4talent days,...
2. Succesvolle initiatieven berusten sterk op samenwerking met andere spelers. Ze functioneren als *hub* voor talentmanagement (of onderdelen ervan), grotendeels gebaseerd op kennisdeling, overleg en partnerships.. De BBC Academy bijvoorbeeld werkt met andere omroepen, en bedrijven in de sector, en koepelinstanties als Skillset. Skillset zelf bestaat uit diverse partnerships met hogescholen, universiteiten, technische spelers, koepelverenigingen of omroepen. Opleidingen van beroepsverenigingen worden in bepaalde gevallen samen georganiseerd, of bepaalde informatie en sessies worden opengesteld voor de brede sector. Trainingsprogramma's van BBC worden bijvoorbeeld gedeeld met o.m. de koepel voor onafhankelijke producenten PACT en de onafhankelijke filmmakers (Indie Training Fund) (BBC, 18/10/11). Lessen worden vaak gegeven door praktijkprofessionals die nog actief in het veld staan. Initiatieven werken samen met andere netwerkevents en festivals. Aangezien vele spelers zich al met gelijkaardige activiteiten inlaten, uit de meerwaarde van TM-initiatieven zich vaak in het samenbrengen van bestaande initiatieven, de doorverwijzing, kruisbestuiving en versterking door complementariteit. Partnerships laten ook toe om sterker ad hoc initiatieven te organiseren en in te spelen op

actuele noden. Een voorbeeld zijn de technische samenwerkingen die georganiseerd worden vanuit het filmproductiebedrijf Pinewood Studios met de Scholen. De Insitute of Practitioners for Advertising deed hetzelfde in samenwerking met departementen arbeidspsychologie van universiteiten. Bepaalde aspecten van talentmanagement worden ook ingebed in bredere initiatieven naar werkgelegenheid (zie bijvoorbeeld apprenticeships.org.uk voor stages en leercontracten) of haken aan bij initiatieven rond innovatie en de creatieve sector. De initiatieven tonen daarom ook het belang van een overkoepelend TM-beleid. De overheid heeft een sturende rol in de ondersteuning, ontwikkeling van TM-initiatieven, of kan vanuit overleg met de sector, bestaande initiatieven stroomlijnen.

3. Initiatieven zijn toegankelijk en laagdrempelig. Een voorbeeld is 'Ideastap'. Een profiel aanmaken duurt er om en bij de 2 minuten en is bovendien gratis. Het netwerk is daarom met 100,000 actieve leden ook enorm. Het is ook bijzonder gebruiksvriendelijk. Het laat toe om snel mensen toe te voegen in het netwerk, of profielen aan te passen, zoals op sociale mediaplatforms als LinkedIn.
4. Succesvolle initiatieven gaan uit van een sterke financiële basis om hun aanbod en werking te verzekeren. Ze zijn zoveel mogelijk onafhankelijkheid in beheer en werking en gaan daarom ook uit van een diversificatie van inkomstenstromen. In de meeste gevallen gaat het dan om een combinatie van directe inkomsten uit sommige opleidingen en informatie, of lidmaatschap, inkomsten vanuit een bijdrage van de sector, en/of overheidsmiddelen, al dan niet in de vorm van een directe toelage of een licentie (zoals de BBC).
5. De meeste initiatieven tonen zich sterk in hun agregatorrol, met andere woorden, het samenbrengen van informatie en kennis over stages, opleidingen, wetgeving, etc. binnen één webplatform. De mate waarin ze daar in slagen, hangt af van de mate van samenwerking met andere initiatieven, en de gebruiksvriendelijkheid van de platformen. Initiatieven als de Writersroom van BBC brengen op een heel heldere manier een breed aanbod informatie samen. Wat opleiding betreft, uit zich dit vaker in het opwerpen als gids voor opleidingen dan in de rol van rechtstreekse opleidingsverstrekker. Interessante cases bieden erg *hands-on* informatie: van 'set etiquette' voor stagiaires tot sollicitatietips en voorbeeldcontracten voor potentiële werknemers, do's en don'ts voor nieuwelingen etc. Het geheel van informatie wordt samengehouden door een overzichtelijke en aantrekkelijke website, voorzien van regelmatige updates, nieuws rond evenementen en een actieve directe communicatie. Vaak zijn die initiatieven opgebouwd als een soort blog die toelaat snel en constant nieuws te brengen.
6. Er wordt ingezet op duidelijke doelgroepen: naargelang de opdracht en financiering wordt talentmanagement ook gekoppeld aan specifieke

doelgroepen, bvb. Jongeren, oudere werknemers, etc. Sommige initiatieven leggen zich toe op diversiteit en inclusie (zoals BAFTA, dat zich actief toelegt op het aantrekkelijker maken van de AV voor vrouwen). 4Talent van Channel 4 hanteert voor alle internships 4Talent quota voor andersvaliden. De 4Talent Days richten zich dan weer (ook) op kleinere dorpen, waar educatie en financiële cijfers lager liggen dan het nationaal gemiddelde. Regionale inclusie is trouwens vooral in het VK, waar de AV sector vooral beperkt blijft tot een handvol grootsteden, een uitdaging van vele opleidingsinitiatieven.

7. Initiatieven steunen hun opleidingsaanbod vaak op eigen onderzoek. Bijgevolg leunt de organisatie sterk aan bij de reële (niet enkel de verwachte) behoeften van de sector. Initiatieven die uitgaan van opleidingsnoden leggen zich ook toe op het systematisch mappen van alle opleidingen, en het jaarlijks of meerjaarlijks opvolgen van de sectornoden.
8. Succesvolle initiatieven spitsen opleiding zoveel mogelijk toe op de flexibiliteit en structuur van de sector. Er wordt daarom gezocht naar mogelijkheden om opleiding zoveel mogelijk te verschuiven naar het niveau van de praktijk en de werkvloer, o.m. door het ondersteunen van werkgevers die opleidingen aanbieden, hun activiteiten zichtbaar maken en koppelen aan kwaliteitslabels voor opleiding. Ook bevindt een groot deel van het opleidingsaanbod zich voor een stuk ook online, niet alleen in de informatie, maar ook in online masterclasses, webinars, feedback of afstand, mini masterclasses, Q&A sessies, online lezingen, tot volledig uitgewerkte modules met lespakketten en oefeningen.
9. De Internship Academy van het Britse 'Creative Employment Programme' geeft een overzicht van alle standaarden, contracten, regels rond internships (stages) en apprenticeships (betaalde stages). Het Professional Standards' programme van de Sector Skills Academy doet hetzelfde, en probeert bestaande stagebeleid van scholen en bedrijven te stroomlijnen.
10. De initiatieven werpen zich tenslotte ook op als uithangbord voor nieuw en opkomend talent. Vaak doen ze dit in combinatie met de profilering van hun eigen activiteiten, op netwerkevenementen en festivals. Initiatieven schenken beurzen aan jong talent, organiseren awards en wildcards, of ondersteunen jong talent op beurzen in het buitenland.

3.5.4. Struikelblokken bij de onderzochte initiatieven

Uitgaande van de geanalyseerde perspectieven, kunnen we ook nog een aantal struikelblokken signaleren. Ze werpen zich op als limieten voor de effectiviteit van TM-initiatieven:

1. Een struikelblok van veel initiatieven is de gebrekkige opvolging en controle ervan. Vaak zijn initiatieven zo verspreid, en geënt op samenwerking, dat de impact ervan achterhalen vrij moeilijk is. Dat maakt het voor die initiatieven

ook moeilijk om hun effectiviteit naar beleid en sector te verantwoorden, of zich te onderscheiden van andere initiatieven voor TM.

2. Vele van de initiatieven blijven sterk gefragmenteerd. Complementariteit van veel initiatieven blijft beperkt. Vanuit sector- en beleidsperspectief brengt dit vaak onnodige uitgaven met zich mee, voor de initiatieven zelf zijn vaak hoge overheadkosten gemoeid voor het beheer ervan, dat makkelijker gedeeld en geïntegreerd kan worden binnen andere initiatieven. Voor het talent zelf, en diegenen die het talent ten dienste willen staan (bvb. de werkgevers) bemoeilijkt dit de navigatie naar het juiste informatie- en opleidingsaanbod.
3. Daarbij aansluitend vormt de enorme hoeveelheid informatie die geïntegreerd wordt soms zelf een rem op de toegankelijkheid van initiatieven. Initiatieven als Skillset bieden een indrukwekkend aanbod aan informatie en opleidingen maar, het lijkt allemaal wat versplinterd per subsector. Generieke informatie is moeilijk te vinden en voor meer specifieke onderdelen, verlies je jezelf nogal snel in de details en veelheid aan informatie. Dit zorgt ervoor dat het niet steeds even duidelijk is waar de taak van Skillset eindigt en die van partnerorganisatie begint.
4. Vele talentmanagementinitiatieven van bedrijven presenteren zich wel toegankelijk, maar zijn steeds gebonden aan onderliggende strategische doelstellingen naar de rendabiliteit en productiviteit. Initiatieven van bedrijven zijn vaak vanuit *public relations*-oogpunt gelanceerd, ofwel gericht op het aantrekken en behoud van exclusief talent. BBC's Writers room bijvoorbeeld is vooral gericht op het securiseren van talent voor de eigen productie, eerder dan de sector in zijn breedte.
5. De kosten voor initiatieven kunnen bijzonder hoog oplopen door grote populariteit. De Writers room is opnieuw tekenend; het is erg arbeidsintensief voor de BBC zelf. Naast alle contentontwikkeling, moeten ze jaarlijks alle ingezonden scripts scannen op nieuw talent. In maart 2013 kregen ze maar liefst 2600 scripts toegestuurd, waarvan 86% een 'nee' kreeg na de eerste zift (lezen van de eerste 10 pagina's), meer dan 50% een 'nee' na de tweede zift (lezen van de eerste 20-30 pagina's) en uiteindelijk 5% een full read + feedback kreeg.
6. De meeste programma's zijn erg gericht op instroom van nieuw, jong talent. Het inspireren en behouden van de eigen medewerkers staat veel minder in de schijnwerpers. De klemtoon ligt op competitiviteit en vooral productiviteit en economische waarde, staan vaak voorop de bescherming dan de sociale aspecten van de job, zoals werkomstandigheden en levenskwaliteit.
7. De meeste programma's gaan wel degelijk uit van een aantal drempels voor toegankelijkheid. Vaak is dit ook vanuit organisatorisch en praktisch oogpunt ook noodzakelijk. De focus op 'uitmuntend' talent bij vele financiële *incentives* verhoogt de drempel voor brede toegankelijkheid en dreigt een

Mattheus-effect met zich mee te brengen, waarbij enkel de allersterksten nog meer ondersteund worden (talent dat het misschien ook zonder specifieke *incentives* had gered). Opleidingen zelf zijn niet zo toegankelijk voor mensen die nog niet in de sector zitten (bvb. Media-academie.nl). Opleidingen vaak kostelijk en vooral georiënteerd op groepen en bedrijven, eerder dan freelancers, werkzoekenden of studenten (bvb. Media-academie.nl).

3.6. Conclusies en samenvatting

- Talentmanagement is gegroeid vanuit managementtraditie, sterk vanuit een competitieve insteek met ‘winners en losers’. Het vertoont daarbij ook deels overlappingen met Human Capital en Human Resources Management, corporate management en innovatie- en organisatiestudies. De opgang van talentmanagement loopt samen met de evolutie naar een interneteconomie en de evolutie naar een *networked information economy*. De flexibiliteit, korte termijngericht en sterk vraaggebonden logica die aan de basis liggen van talentmanagement vinden we ook terug in de audiovisuele sector. Binnen talentmanagementstrategieën bestaat een tweespalt tussen benaderingen die focussen op aantrekken en behouden van exclusieve ‘koppen’ versus talentmanagement gericht op de hele organisatie. Er vindt effectief een verschuiving plaats naar ‘talent management as organizational rather than people’ issue, met aandacht voor bredere organisatorisch design (organisatiestructuur en organisatiecultuur). TM-onderzoek en -discipline is vrij conceptueel en weinig concreet; onderzoekers houden zich sterker op de oppervlakte over hoe een bepaalde strategie zich vertaalt in concrete maatregelen. Vast staat wel dat het gaat om een overkoepelende strategie steeds bestaande uit een combinatie van activiteiten. Daarom zijn er ook geen *one size fits all* voor concrete methoden. TM initiatieven sterk gebaseerd op *trial-and-error* en experimenten. Er bestaat een gebrek aan impactstudies rond specifieke TM initiatieven.
- De audiovisuele sector kenmerkt zich door een specifieke structuur en werking, sterk het gevolg van de specificiteit van het audiovisuele product. De organisatie is gebaseerd op projectnetwerken uitgaande van outputgerichtheid, korte termijnlogica, flexibele organisatiestructuren, etc. Met het oog op TM betekent dit ook: nood aan specifieke skills, continue bijscholing en sterk learning-by-doing karakter, snelle doorstroom van personeel tussen bedrijven en een amalgaam van statuten en rollen van professionals in de audiovisuele sector. Vertaald naar een TM-beleid brengt dit een aantal specifieke behoeften eigen aan de AV sector: (1) problematische investering in opleiding door projectgebondenheid en flexibel personeelsbestand; (2) nood aan sterk gespecialiseerde skills en tegelijkertijd multi-inzetbaarheid van personeel; (3) sterke circulatie van talent tussen bedrijven, dus uitdaging naar ontwikkeling en behoud van talent in de sector; (4) sterke nood aan goed geschoold en direct inzetbaar

talent (groeitrajecten zijn een stuk moeilijker in te zetten), daarom ook moeilijke instroom en drempels naar tewerkstelling voor nieuw talent.

- Onderzoeken en cases wijzen op complexiteit van TM, maar tonen tegelijkertijd dat de situatie bijzonder sterk gecontextualiseerd is: initiatieven die overgenomen worden moeten dit steeds doen met oog voor de omringende context. Behoeften binnen de sector zijn sterk verbonden aan de specificiteit ervan. De cases en onderzoeken tonen tevens het belang van een bredere inzet op talentontwikkeling dan alleen maar één van directe opleidingen, maar ook rekening houdt met on-the-job training edm. Tegelijkertijd worstelen instrumenten wel met de concrete inpassing van maatregelen die on-the-job bijdragen. Een belangrijk deel wordt hier ondersteund in het begeleiden, aanbieden en ondersteunen van stages en betaalde werkplaatsen (in het VK de zogenaamde apprenticeships en traineeships), gebonden aan een reeks voorwaarden.
- Dit hoofdstuk toonde ook het belang van de cruciale vierschakel tussen opleiding, overheid, de sector en zijn bedrijven en freelancers, en de koepelinstellingen die de sectovertegenwoordigen. Elk van deze laten zich met talentmanagement in, of bepaalde aspecten ervan.

Met het oog op volgend hoofdstuk wijze we samenvatten op een aantal aspecten in onderstaand kader. Het kader zal gebruikt worden voor het uitwerken van de survey en de terugkoppeling naar maatregelen en aanbevelingen voor de MA. De eerste en tweede rijen zijn gebaseerd op het eerste luik van dit hoofdstuk en geven de onderdelen en domeinen weer van een TM-strategie. De derde rij maakt de koppeling met het onderzoek en vat de behoeften en struikelblokken samen. De laatste rij geeft een overzicht van de TM-incentives die daartegenover kunnen geplaatst worden.

Onderdelen van TM	Aantrekken Selecteren Ontwikkelen Stimuleren Behouden
Domeinen voor TM-strategie	Basisopleiding Bijkomende opleiding Coaching en begeleiding On-the-job training Werkomstandigheden (HR beleid) Organisatiecultuur (leadership)
Struikelblokken en behoeften AV	Instroom beperkt door contextuele factoren, diversiteit, beperkte arbeidsplaatsen, sterk afhankelijkheid van sociaal netwerk Opleiding onvoldoende afgestemd Beperkte inzet op ontwikkeling van talent Beperkingen naar inzetbaarheid van talent Opleiding moeilijk verzoenbaar met outputgerichtheid van de sector Opleiding moeilijk verzoenbaar met flexibiliteit van de sector Moeilijke ondersteuning aan coaching en training on-the-job voor

	intermediären en overheid Problematiek oudere werkgevers en uitstroom Werkomstandigheden plaatsen druk op behoud van talent (onzekerheid, duur, verloning, promotiekansen) Ontoegankelijkheid informatieaanbod voor opleidingen, werken, etc. Afstemming verschillende TM-initiatieven binnen sectoraal overleg en platform
Instrumenten voor een TM-beleid	Basisopleidingen Sensibilisering naar secundair onderwijs Overkoepelend regulerend kader voor TM vanuit de overheid Leerkredieten aanreiken Gestructureerd overleg Financiële incentives voor bedrijven Financiële incentives voor freelancers Bijkomend opleidingsaanbod Diversiteitsbeleid Stages en stagebeleid Informatie-voorziening voor werknemers, freelancers, werkgevers Systematisch onderzoek Stages Leercontracten Ondersteuning van coaches Begeleiding van managers Kwaliteitslabels voor bedrijven Tussenschakel voor creatieve ontwikkeling (e.g. Writersrooms) Databases voor vacatures en stages Toegankelijk maken van opleidingsaanbod Ombudsman en adviesverstrekkers

Tabel 4: kader voor TM incentives AV sector

4. Kwantitatieve bevraging van de behoeften en prioriteiten

4.1. Inleiding

- Om de behoeften en prioriteiten in de Vlaamse audiovisuele sector rond talentmanagement in kaart te brengen, doen we beroep op een kwantitatieve bevraging van het audiovisuele veld. Met de survey wilden we een zo breed mogelijk inzicht krijgen in de behoeften en prioriteiten van talentmanagement bij alle werknemers in de audiovisuele sector. Specifieke aandacht van de survey ging daarbij naar het in kaart brengen van de opleidingsbehoeften. Eerdere bevragingen naar talentmanagement in Vlaanderen waren kwalitatief van aard (interviews en rondetafelgesprekken) en peilden vooral naar de behoeften vanuit een werkgeversperspectief (Segers et al. 2010: 7).
- Deze survey zou moet op kwantitatieve wijze inzicht geven in de concrete noden van de sector van werknemers en zelfstandigen. Een gelijkaardige survey, uitgevoerd met het oog op de oprichting van de Mediacademie voor de geschreven pers en uitgeverssector (uitgevoerd door Why5 in opdracht van PPress, 2012), peilde ook al naar de opleidingsbehoeften van talent actief in de sector. Daarbij werden toen ook journalisten bevroegd uit de AV sector. Het beklemt o.m. de noodzaak aan combinatie methoden kwalitatief en kwantitatief om reële en dieperliggende behoeften te kennen. Deze survey richt zich tot de brede audiovisuele sector, met daarin ook de journalisten, maar ook onafhankelijke producenten, facilitaire spelers, omroepen, zelfstandigen, distributiespelers, etc.
- In dit hoofdstuk worden de resultaten van de survey toegelicht. Daarbij is het vooral de bedoeling om bevindingen overzichtelijk en toegankelijk te presenteren. Vooraleer overgaan wordt tot de resultaten, wordt stilgestaan bij de opzet en uitwerking van de survey, en worden een aantal voorafgaande overwegingen rond representativiteit, afbakening van de AV sector, afbakening van TM, de verspreiding en respons en de uitwerking van de vragen en de organisatie van de survey zelf, meegedeeld.

4.2. Opzet en uitwerking van de survey

- Bevragingen naar talentmanagement en specifiek opleiding, komen in verschillende vormen en omvang. Binnen bedrijven bestaat de traditie al langer om te peilen naar werkomstandigheden, en –tevredenheid van de medewerkers, de effectiviteit van leiderschap, prestaties van werknemers en *work-life balance*. Ook naar talentmanagement is het peilen naar behoeften van talent op kwantitatieve wijze is geenszins nieuw.

- Eerder kwamen al bevestigingen van Britse initiatieven van Skillset en de UK Commission aan bod. Daarbij werden diverse aspecten van talentmanagement belicht. Vooral de Creative Media Skills survey van Skillset, sluit nauw aan bij de opzet van dit onderzoek. Het brengt de behoeften naar vaardigheden en prioriteiten naar opleiding om de twee jaar in kaart, en diende dus ter ondersteuning van deze survey (antwoordmogelijkheden, formulering van vragen, etc.).
- Een ander onderzoek dat werd bestudeerd voor de opzet van deze bevestiging, is de survey van het Nederlandse kenniscentrum GOC, nam de contouren en creatieve context van talent binnen bedrijven onder de loep. 908 bedrijven (focus op management en bedrijfsleiding) werden telefonisch geïnterviewd.
- Een derde grootschalige survey die ter inspiratie diende, is de Creative Media Census 2012 van de Creative Skills Council in het VK en is een longitudinale studie die jaarlijks afgenomen wordt sinds 2000. Het doel is om betrouwbare inschattingen te maken van de grootte en verdeling van de tewerkstelling binnen de creatieve media-industrie in het Verenigd Koninkrijk. De Census brengt de demografische en contextuele omstandigheden van creatieve bedrijven in kaart: het gaat na hoeveel werknemers bedrijven in dienst hebben, op welke basis ze werken, op welke locatie bedrijven gevestigd zijn, welke functies ze aanbieden, en hoe de verdeling in geslacht en minderheden zich manifesteren.⁹
- De BAFTA Career Pathways survey, die ook al eerder werd genoemd in dit rapport, gaf vooral inzicht in de praktische organisatie en vragen naar instroom. De BAFTA survey werd uitgevoerd in 2012. Het bestond uit 2 online surveys. De eerste survey (N=2.077) keek naar beslissings- en beïnvloedingsfactoren voor een carrière in de sector, bij jongeren tussen 16-24. De survey liep van 24 juli tot 28 augustus 2012. De steekproef was representatief voor jongeren in het VK. De groep werd aangevuld met 199 jongeren die bewust een job binnen de sector ambiëren (aanvullende contactgegevens werden verkregen via partnerorganisaties 4Talent en IdeasTap). De tweede survey (N=191) bevroeg eigen leden over hun carrière en met als doel advies te verkrijgen voor jonge mensen. De link naar de

⁹ De Census vragenlijst wordt gedistribueerd naar een databank van 20.000 contacten binnen de creatieve industrie op de Census Day 2012 (4 juli 2012). De vragenlijst wordt verder gepubliceerd in vakbladen en nationale pers en kon zowel op papier als online ingevuld worden. Na drie weken wordt een herinnering gestuurd in de vorm van een brief, e-mail en/of telefoon, afhankelijk van de gegevens ter beschikking van elk bedrijf. In 2012 namen 832 bedrijven (van grote werkgevers tot kleine bedrijven) namen deel, waarvan 57% online en 43% op papier. Voor de schattingen van tewerkstelling in de industrie werden wegeningen op data van werkgevers uitgevoerd in elke sector (databank 20.000 bedrijven), om de antwoorden per sector te extrapoleren. Sectorovereenkomsten en andere parameters werden in rekening gehouden, om de schattingen zo betrouwbaar mogelijk te maken. Secundair desk research werd uitgevoerd om de validiteit van de wegingsfactoren te controleren. De afbakening van de functies en deelsectoren uit de Census (zie bijlagen) diende mee ter input voor onze survey. De Census kijkt voornamelijk naar demografie en diversiteit, niet naar noden en behoeften betreffende scholing, bijkomende opleidingen en jobinhoud

online survey werd verspreid naar alle leden via de nieuwsbrief en liep van 7 tot 16 september 2012.

- Onderzoek van de Universiteit Gent tenslotte, naar de werkomstandigheden van journalisten: een survey die peilt naar de werktevredenheid, van journalisten en longitudinaal uitgevoerd wordt. Het onderzoek wordt elke vijf jaar georganiseerd door het Center for Journalism Studies (CJS) in samenwerking met de beroepsvereniging VVJ. Input hier gold vooral voor de vragen naar werkomstandigheden en de tevredenheid over bepaalde onderdelen van de job.
- De opzet en uitwerking van bovenstaande onderzoeken werd meegenomen voor deze survey. Opvallend uit de meeste surveys waarin naar opleidingsbehoeften en talentmanagement gepeild wordt, is dat het werkgeversperspectief centraal staat. Vaak wordt ook gepeild naar een bredere combinatie van aspecten dan alleen opleiding, om een contextueel kader van talentmanagement te krijgen (bvb. instroom, vaardigheden, etc.). De surveys (Skillset, 2010; 2011) merken op dat de noodzaak om in te zetten op maatregelen om de respons te vergroten, cruciaal is om mensen die actief zijn in de de AV sector te bereiken. In de meeste gevallen gaat het om een online verspreiding, vaak aangevuld met andere methodes. Online surveys lijken de beste garantie te geven op een grote respons en laten vooral het makkelijkst toe bredere groepen te bereiken. Vaak wordt samenwerking met ledenorganisaties of wordt opgeroepen om surveys via leden te verspreiden.
- De survey werd uitgewerkt vanuit iMinds-SMIT, in samenwerking met de unit gebruikersonderzoek van het onderzoekscentrum (die verder niet bij het onderzoek werden betrokken). De survey werd uitgewerkt met qualtrics, een software-applicatie waarbij tegen licensie surveys kunnen worden uitgewerkt, gelanceerd en geanalyseerd. Voordelen zijn de gebruiksvriendelijkheid en overzichtelijkheid voor het opstellen van de vragen en de mogelijkheid om ten allen tijde de dataset en het verloop van het onderzoek online te managen. Voor de verwerking van de data en statistische analyse werd beroep gedaan op SPSS. De survey werd gelanceerd op 12 juni en liep tot 25 juli.

4.2.1. Afbakening van de respondenten en sector

- Bij de afbakening van werknemers in de AV sector werd uitgegaan van brede betrokkenen bij de vervaardiging van het audiovisueel product. Daarbij zitten zowel publieke als private spelers, zowel radio als televisie, zowel landelijke als regionale spelers, zowel productie als distributie, en zowel televisie, film, animatie, documentaire, web en bedrijfsfilms.
- Cijfers van IDEA en Vlerick (2010; cijfers uit 2007) gelden als leidraad voor het afbakenen van functies en van de audiovisuele sector. Let wel: in onze

omschrijving van AV zitten ook de omroepen vertegenwoordigd, itt. de IDEA en Vlerickstudie. Deze laatste komt tot volgende vaststellingen over tewerkstelling in de AV sector:¹⁰

1. In totaal zijn er ongeveer 850 werkgevers (exclusief omroepen) in het Vlaams en Brussels Hoofdstedelijk Gewest actief. Zij stellen in totaal 5.900 werknemers / loontrekkenden tewerk.
2. Daarnaast zijn er ook nog 3.650 zelfstandige ondernemers werkzaam in de sector, waaronder zo'n 1.000 acteurs/actrices. (Idea en Vlerick, 2010: 18). Voor elke 10 werknemers in de sector, zijn er 6 zelfstandige ondernemers, wat gemiddeld hoger is dan in andere sectoren (5 zelfstandigen per 10 werknemers in IT; 1,5 zelfstandigen per 10 in telecommunicatie).
3. Vlaanderen telt 40 omroepbedrijven, die niet tot de AV sector worden gerekend. Samen stellen zij ongeveer 7.000 mensen tewerk. De procentuele verdeling van de totale werkgelegenheid in de AV sector ziet er als volgt uit: 35% in de productie, 11% in verspreiding (exclusief omroepen) en 54% in de ondersteunende technische en creatieve activiteiten. In de subsector 'productie' waren in 2007 250 werkgevers actief, samen goed voor 1.900 werknemers (waarvan 97% bedienden op voltijdse basis in dienst). Daarbovenop waren er ook 1.400 zelfstandigen actief in deze subsector, wat het totaal op 3.300 brengt (Idea Consult & Vlerick, 2010: 20).
4. Uitgaande van de NACE classificatie van het totaal aantal werkgevers in productie, is de grootste groep (50%) actief in de productie van andere films dan bioscoop- en televisiefilms, gevolgd door producenten van televisieprogramma's (29%), producenten van bioscoopfilms (12%) en tenslotte producenten van televisiefilms (11%). De grootste groep werknemers die actief is in productie zijn werkzaam in productie van televisieprogramma's (55%), dan in productie van andere films dan bioscoop- en televisiefilms (25%), gevolgd door productie van bioscoopfilms (11%) en productie van televisiefilms (9%) (Idea Consult & Vlerick, 2010: 21).
5. De gemiddelde schaalgrootte van productiebedrijven is 7,5 werknemers per onderneming. Let opnieuw: omroepen zitten hier niet in vervat.
6. In de subsector 'ondersteunende technische activiteiten' waren in 2007, 530

¹⁰ Deze studie bouwt voort op de NACE-BEL 2008 classificatie, een Europees gestandaardiseerd systeem). Het bepaalt 15 relevante subsectoren, die onder vier groepen vallen. De focus ligt op zelfstandigen en ondernemingen die gevestigd zijn in Vlaanderen en het Brussels Hoofdstedelijk Gewest en hun hoofdactiviteit in één van deze subsectoren hebben. Het gaat om volgende clusters: **PRODUCTIE**: van bioscoopfilms; van televisiefilms; van films, met uitzondering van bioscoop- en televisiefilms; van televisieprogramma's; **VERSPREIDING**: van films en video- en televisieprogramma's na productie; vertoning van films; programmeren en uitzenden van televisieprogramma's; **ONDERSTEUNENDE TECHNISCHE ACTIVITEITEN**: maken van geluidsopnamen; geluidsofnamestudio's; overige diensten in verband met het maken van geluidsopnamen; gespecialiseerde beeld-, verlichtings- en geluidstechnieken; activiteiten in verband met films en video- en televisieprogramma's na productie; reproductie van opgenomen media (geluidsopnamen, video-opnamen en computermedia); **ONDERSTEUNENDE CREATIEVE ACTIVITEITEN**: beoefening van uitvoerende kunsten door zelfstandige werkende artiesten; beoefening van uitvoerende kunsten door artistieke ensembles (IDEA & VLERICK, 2010: 10). De verschillende functies uit de NACE-BEL afbakening werden ook meegenomen voor de afbakening van de subsectoren in onze survey.

werkgevers actief, samen goed voor 3.200 werknemers (waarvan 90% bedienden). Daarbovenop waren er ook 1.008 zelfstandigen actief in deze subsector, wat het totaal op ongeveer 4.200 mensen brengt (Idea Consult & Vlerick, 2010: 27).

7. Wanneer met de werknemers bij omroepen erbij telt, telde het personeelsbestand van de AV sector in 2007 ruwweg 17.000 mensen.

Figuur 13: cijfers AV sector. Bron: IDEA Consult & Vlerick

- De studie wijst er op dat de inschatting van de AV sector steeds arbitrair is, aangezien er geen duidelijk afgebakende definitie van de sector bestaat. Bepaalde subgroepen raken inderdaad verloren in de NACE classificatie en bepaalde profielen vertonen overlappingsen tussen subsectoren, functies en domeinen. Consensus over de totaliteit van het aantal werkzamen in de AV sector hangt dus af van de omschrijving van de AV sector. Afgaande op cijfers van verschillende spelers (IDEA & Vlerick, 2010; Econopolis, 2010; Mediarte.be, 2012) schommelt het aantal werknemers in berekeningen tussen de 10.000 en 17.000. Voor onze survey beogen we een respondentenaantal van 500.
- Om zowel een beeld te krijgen van werknemers- als werkgeversnoden werd aanvankelijk gedacht om beide in de survey te combineren. Methodologisch en inhoudelijk stootten we hier echter op een aantal problemen. Beiden kunnen niet afgewogen worden tegen elkaar omdat werkgevers in naam van een hele groep spreken, terwijl werknemers in eigen hoofde antwoorden. Statistisch kunnen beide niet tegen elkaar afgewogen worden omdat de aantallen nooit representatief kunnen zijn. De creatieve sector wordt gekenmerkt door steeds groter aantal functies en een steeds grotere overlap tussen functies (GOC, 2010) wat moeilijkheden levert voor de operationalisering van beroepsfuncties en profielen, maar ook voor de afbakening van de respondenten. Door het hybride karakter van rollen en sector zullen sommige respondenten dan weer als bedrijfsleider, dan weer als werknemer kunnen antwoorden. Neem bvb. een tweekoppig bedrijf voor cameratechnieken, dat al jarenlang reportages draait binnen een productiehuis of omroep. Zij kunnen zij zowel antwoorden in de hoedanigheid van bedrijfsleider van hun tweekoppig team, maar ook vanuit de hoedanigheid van werknemer en de opleidingsmogelijkheden die door de omroep of het productiehuis waarvoor zij werken, evalueren. Een splitsing van werkgevers en werknemers zou dus om twee verschillende enquêtes vragen. Ook het design van de surveys en de vragen zou afgestemd moeten worden op verschillende noden en behoeften en dus danig verschillen. Bovendien zouden de resultaten van beide enquêtes nooit rechtstreeks tegenover elkaar kunnen afgewogen worden. Daarom werd afgezien van een bevraging van werkgevers binnen de survey. Het werkgeversstandpunt zit wel vertegenwoordigd in de rondetafelgesprekken en de individuele interviews.

4.2.2. Representativiteit

- Eén van de meest cruciale aspecten van kwantitatief onderzoek is het uitgaan van representativiteit met het oog op het generaliseren van de bevindingen. Tegelijk echter is het één het bereiken van representativiteit één van de grootste uitdagingen bij elk kwantitatief onderzoek, en wordt volledige representativiteit in de praktijk zelden bereikt (Dhoest et al., 2010: 33). Om een onderzoek zo betrouwbaar mogelijk te maken, blijft de bedoeling wel steeds het benaderen van een zo groot mogelijke representativiteit.
- Eén aspect van representativiteit wordt bepaald door de grootte van de steekproef. Die moet voldoende groot zijn om uitspraken te kunnen doen over een populatie. Over het algemeen geldt dat grotere steekproeven ook grote betrouwbaarheid opleveren (o.m. in Austin, 2002, 52ev). In de praktijk wordt telkens een afweging gemaakt tussen de verhoopde representativiteit en praktische haalbaarheid van een bevraging. Regel hier is ook, hoe heterogener een populatie is samengesteld, hoe groter de steekproef moet zijn (Bryman, 2004; Austin, 2002).
- Een groot aantal deelnemers betekent niet dat representativiteit daarmee gegarandeerd is. Bij een bevraging naar de Vlaamse bevolking kunnen bijvoorbeeld een groot aantal personen deelnemen, maar indien het allemaal ouderen of allemaal mannen zijn, is de steekproef niet representatief. Daarom beogen de meeste bevragingen representativiteit te halen uit bijkomende sociaal-demografische kenmerken van een steekproef. Andere aspecten waarop representativiteit kan worden beoogd, zijn afhankelijk van het type bevraging en wat onderzoekers juist trachten te achterhalen.
- Een steekproef die 100% betrouwbaar en representatief is voor de hele audiovisuele sector zou dat dus ook moeten zijn op het type subsector, de grootte van bedrijven, de leeftijd van werknemers, en de verhouding in statuten van medewerkers (contracten, statutair, zelfstandigen, werkzoekenden, etc.). Deze moeten proportioneel allemaal even veel vertegenwoordigd zijn als in de realiteit. Is dit niet het geval, dan wordt door middel van weging (Bryman, 2004; De Leeuw, 2004) de proportionaliteit aangepast. Voor een bevraging van de audiovisuele sector moeten we hier echter wijzen op een aantal beperkingen die representativiteit bemoeilijken:
 1. afbakening van audiovisuele sector;
 2. overlapping van rollen, statuten;
 3. flexibiliteit van werknemers, niet eenduidig;
 4. geen duidelijke cijfergegevens over actieven per subsector en statuut;
 5. geen eenduidige datalijst voor rekrutering van respondenten als representatief voor een populatie.
- In tegenstelling tot de survey naar pers en uitgevers toe, beschikten we in deze niet over een database van alle werknemers actief, dat fungeerde als

populatie. Uitgaan van bestaande databases, zoals de leden en mailinglijst van Mediarte.be zou te beperkend zijn. Door uit te gaan van een geïntegreerde lijst, met leden van diverse belangengroepen, aangevuld met gegevens van werknemers op basis van mailingslijsten te integreren zou vanuit statistisch representatief oogpunt niet mogelijk geweest zijn en vanuit ethisch en privacyoogpunt niet wenselijk en simpelweg niet toegelaten. Voor de verspreiding van de enquête over de hele sector waren de onderzoekers dus aangewezen op intermediairen.

- Bovendien spreken cijfers over het aantal werknemers actief in de sector elkaar vaak tegen, en is vooral het becijferen van het aantal mensen dat actief is, in de diverse subsectoren (tv, radio, productie) bijzonder precair. Een steekproef trekken die representatief is kan pas wanneer we over de exacte gegevens beschikken (Bryman, 2004: 92-93). Niet alleen overlappen rollen van werknemers dikwijls, door de grote flexibiliteit tussen werkgevers en werknemers werken professionals vaak voor meerdere bedrijven tegelijkertijd, in diverse statuten en onder verschillende hoedanigheden (bvb. gecombineerd met ander deeltijds werk). Een representatieve steekproef op basis van stratificatie naar subsectoren of statuten, is door het flexibele en hybride karakter van rollen en functies in de AV sector, en door een gebrek aan sluitende data om de *strata* tegenover af te wegen, dus ook onmogelijk. Evenmin is het onmogelijk om dus op basis van de bevraagde respondenten te veralgemenen tot de audiovisuele sector in zijn geheel. Nog moeilijker wordt het om representativiteit te bereiken op leeftijd of aantal jaren activiteit in de audiovisuele sector.
- Ook de afbakening van wat als audiovisuele sector gezien wordt, vormt een probleempunt voor statistische generalisering. Dan weer kunnen bijvoorbeeld alle werknemers van de VRT – ook administratief personeel, veiligheidsagenten, webdesigners, etc. – tot de audiovisuele sector gerekend worden, dan weer wordt beperkt tot de kern van audiovisuele productie. Maar ook audiovisuele productie zelf kan breed worden geïnterpreteerd, gaande van de rechtstreekse betrokkenen bij de audiovisuele productie, tot managers van artiesten, filmdistributeurs, of kabelleveranciers, tot promotiecellen en financierders in diverse hoedanigheden.¹¹
- Daarnaast was het – door het gebrek aan één lijst met alle respondenten – niet mogelijk om alle respondenten tegelijkertijd en rechtstreeks aan te spreken. Voor het verspreiden van de enquête werd uitgegaan van koepelinstellingen, persoonlijk netwerk van onderzoekers en Mediarte, indirecte derden (via mailinglijsten, opleidingsinitiatieven, etc.) en

¹¹ In het bekende NACE classificatiesysteem bijvoorbeeld (IDEA Consult & Vlerick, 2010: 12) worden ondernemingen in hun totaliteit toegewezen aan één NACE code (subsector) op basis van hun activiteiten. Dit betekent bijvoorbeeld dat zowel een cameraman als een producent van een televisieproductiehuis worden ondergebracht in de subsector 'productie van televisiefilms'. Verder zijn ondernemingen in de AV sector vaak ook werkzaam in meerdere subsectoren, maar benoemt het NACE systeem enkel die van de hoofdactiviteit.

verspreiding van de leiding van werkgevers of vakbonden. Mede daardoor kon 100% representativiteit niet gewaarborgd worden.

- Kortom, een staal selecteren dat representatief is voor de hele audiovisuele sector is vandaag quasi onmogelijk. Voor de resultaten van deze enquête geldt dus dat de steekproef tegelijkertijd ook de populatie is. Resultaten van de enquête gelden steeds voor de bevroegde groep. Wel is gebleken dat de deelgenomen respondenten in grote lijnen (maar dus niet statistisch sluitend) correspondeert met de evenwichten in de audiovisuele sector. Grote bedrijven zijn sterker vertegenwoordigd dan kleinere bedrijven, etc. Uitspraken over de enquête gelden dus voor de deelgenomen respondenten en NIET voor de audiovisuele sector als geheel, maar de tendensen, behoeften en struikelblokken die vanuit de enquête gesignaleerd werden, zijn wel gelijklopend met die van de hele audiovisuele sector.

4.2.3. Rekrutering en respons

- Algemeen geldt dat betrokkenheid van de respondenten in surveys verhoogd wordt door het verzekeren van anonimiteit, het zorgen voor opvolging van de survey en het kenbaar maken van de resultaten, en ten derde, het gebruik van duidelijke en eenvoudige vragen en spreektaal in de enquête. Het vergroten van de respons van surveys beoogt men door het beperken van de tijd die nodig is om een enquête in te vullen, het aanbieden van opties om ongestructureerde feedback te geven op de survey of breder over de bevroegde thema's, en het zo laag mogelijk houden van de drempel door informele vraagstelling en duidelijkheid in antwoordcategorieën.
- Voor de rekrutering van actoren werd bij ons uitgegaan van diverse manieren om mogelijke respondenten te bereiken:
 1. mailinglijsten van Mediarte.be: de leden van Mediarte.be werden via mail, nieuwsbrief en op de website van Mediarte.be aangesproken;
 2. verspreiding via mailing in nieuwsbrieven van andere ledenorganisaties: het betreft hier onder meer de nieuwsbrieven van Medianet, MEDIAdesk Vlaanderen, de Scenaristengilde, etc.;
 3. oproepen vanuit sectororganisaties: o.m. vanuit koepelinstellingen als VOTP (televisieproducenten), VFPB (filmproducenten) en VOTF (facilitaire bedrijven), de Unie der regisseurs, de Sectorraad Media etc. werden aangesproken en verspreiden de survey verder naar hun leden en netwerk;
 4. verspreiding via intranet of interne mailing van bedrijven: dit geldt niet alleen voor partner VRT, maar diverse productiehuisen, omroepen en facilitaire spelers;
 5. Verspreiding via persoonlijke contacten: het gaat hier om werknemers van bedrijven en verdere verspreiding via collega's.
- Voor de verspreiding van de survey waren we sterk aangewezen op de

sneeuwbalmethode voor rekrutering. Respondenten werd gevraagd na deelname ook zelf de enquête door te sturen. Er werd opgeroepen via mailinglijsten en sociale media om de enquête zelf te verspreiden of mogelijke respondenten attent te maken op het bestaan ervan. Het succes van de bevraging is daarom ook sterk afhankelijk van bereidwilligheid van werkgevers om de enquête te verspreiden.

- Door de overlapping van diverse verspreidingskanalen hebben audiovisuele professionals de enquête verschillende keren gedurende de rekruteringsfase ontvangen. Een systematische herinneringsoproep na een aantal weken was – wederom door de aard van de verspreiding – dan ook niet wenselijk. Actoren als de VRT, en grote spelers als SBS, VMMA, Woestijnvis, Videohouse, etc. werden wel na verloop van tijd opnieuw gecontacteerd om de oproep nogmaals binnen het bedrijf te laten circuleren. Ook vanuit Mediarte.be werd een tweede oproep gedaan voor deelname.
- Door de brede verspreiding van de enquête en de afhankelijkheid van intermediaire derden voor verdere verspreiding, bestaat de kans dat er een oververtegenwoordiging is voor bepaalde actoren of profielen.

4.2.4. Opzet van de vragenlijsten

- Er werd gewerkt met een online vragenlijst. Respondenten konden deelnemen door te klikken op een open link. Met andere woorden, de link vereist geen verificatie van de deelnemer en kan ook verder verspreid worden (via mailings, nieuwsbrieven, kopiëren van de link, sociale media, etc.). Respondenten konden de invulling van de survey onderbreken en op later tijdstip de survey vervolledigen. Deelname aan de survey is gebonden aan IP-adres, waardoor belet wordt dat deelnemers meermaals – althans vanuit hetzelfde IP-adres – aan de enquête deelnamen. Er werd beoogd dat deelname aan de survey +/- 20 minuten in beslag zou nemen.
- Omdat sommige van de opleidingsnoden vrij concrete aspecten betreffen (bvb. het type bijkomende opleidingen dat werknemers volgden, de mogelijke opleidingen waar ze behoefte naar hebben, etc.) werd uitgegaan van een hoofdzakelijk gesloten vragenlijst. Bovendien laat een gesloten vragenlijst makkelijker statistische analyse toe. Het grootste deel van de vragenlijst bevat gesloten vragen met een beperkt aantal antwoordcategorieën. Afhankelijk van de vraag kan daarop slechts één of meerdere antwoordcategorieën worden aangekruist. Een tweede type vragen zijn de waardevragen. Daar peilen we naar het oordeel van de respondenten aan de hand van een schaal met mogelijkheden tussen twee uitersten ('volledig' tot 'sterk onvoldoende' bij vragen naar meerwaarde en behoeften, of 'helemaal mee eens' tot 'helemaal niet mee eens' bij stellingen).

- Het aantal open vragen werd – met het oog op de verwerking en analyse – zo beperkt mogelijk gehouden, maar werd niet geweerd uit de survey. Aan de ene kant laten open vragen toe om bepaalde behoeften die respondenten hebben naar talentmanagement te contextualiseren vanuit hun eigen achtergrond en zeer specifieke eigen ervaringen. Aan de andere kant geeft het de mogelijkheid zaken toe te voegen aan de enquête die vanuit de opzet niet mogelijk werden, of kunnen respondenten zich kritisch uitlaten over de vraagstelling en opzet zelf (bvb. categorieën tekort in de antwoordmogelijkheden, of onvoldoende gepeild naar datgene wat volgens hen echt van belang is, etc.). Daarom werd aan het einde van de enquête de mogelijkheid gegeven om zelf nog opmerkingen mee te geven. De manier van vraagstelling varieert.
- Volgende type vragen werden meegenomen in de survey:
 1. pop-upvragen: o.a. voor leeftijd, aantal jaren actief in de sector.
 2. meerdere antwoordmogelijkheden: o.a. voor gevolgde opleidingen, instromen, etc.
 3. waardeschalen: aanduidingen van helemaal onvoldoende, tot sterk voldoende, voor het peilen naar tevredenheid over werkomstandigheden, begeleiding en opleidingsaanbod
 4. rangschikkingen: aanduiden van top 3, o.a. bij vragen naar vereiste vaardigheden.
 5. open vragen: vragen naar o.a. optimalisering van opleidingsaanbod of verdere suggesties voor het onderzoek.

4.2.5. Thema's en afbakening van de vragen

- De focus van deze survey lag op het peilen naar de concrete onderzoeksbehoeften van de audiovisuele sector. Opgesplitst naar focuspunten betekent dit het volgende:
 1. We peilen naar de behoeften van werknemers.
 2. We mikken op een zo breed mogelijk inzicht van behoeften van de brede audiovisuele sector.
 3. De klemtoon ligt op concrete behoeften en prioriteiten.
 4. De klemtoon op gebruiksgerichte gegevens met het oog op de concrete noden en invulling van een Mediacademie
- Op basis van de literatuurstudie (contextualisering van talentmanagement, afbakening van talentmanagement in de audiovisuele sector, bevindingen uit eerdere bevragingen en onderzoek en selectie en analyse van een reeks binnenlandse en buitenlandse cases) konden een reeks domeinen gedestilleerd worden die van belang zijn voor het aantrekken, ontwikkelen en behouden van (voldoende) talent in de audiovisuele sector.

- De focus ligt op het opleidingsaspect, maar gaat ook bredere aspecten van talentmanagement die vanuit de literatuurstudie opgeworpen werden, meenemen: het gaat hier over instroom, coaching en begeleiding, werkomstandigheden en organisatiecultuur. Merken we hier echter op dat organisatorische context, net omwille van de contextgebondenheid, zich meer leent tot kwalitatieve bevraging, dan kwantitatieve. Voor opleiding geldt daarentegen dat net heel concrete voorkeuren, wensen en behoeften kunnen bevestigd worden via kwantitatieve methoden. Merken we bovendien op dat de vragen die concreet refereren naar organisaties, ook beperkt werden gehouden, door het grote aandeel van zelfstandigen in de AV sector.
- De afbakening van de vragen gebeurde steeds in samenspraak met Mediarte.be. Ook werd voor de enquête teruggekoppeld naar de stuurgroep.

De survey is gestructureerd rond volgende onderwerpen:

- (1) **Vragen over sociaal-demografische situatie en werksituatie:** dit omvat vragen over leeftijd en geslacht van de respondent; aantal jaren actief, het domein waarin de professional tewerkgesteld is binnen de audiovisuele sector en het statuut (zelfstandige, werknemer, etc.), de grootte van het bedrijf waarin de respondent actief is.¹²
- (2) **Vragen over instroom:** hier wordt gepeild naar hoe talent in de sector terechtgekomen is, welke de belangrijkste vaardigheden zijn om terecht te komen in de sector en welke struikelblokken daarbij ervaren worden.
- (3) **Vragen over opleiding:** dit neemt het leeuwendeel in van de enquête. Allereerst wordt hier gepeild naar de basisopleiding, met vragen naar het al dan niet gevolgd hebben van een opleiding specifiek gericht op een audiovisuele loopbaan en de tevredenheid daarvan in het licht van de huidige werksituatie. Vervolgens worden vragen gesteld over het volgen van een stage en het belang daarvan. Daarna wordt specifiek ingegaan op de bijkomende opleidingen die respondenten volgden en de tevredenheid of voldoening daaruit. Daarop volgen dan vragen naar mogelijke opleidingsnaden, met een overzicht van concrete opleidingen die konden worden aangeduid. Ook wordt hier gepeild naar de meest relevante werkvormen bij opleiding volgens de respondenten. In de sociale balans wordt een onderscheid tussen formele (cursussen en stages), informele (on the job training) en initiële (deeltijds werken en leren) opleidingsinitiatieven (Mediarte, 2010). De klemtoon in deze survey ligt op de formele opleidingen.¹³

¹² Voor de afbakening van de subsectoren en functies in de survey werd uitgegaan van een ophijsting aangereikt door de opdrachtgever, de eerder genoemde NACE-code en het overzicht van de Creative Media Census, zie bijlage 3.

¹³ Hierbij putten we o.m. input uit het opleidingsoverzicht van de Nederlandse Media-academie (opgenomen in bijlagen, zie bijlage 2).

- (4) **Vragen over coaching:** hier wordt gepeild naar training van op de werkvloer. Er wordt nagegaan of de respondenten zelf *coaching* hebben gekregen tijdens hun loopbaan, en welke vormen van *coaching* ze zelf verkiezen voor het begeleiden van audiovisueel talent.
- (5) **Vragen over werkomstandigheden en organisatiecultuur:** hier wordt enerzijds gepeild in welke mate de huidige werkomstandigheden gezien worden als een rem op de ontwikkeling, ondersteuning en het behoud van talent, met vragen over flexibiliteit van arbeid, etc. Anderzijds wordt gepeild naar de mate waarin de organisatiecultuur zelf, de sfeer en het kader dat vanuit de werkgever gecreëerd is, volgens de respondenten bevorderend is voor het stimuleren van talent, bvb. in het begeleiden van werknemers, of door het aanzetten tot het volgen van of zelf organiseren van opleidingen.
- Bij het peilen naar de behoeften van werknemers voor opleiding en talentmanagement moeten we nog een aantal aspecten in het achterhoofd houden:
 1. De behoeften die noodzakelijk zijn voor de uitoefening van een job in de sector, of noodzakelijk in het kader van de werkgevers zijn niet steeds gekend door de werknemer/freelancer.
 2. Aangevoelde behoeften stemmen niet noodzakelijk overeen met de reële behoeften. Een 3D-animator kan vanuit eigen overwegingen behoefte aan persoonlijke skills aangeven, terwijl de werkgever misschien op zoek zijn naar bijkomende technische skills. Een freelance redacteur wil zich misschien graag verdiepen in scenarioschrijven, dit betekent nog niet dat dit het talent, inzetbaarheid, en werk van dat talent direct ten goede komt.
 3. Behoeften zijn zeer specifiek en eigen aan heel specifieke processen van bedrijven, die niet noodzakelijk transponeerbaar zijn naar andere contexten.
 4. Behoeften zijn sterk context- en tijdsgebonden: ze zijn gebonden aan de functie die werknemers/zelfstandigen nu uitoefenen en mogelijk zelfs ingegeven door de heel specifieke noden voor de realisatie van het project waar ze op dat moment mee bezig zijn. Behoeften die ze wellicht zullen nodig hebben in volgende projecten, en waar ze door opleiding op zouden kunnen anticiperen, zijn dus minder gekend.
 5. Het aanduiden van opleidingsbehoeften en interesse in bepaalde domeinen voor opleiding, kan een graadmeter zijn, maar het betekent niet direct dat mediaprofessionals die opleiding ook effectief zullen volgen. Dat hangt af van de mate waarin opleidingen er zullen in

slagen bestaande struikelblokken te overstijgen en de interesse en motivatie van de professional zelf.

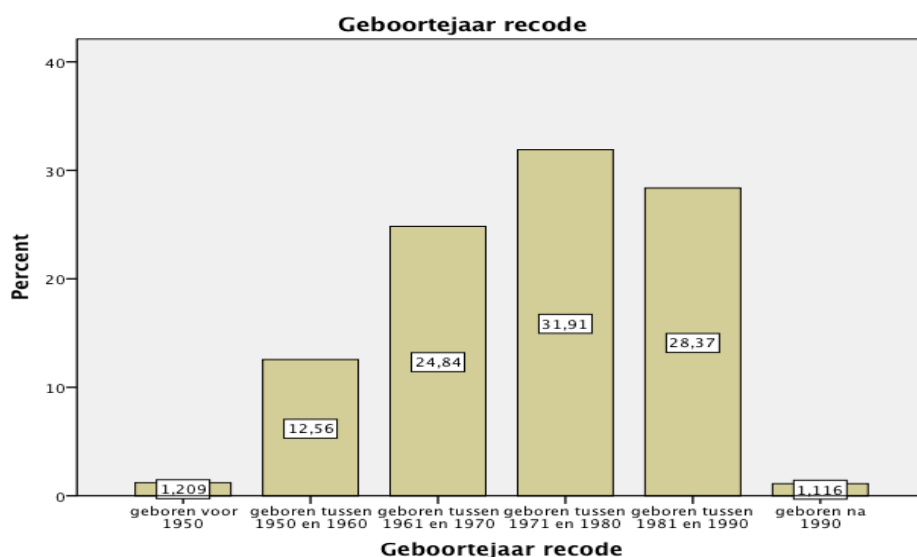
4.3. Resultaten van de bevraging

4.3.1. Profiel van de respondenten inzake tewerkstelling en demografie¹⁴

- Het draagvlak voor de survey bleek op korte tijd vrij groot, door de herhaaldelijke verspreiding via koepelspelers, bedrijven, sociale netwerken, etc. Meer dan 1200 respondenten namen deel aan de survey. Dit leverde 1000 bruikbare resultaten op. De drop-out bleef vrij beperkt.
- 35% van de deelnemers waren vrouwen, 65% mannen. Die verhouding man – sluit ook aan bij de resultaten van andere bevragingen (bvb. Mediarte sectorfoto: 60% - 40%)
- Het grootste aandeel van de deelnemers (32%) is geboren tussen 1971 en 1980. 30% is na 1980 geboren. Dat betekent dat 30% van de deelnemers onder de 32 jaar oud is. 62% van de deelnemers is onder de 42 jaar. Bijna 14% van de deelnemers is geboren na 1950. Resultaten naar leeftijd bevestigen de trend dat het een jonge sector is, maar vertonen over het algemeen een hogere gemiddelde leeftijd dan andere onderzoeken. Cijfers van Mediarte.be tonen aan dat de grootste piek in de AV sector zich in leeftijdsklasse zich bevindt tussen 25-39 jarigen.¹⁵ Het hogere aantal kan wellicht verklaard worden door de sterke vertegenwoordiging van de openbare omroep VRT onder de respondenten, en waar leeftijdsgemiddelde hoger ligt dan in de rest van de sector.

¹⁴ Zie bijlage 7 voor een overzicht van de survey.

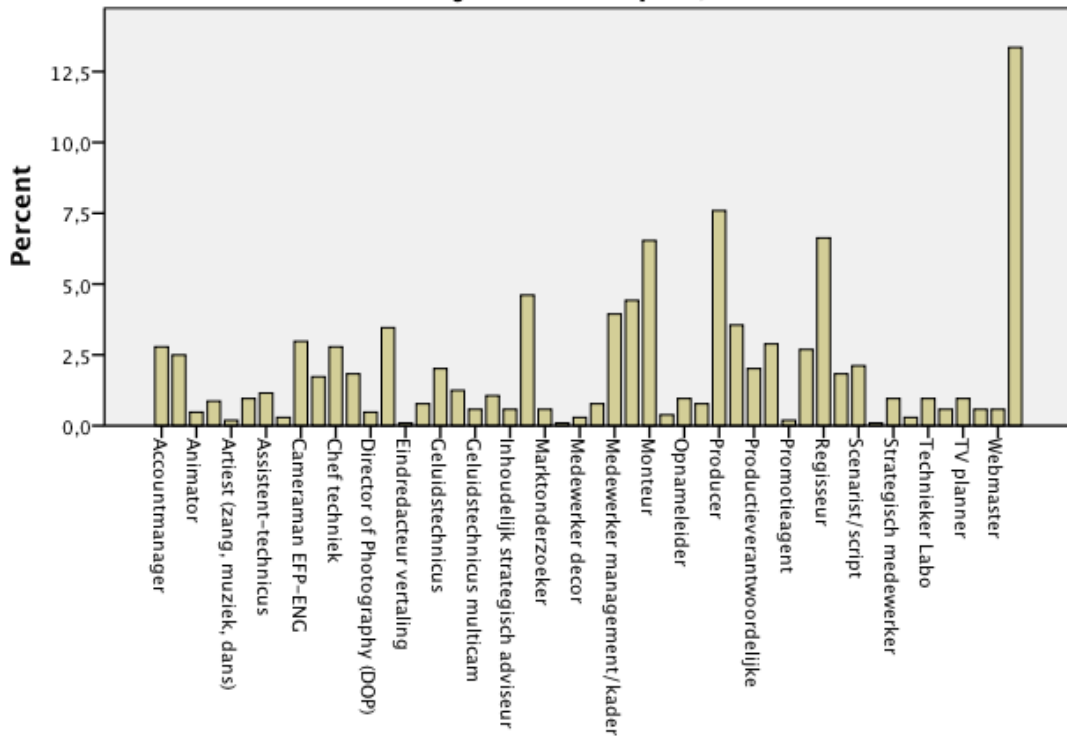
¹⁵ Wanneer we de totale audiovisuele sector in rekening brengen is 71,7% jonger dan 40. Afspeigeld tegenover tot de totale Belgische beroepsbevolking zien we dat het aandeel van 25-39 jarigen in de audiovisuele sector tweederde hoger ligt dan gemiddeld.



Figuur 14: leeftijd respondenten

- 48% van de respondenten volgden een basisopleiding (met inbegrip van communicatiewetenschappen) gericht op een loopbaan in de AV sector. 19% volgde een bachelor audiovisuele kunsten of technieken; 11,5% master in de audiovisuele kunsten; 8,5% master in de communicatiewetenschappen; 4% bachelor in de journalistiek en 5% volgde overige opleidingen gerelateerd aan de audiovisuele sector (bvb. drama in Herman Teirlinck)
- De functies (redactie, regie, schmink, etc.) en domeinen (radio, omroep, productie, etc.) waar de respondenten actief zijn, loopt sterk uiteen. Sterke vertegenwoordiging bleek er o.a. van regisseurs, producers, monteurs, en managementmedewerkers.

Welke functie vervult u binnen uw huidige job? (Kies het antwoord dat het best bij uw functie past)



Welke functie vervult u binnen uw huidige job? (Kies het antwoord...

Figuur 15: jobfuncties respondenten

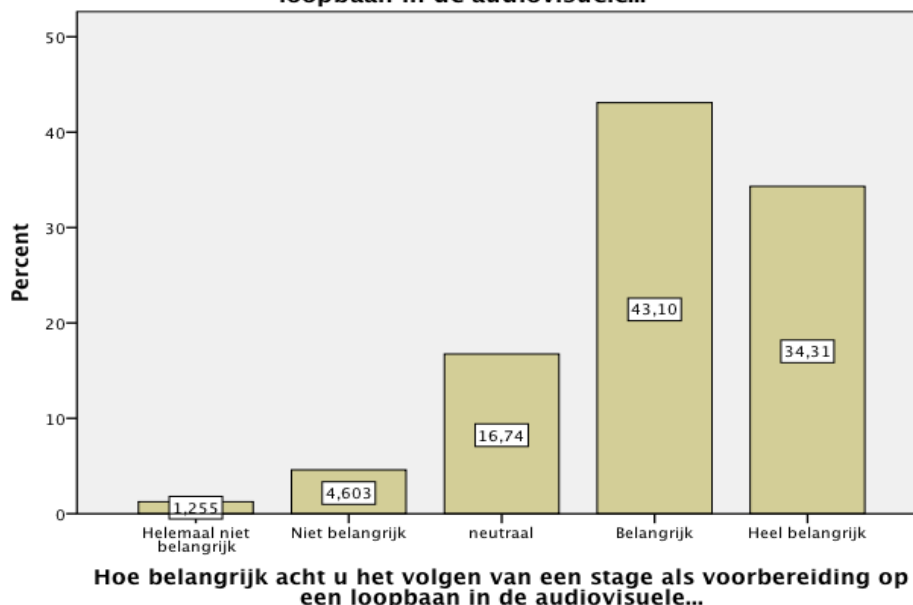
4.3.2. Opleiding, stage en instroom in de sector

- Belang van een basisopleiding in de AV sector:** van de respondenten met een basisopleiding gericht op een carrière in de AV sector, vindt 80% een basisopleiding belangrijk tot heel belangrijk voor het uitoefenen van een functie binnen de AV sector. Het audiovisuele opleidingsaanbod kan volgens de respondenten echter wel beter afgestemd worden op een loopbaan in de audiovisuele sector. Slechts 4,8% vindt dat het aanbod voldoende is afgestemd. Respondenten wijzen hier op het belang van:

 1. Meer praktijkgerichte inzichten en ervaring: 32%
 2. Een meer waarheidsgetrouw beeld van de sector: 30,8%
 3. De integratie van mediaprofessionales in de opleidingen: 30%
 4. Een realistischer beeld van de werkmogelijkheden: 24,9%
 5. Specialisatie naar de technische vereisten van de sector: 16,6%
- Instroom naar de sector:** het grootste deel van de respondenten kwam in de sector terecht na een positief sollicitatiegesprek. 20,7% deed dit na spontane sollicitatie; 19,1% na het invullen van een openstaande vacature. 29,7% kwam in de sector terecht door sociale netwerken, 23,5% werd opgepikt vanuit de opleiding. 17,9% bleef bij een opdrachtgever hangen na het volgen van een stage.

- **Doorslaggevende vaardigheden om in de sector te komen:** Flexibiliteit (65,7%), motivatie (59,4%) en AV vaardigheden (56,7%) worden het meest vernoemd als doorslaggevende elementen om in de AV sector terecht te komen (let wel: meerdere antwoorden waren hier mogelijk). Andere beslissende factoren zijn volgens de respondenten algemene kennis (45,4%), technische vaardigheden (39,1%), overtuigingskracht en spontaniteit (37,7%), basisopleiding (36,8%) en expertise/specialisatie (28,5%). 14,5% geeft het belang aan van bijkomende opleiding, 25% van een geslaagde stage.
- **Drempels voor instroom:** daartegenover staan de beperkingen naar instroom. Hier wordt vooral het gebrek aan ervaring (54,5%) en de sterke concurrentie – te veel gegadigden voor dezelfde jobs – (49,4%) genoemd. Als derde wordt een te grote afhankelijkheid van sociale netwerken ('ons kent ons') genoemd (37,2%). Andere factoren die volgens de respondenten meespeelden waren: te weinig kans om talent en vaardigheden te tonen (30,6%), een te hoge leeftijd (25%), en te weinig kansen om in contact te komen met werkgevers (18,3%). Ook hier konden meerdere antwoordmogelijkheden gegeven worden.
- **Belang van stage voor het uitoefenen van een loopbaan in de sector:** 63,7% van de respondenten heeft een stage gevolgd. 61,7% deed dit als onderdeel van een basisopleiding. Voor 70% van de respondenten sloot de stage voldoende tot volledig aan bij de loopbaan in de sector. Duidelijk is het belang dat de respondenten hechten aan het volgen van een stage. Meer dan 75% vindt het volgen van een stage belangrijk tot zeer belangrijk voor een carrière in de sector.

Hoe belangrijk acht u het volgen van een stage als voorbereiding op een loopbaan in de audiovisuele...



Figuur 16: belang van stage voor carrière in de AV sector

- **Vaardigheden:** kijken we dan naar de belangrijkste vaardigheden die worden genoemd voor het werken in de AV sector, dan primeren de sociale en softskills. Stressbestendigheid en sociale vaardigheden blijken doorslaggevend, gevolgd door de kritische en analytische vaardigheden, time management en planning en coördinatie. Ook het belang van de vaktechnische en multimediale en ICT skills komt sterk naar voor.

4.3.3. Bijkomende opleiding en permanente vorming

- **Motieven voor het volgen van bijkomende opleiding:** respondenten die een bijkomende opleiding gevolgd hebben deden (meerdere opties mogelijk) dit in de eerste plaats om de eigen professionele kennis uit te breiden (89%). 48,6% gaf het verruimen van horizons aan; 46,6% volgde bijkomende opleidingen om efficiënter te kunnen werken. Iets minder (41,9%) deed dit om aan een persoonlijk carrière te bouwen. Als vijfde kwam de noodzaak mee om blij te blijven (39,7%), 34,2% gaf de uitbreiding van algemene kennis aan en 30,9% tenslotte volgde een opleiding om inspiratie op te doen.

Annex: opleidingsaanbod in België

Cijfers van Mediarte schetsen de evolutie van de AV opleidingen tussen 2003 en 2010 in België. Het gaat hier om werkgevers uit het paritaire comité PC 227.¹⁶ Een aantal vaststellingen die bruikbaar zijn voor de analyse:

Het deskresearch leverde 248 opleidingen op, verdeeld over 6 inhoudelijke clusters: opleidingen in postproductie en animatie, 3D zijn het meest vertegenwoordigd (66 opleidingen). Op de derde en vierde plaats, kwamen redactie & research en beeld & geluid, met respectievelijk 37 en 35 opleidingen. Daarna volgde de cluster regie met 28 opleidingen. Met 18 opleidingen is radio de kleinste cluster. (Mediarte, 2012: 30)

Van de 248 opleidingen konden er 26 onderscheiden worden als Masteropleidingen en 46 als Bacheloropleidingen. De overige 176 opleidingen worden ondergebracht onder het zogenaamde 'levenslang leren' en variëren in tijdsduur van enkele uren tot meerdere jaren.

Van de 176 opleidingen die binnen 'levenslang leren' vallen, zijn korte opleidingen (minder dan 25u) de grootste groep met 89. 49 Opleidingen zijn van middellange duur (25u - 46u). (Meer)jarige opleidingen van minstens 120 uur (29) en lange opleidingen tussen de 24 en 120 uur worden het minst aangeboden met respectievelijk 29 en 9 opleidingen.

Er is een lichte oververtegenwoordiging is van Franstalige opleidingen (126 Franstalige opleidingen tgv. 122 Nederlandstalige).

Figuur 17: cijfers opleidingsaanbod België. Bron: Mediarte, sectorfoto (2012)

¹⁶ De dataverzameling is enerzijds gebaseerd op gegevens van de RSZ en anderzijds van de data van jaarrekeningen van alle werkgevers uit PC227. Daarin is de scope van de AV sterk beperkt. Zelfstandigen en bepaalde subsectoren maken geen deel uit van de PC227.

- **Waarom geen bijkomende opleiding gevolgd?** Wat de redenen betreft om geen bijkomende opleiding te volgen (meerdere antwoorden mogelijk), gaf 1/3^e tijdsgebrek aan. 24,5% van de respondenten gaf aan onvoldoende aangemoedigd te worden vanuit het bedrijf of de opdrachtgever (voor zelfstandigen); 22,4% wees onduidelijkheid over een opleidingsaanbod aan; 22,1% gaf aan dat bestaande opleidingen onvoldoende aansloten bij de noden van hun job. 27% schuift het niet volgen van een opleiding door naar de onbereidheid van de werkgever, hetzij om ervoor te betalen (13,9%), hetzij om er tijd aan te besteden (13%). Tenslotte gaf 17,6% van diegenen aan die afzien van bijkomende opleiding dat ze er geen nood aan hebben.

Annex: opleidingsplannen van bedrijven ingediend bij Mediarte.be (2013)

Mediabedrijven binnen de sector moeten als onderdeel van voorafgaande afspraken binnen de sector verplicht een opleidingsaanbod opmaken en indienen bij het Sociaal Fonds Mediarte.be. De opleidingsplannen zijn echter tekenend voor een aantal beperkingen en tendensen verbonden met opleiding. Zo blijkt de moeilijke verzoenbaarheid van de werking van de sector met administratieve verplichtingen, structurele maatregelen en de inpassing van lange termijnperspectieven binnen HR en management. Voor de periode 2012-2013 stuurden bijvoorbeeld slechts 18 bedrijven een formulier op. Bovendien bleken veel daarvan beperkt en onvolledig ingevuld. Spelers die een helder en volledig opleidingsplan opstuurden, waren voornamelijk grote of middelgrote spelers (vooral dan omroepen).

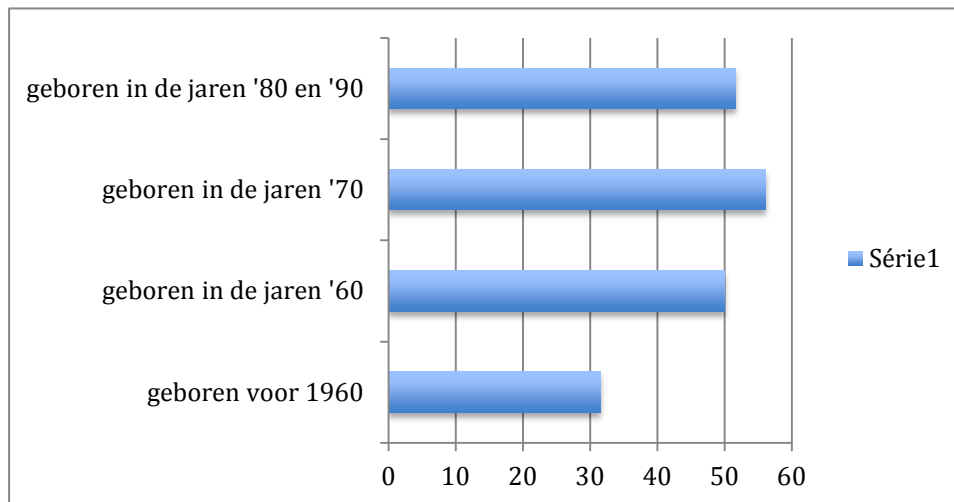
Een beknopte analyse toont dat de opgegeven opleidingen vrij divers zijn. Voor de technische en vakspecifieke opleidingen gaat het vooral om opleidingen in softwarepakketten (Adobe, AVID, Final Cut). Bij persoonlijke vaardigheden en zelfontplooiing ging het o.m. cursussen timemanagement en people management. Binnen de administratieve vaardigheden komen opleidingen in Excel of boekhouding het vaakst voor. Voor redactionele opleidingen gaat het vooral om taalcursussen. EHBO wordt als belangrijkste onder de noemer 'welzijn' genoemd, en onder de categorie 'andere' plaatsen bedrijven o.m. rijlessen. Het merendeel van de opleidingen zijn gericht op de werknemers, eerder dan het kader.

Figuur 18: opleidingsplannen ingediend bij Mediarte.be. Bron: Mediarte.be (eigen analyse)

- **Behoeftte aan opleiding:** Meer dan de helft van de werknemers en freelancers geeft aan (50,4%) behoefte te hebben aan een bijkomende opleiding in de toekomst. De overgrote meerderheid (meerdere opties) ziet dit vooral in het kader van de uitbreiding van professionele kennis (84,9%). Daarna volgen beter en efficiënter werken (52,5%), blijven (45,4%), horizons verruimen (44,5%), aan de carrière te bouwen (39,3%) en inspiratie opdoen (32,6%).
- **Opleidingsbehoefte naar domein:** Een substantieel onderdeel zoomde in op de opleidingsbehoefte per functie en domein en vanuit een overzicht van diverse mogelijke opleidingen. 57,4% van de respondenten die behoefte hadden aan opleiding, gaven behoefte aan grafische opleidingen aan. Hieronder vallen onder meer videomontage en camera, grafische effecten. 51,5% heeft behoefte aan opleidingen gericht op persoonlijke ontwikkeling

en communicatie. Dit omvat dan o.m. communicatie en presentatieskills, creatief denken, assertiviteitstraining, leiderschap en coaching, 45,4% situeert behoefte in opleidingen gericht op ICT-vaardigheden (crossmediaal werken, nieuwe mediatoepassingen en softwarepakketten). Opleidingen gericht op management en bedrijfsbeheer waren goed voor 41,4% (leiderschap en coaching, externe communicatie, commerciële vaardigheden, financiële training, time management), redactie en research voor 30%. Onder deze noemer konden onder meer opleidingen aangeduid worden rond scenario, redactie, integratie van sociale media, etc.

- **Optimaliseren van bijkomend opleidingsaanbod:** Respondenten konden aangeven hoe het bijkomende opleidingsaanbod in Vlaanderen verbeterd kan worden (meerdere opties). Duidelijk hier is het belang van on-the-job training, en zoveel mogelijk afstemming van opleidingen op de praktijk (inhoudelijk en naar de praktische organisatie ervan). “De beste leerschool is de werkvloer” lijkt het credo. Opleidingen moet zoveel mogelijk op maat van de sector en specificiteit afgestemd worden. 43% geeft aan dat dit best kan door opleidingen te organiseren binnen de werkuren. Daartegenover staat wel dat 1/4^e van de respondenten net aangeeft dat opleidingen best georganiseerd kunnen worden buiten de werkuren. 40,6% schuift gratis opleiding naar voor; 32,9% geeft leerkrediet aan als optie om opleiding beter af te stemmen. 29,7% geeft het aanbieden van werkpakketten op maat van de specifieke functie aan. Ook kortere modules (27,8%) wordt genoemd en bijna 1/4^e wijst op het belang van een intensieve, langere training buiten de organisatie.
- **Werkvormen voor bijkomende opleiding:** Wat de werkvormen betreft, blijkt het belang van zo persoonlijk, concreet en praktijkgericht mogelijke opleidingsvormen. Vooral persoonlijke ontwikkeling en praktische cursussen worden aangehaald, maar ook lerende netwerken, uitwisseling met andere mediabedrijven en leerstoelen.
- **Informatiekanalen voor opleiding:** gebrek aan informatie werd eerder al aangehaald als reden om geen opleiding te gaan volgen. Kijken we dan naar de kanalen waar info gehaald wordt over mogelijke opleidingen, dan primeert online hier (36,7%). 20,1% geeft aan ook vanuit de werkgever van opleiding op de hoogte gehouden te worden, 14,3% via collega’s en 11,6% gebruikt Mediarte.be als webplatform voor het vinden van opleidingen. 4,9% geeft informatie via het VAF aan, 2% vanuit de VDAB.
- Kijken we naar de nood aan opleiding naargelang de leeftijd, dan zien we daar geen specifieke uitschieters. Wel opvallend is dat oudere werknemers zelf het minst nood aan opleiding ziet (31% voor mensen geboren voor 1960, tegenover 56% voor werknemers geboren in de jaren ’70). Dit staat in contrast tot bevindingen uit de literatuur en onderzoeken, waar de nood aan herscholing in de AV en creatieve sector vanuit werkgeverskant vooral voor oudere werknemers als noodzakelijk gezien wordt (cf. infra).

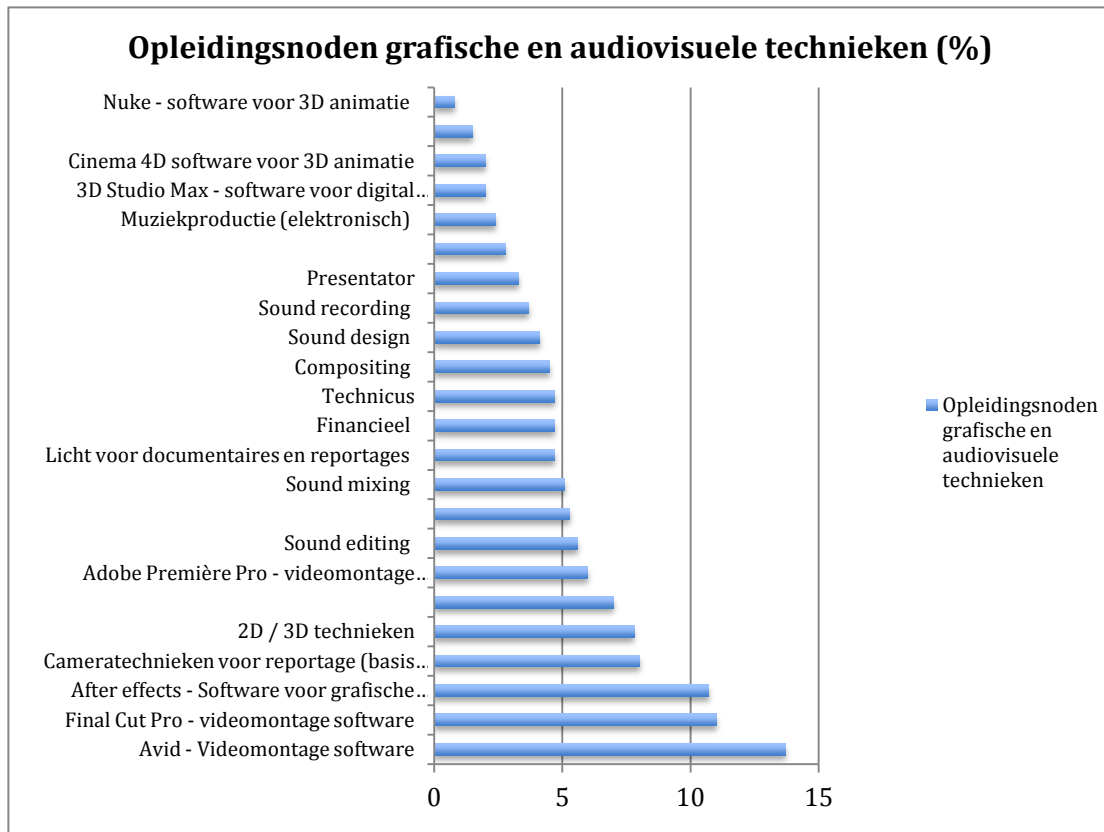


Figuur 19: behoefte aan opleiding naargelang de leeftijd

- Kijken we naar het statuut van de respondenten, dan zien we de grootste nood aan opleiding bij de groep vrijwilligers (werkzoekenden), zelfstandigen in bijberoep en contracten binnen onbepaalde duur. Het zou echter statistisch onjuist zijn om op basis van deze gegevens generalistische uitspraken te doen over een eventueel verband tussen opleiding en werkstatuut. Wat we wel kunnen vaststellen is dat de opleidingsnoden zich voor doen voor alle actieven in de AV sector, zowel voor de medewerkers van de VRT, waarvoor in huis een opleidingsaanbod bestaat, tot de zelfstandigen. Tenslotte vertoont ook de grootte van de organisatie geen grote verschillen naar opleidingsbehoeften, noch naar de keuze van de mogelijke opleidingen.

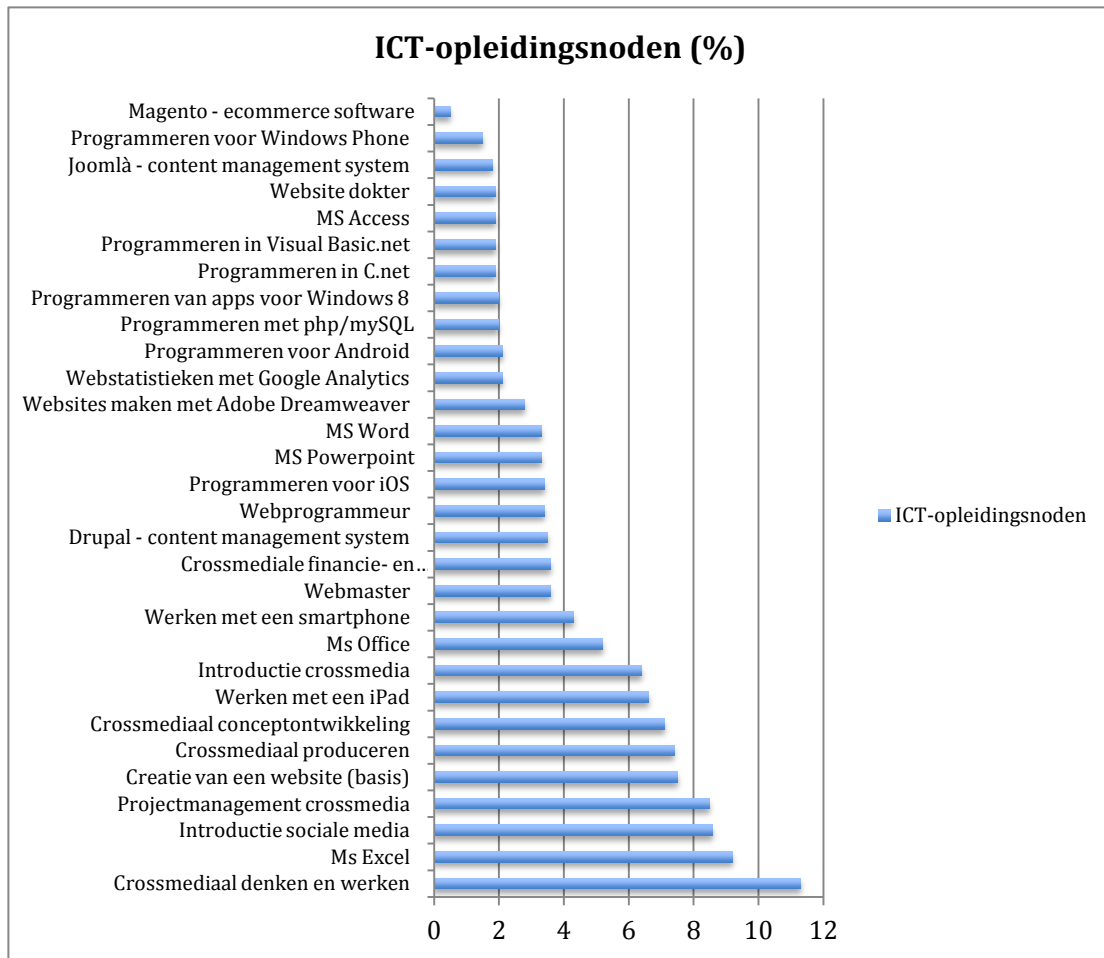
De specifieke opleidingen per domein, vertonen zich telkens een aantal uitschieters, maar vertonen voor de rest een grote verdeling over diverse mogelijkheden. Let ook: de percentages die hieronder weergegeven worden gelden voor de aangeduide opleidingen binnen elk domein (dus te lezen als: X % van diegenen die bvb; AV technieken heeft aangeduid, heeft nood aan opleiding Y). De tabellen eronder geven de verdelingen telkens nog eens grafisch weer.

Voor **AV technieken** gaat het om videomontage software Avid () (13,7%) en Final Cut Pro (11%), After Effects (software voor grafische effecte, en animatie) (10,7%), cameratechnieken voor reportage (basis belichting, cadrage, kleurbalans) (8%); 2D/3D technieken (7,8%).



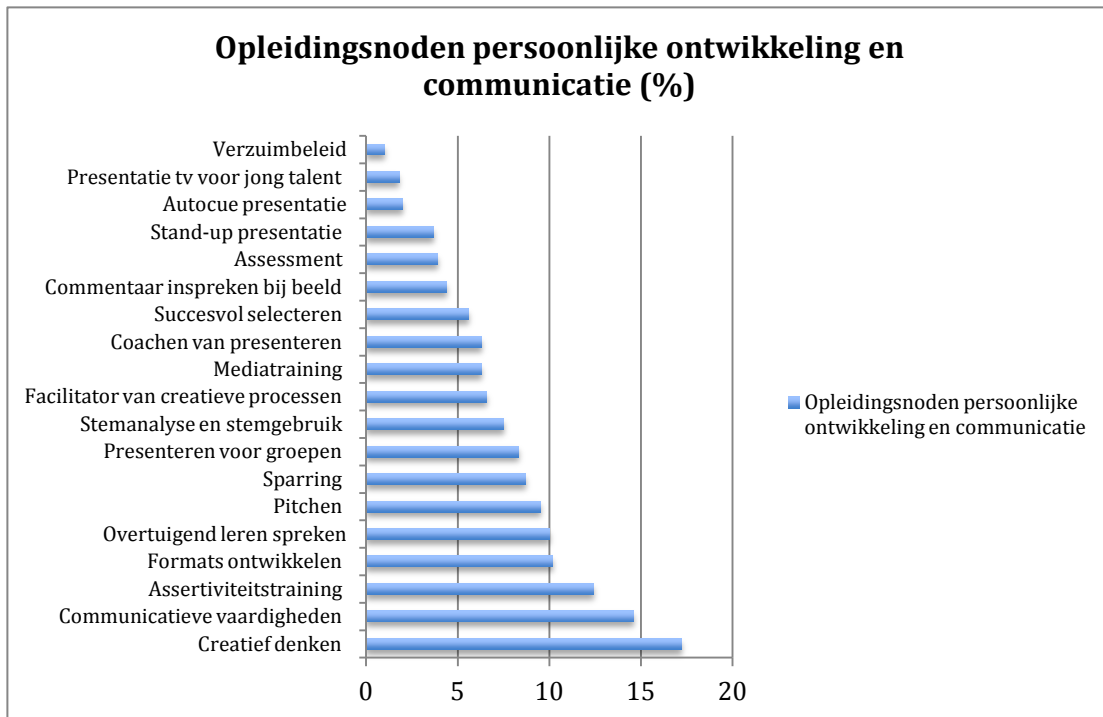
Figuur 20: opleidingsbehoeften AV technieken

Voor **ICT-technieken** gaat het om: crossmediaal denken (11,3%), Ms Excel (9,2%), introductie sociale media (8,6%); projectmanagement crossmedia (8,5%), creatie van een website (7,5%).



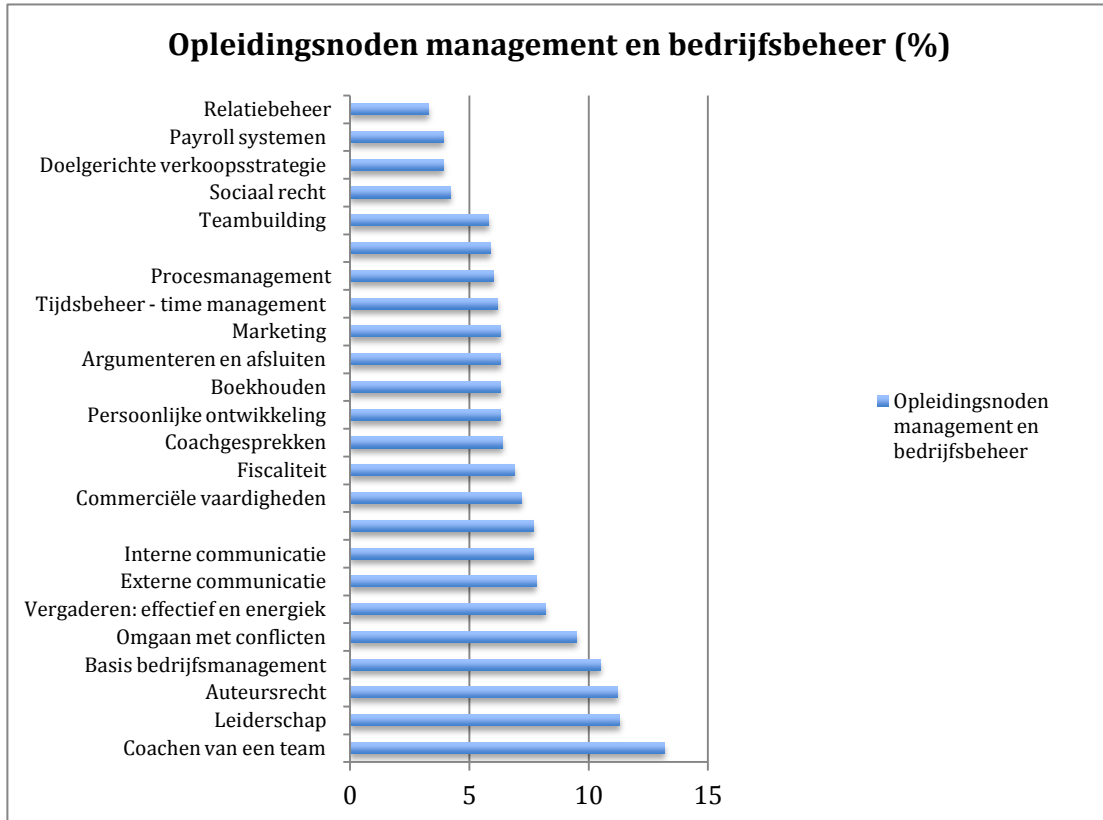
Figuur 21: opleidingsnoden ICT-skills

Voor **persoonlijke ontwikkeling en communicatie** gaat het om creatief denken (17,2%, communicatieve vaardigheden (14,6%), assertiviteitstraining (12,4%). 10,2% duidt format-ontwikkeling aan nog eens 10% duidt overtuigend leren spreken aan.



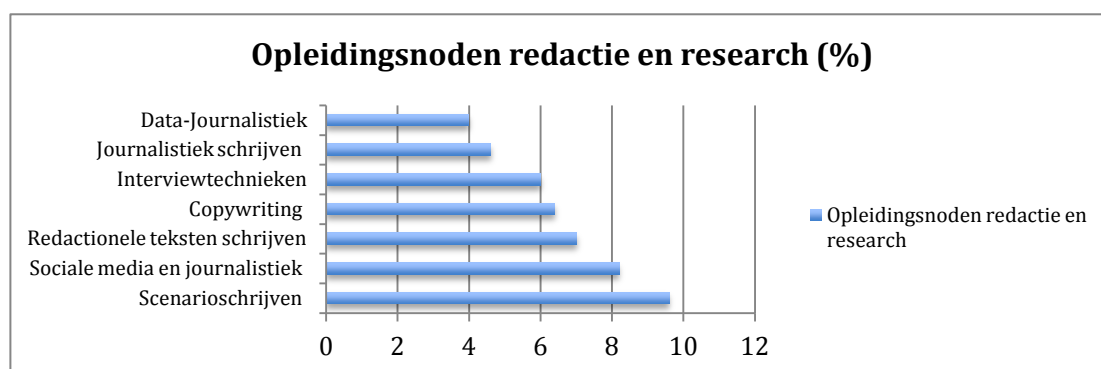
Figuur 22: opleidingsnoden persoonlijke ontwikkeling en communicatie

Wat **leiderschap en management skills** betreft, geeft 13,2 coaching van een team aan. 11, 3% leiderschap, 11,2% auteursrecht. Voor plaatsen vier en vijf gaat het om basis bedrijfsmanagement (10,5%) en omgaan met conflicten (9,5%)



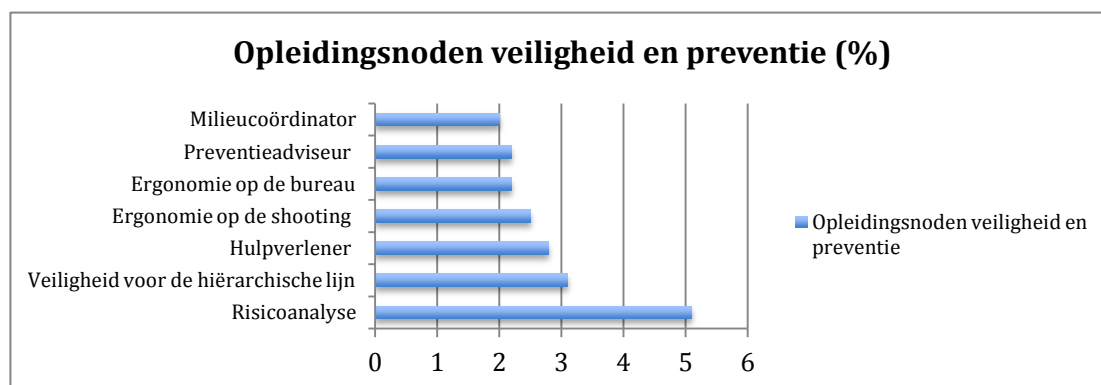
Figuur 23: opleidingsnoden management en bedrijfsbeheer

Bij de opleidingen voor **redactie en research**, staat scenarioschrijven (9,6%) op één, gevolgd door sociale media en journalistiek (8,2%), redactionele teksten schrijven (7%), copywriting (6,4%) en interviewtechnieken (6%).



Figuur 24: opleidingsnoden redactie en research

Bij de opleidingen bedoeld voor **veiligheid en preventie** is risicoanalyse (5,1%) de belangrijkste.



Figuur 25: opleidingsnoden veiligheid en preventie

4.3.4. Coaching, begeleiding, werkomstandigheden en organisatiecultuur

- **Ervaring met coaching:** 46% van de respondenten gaf aan ooit coaching te hebben gekregen. De meeste coaching gebeurt op het niveau van de collega's, hetzij vanuit de opdracht gekregen door de werkgever (45,6%), hetzij informeel (31%) via sociaal contact op de werkvloer. 43,9% van de respondenten gaf aan dat de coaching gebeurde werkgever, 33,9% door een externe organisatie.
- **Coachingmogelijkheden:** wat als meest relevante coachinginitiatief aanzien wordt, vertoont geen duidelijke uitschieters (meerdere opties mogelijk), 37,4% zien potentieel in mentorsystemen, 32,7% in evaluatiemomenten met de werkgever, 29,3% in uitwisselingen, 26% in persoonlijke beoordelingen en 23,4% ziet mogelijkheden in leerstoelen.
- **Begeleiding van werknemers:** opnieuw weerklinkt hier het belang open communicatie, feedback en evaluatie in werkomgeving. 37,2% geeft dat er

open communicatie is met de werkgever. 35,5% wordt begeleid door informele contacten met collega's; 34,6% wordt via functionerings- en evaluatiegesprekken begeleid. Andere vormen die worden genoemd zijn evaluatie en feedback op het verrichte werk (27,8%), een aanspreekpunt bij problemen (25,9%). Opvallend hier is dat slechts 5% wijst op een gebrek aan begeleiding, wat een wezenlijk onderdeel is van de on-the-job training die zo belangrijk wordt aanzien in de ontwikkeling van talent.

- **Werkomstandigheden en organisatiecultuur:** tenslotte peilden we nog naar de werktevredenheid en een aantal andere aspecten die deel uit maken van de job. 60% van de respondenten actief in de van de mensen actief in de sector geeft aan in een stimulerende omgeving te werken (43,5% akkoord en 17,52% volledig akkoord). 10% geeft aan dat ze niet in een stimulerende omgeving werkzaam zijn. Werktevredenheid uit zich voornamelijk in de afwisseling van de job (48,71% is tevreden; 26,65% zeer tevreden over de mate van afwisseling in werk), de vrijheid en autonomie (51,62% tevreden en 25, 42% tevreden over vrijheid en zelfstandigheid) die mensen actief in de sector genieten, de mate van creativiteit (49,72% is tevreden; 16, 13% is zeer tevreden over de mate van creativiteit in werk) die toegelaten is en het sociaal contact. Ontevredenheid bestaat daarentegen over het gebrek aan werkzekerheid en de jobkansen, het gebrek aan promotiekansen (37% helemaal niet tevreden of ontevreden en 43% neutraal), de verloning (9,2% toont zich helemaal niet tevreden; 24,8% ontevreden; 35% onthoudt zich) en werkdruk (6,7% helemaal niet tevreden over de werkdruk; 20,72% niet tevreden, tegenover 35,27% tevreden), en het gebrek aan persoonlijke begeleiding (bij 33% van de mensen; 48,7% duidt neutraal aan, dus slechts 17% tevreden of zeer tevreden). De grafieken tonen in vele gevallen pieken bij de keuze 'neutraal'. Opvallend is ook de tegenstelling tussen gebrek aan begeleiding in deze vragen, waar elders in de survey slechts 5% een gebrek aan begeleiding aanduidt.

4.4. Conclusies en samenvatting van dit hoofdstuk

- Dit hoofdstuk presenteerde de resultaten van de kwantitatieve bevraging naar de behoeften en –prioriteiten van talentmanagement van het Vlaamse audiovisuele veld, het tweede luik uit dit onderzoek. Respondenten werden breed gerekruteerd (direct of indirect betrokken bij het vervaardigen audiovisueel product). Verschillende stappen werden ondernomen om de verwachte non-respons tegen te gaan (meermaals contacteren, direct contacteren, aansporen via koepels, doorsturen via *peers*, mailinglijsten, benadrukken belang en directe input ervan, etc.). Enige representativiteit werd beoogd door het brede insteek van de bevraging en het afstemmen van de resultaten op bestaande cijfergegevens; doch van volledige representativiteit is geen sprake omdat respondenten niet werden gerekruteerd binnen een register van respondenten en er geen directe link bestaat tussen de bevraagde respondenten en het geheel van actieven in de

audiovisuele sector. Uitspraken gelden voor de bevroegde spelers. Wel is duidelijk dat de demografische en professionele gegevens overeenstemmen met reële evenwichten tussen freelancers, domeinen, leeftijd, etc. waardoor de resultaten sterk richtinggevend gezien kunnen worden voor bredere tendenzen in de audiovisuele sector. In totaal nam om en bij de 1 op 10 mediaprofessionals (afhankelijk van de afbakening) deel aan de enquête. 30% van de respondenten waren zelfstandigen. Een lacune binnen de enquête bleek dat de meeste vragen rond organisatiecultuur van toepassing zijn op werknemers binnen bedrijven. Echter, voor de meeste vragen rond basisopleiding, stages, bijkomende opleiding, was dit niet het geval. Ook werd in de enquête zelf benadrukt dat freelancers uitgingen van opdrachtgevers in plaats van werknemers.

- De survey schetst een iets positiever beeld van behoeften, noden en struikelblokken dan verwacht, afgaande uit vorige bevestigingen en afgaande van de literatuur rond talentmanagement. Dit kan deels verklaard worden doordat naar de werknemers zelf gekeken is en werkgevers de behoeften rond ontwikkeling, opleiding e.d.m. meer urgent en manifest aanvoelen vanuit de directe noden van het bedrijf.
- Opvallend is dat de opleidingsnoden van talent voor iedereen bestaat, ongeacht het domein waar mensen tewerkgesteld zijn (productie, omroep, etc.), de functie (cameraman of monteur) bedrijf (groot of klein), statuut (zelfstandige, persoon in contract van onbepaalde duur of contract van bepaalde duur) of naar leeftijd. De idee dat grote bedrijven zich sterker kunnen inlaten met opleiding, en opleiding daarom minder noodzakelijk zou zijn, is hiermee dus niet bevestigd. Wel is duidelijk dat de kleine spelers een aantal noden naar de organisatie van opleiding vertonen (combineerbaarheid met output, aanmoedigen van opleiding binnen bedrijven) en de inplanning van opleiding binnen de HR van het bedrijf.
- Opleidingsnoden tonen zich overigens sterk op het vlak – voor de hele sector – van bedrijfsskills, management, en aspecten die verder staan van de directe AV productie (boekhouding, financieel, planning, etc.). Ook opleidingen voor persoonlijke skills en ontwikkeling komen sterk naar voor. Stressbestendigheid en sociale vaardigheden worden door de respondenten dan ook als cruciaal gezien voor een job in de audiovisuele sector, overigens net als het sociaal netwerk (dat vooral van belang bleek om in de sector terecht te komen).
- Binnen de specifieke opleidingen scoren AVID goed, opleidingen rond crossmedialiteit en nieuwe media en scenario-opleidingen. De werkvormen van opleidingen prioriteren een zo praktijkgericht opleidingsaanbod en zoveel mogelijk gericht op de werkomstandigheden. Bijkomende opleiding wordt vooral relevant geacht voor het uitbreiden van de professionele kennis van mensen actief in de sector. Sociaal contact trekt zich ook door naar opleiding, waar lerende netwerken, informele begeleiding, open

communicatie, coaching, feedback en uitwisselingen als interessante werkvormen naar voor worden geschoven.

- De survey bevestigt de bezorgdheden aangegeven in andere onderzoeken en literatuur over het belang van afstemming van opleiding op de praktijk. Dit geldt niet alleen voor het bijkomend opleidingsaanbod, maar ook – en vooral – voor de basisopleidingen, waar bedoeld wordt op meer praktijkgerichte inzichten, meer betrokkenheid van de sector en het belang van stages.
- Talentmanagement toont zich echter breder dan alleen opleiding. Zo bestudeerden we ook de drempels naar instroom, en die bleek groot te zijn voor de AV sector. Instroom is voor groot stuk afhankelijk van communicatieve vaardigheden en eigen inbreng of overtuigingskracht, eerder dan diploma. Gebrek aan ervaring is belangrijkste drempel voor instroom. Stages worden van cruciaal belang geacht om zowel in de sector te komen, als voor het aanleren van de nodige vaardigheden. Stages bieden een vorm van praktijkgerichte, on-the-job training, en het is dat soort opleidingen dat eveneens naar voor komt uit de survey. Enerzijds uit het zich in de praktijkgerichte en op maat van de jobs gemaakt opleidingsaanbod, anderzijds in de nood aan stages, begeleiding en feedback en het belang van een stimulerende omgeving. Jobonzekerheid en beperkte toekomstperspectieven en kansen werpen zich als rem op voor de tevredenheid van werknemers, maar remmen ook de motivatie voor opleiding en talentontwikkeling af.

5. Kwalitatieve terugkoppeling van de behoeften en prioriteiten naar de audiovisuele sector

5.1. Inleiding

- Dit hoofdstuk presenteert de resultaten van het derde en laatste luik van het onderzoek. Daarin wordt de terugkoppeling gemaakt van de resultaten uit de literatuurstudie en de bevindingen van de survey naar de sector. Door middel van een kwalitatieve bevraging wordt gepoogd om behoeften en prioriteiten uit survey en literatuurstudie te contextualiseren vanuit een werkgeversstandpunt en van daaruit maatregelen en aanbevelingen voor te stellen voor de specifieke invulling van de Mediacademie. Waar de survey gericht is op het peilen naar specifieke behoeften op vlak van talentontwikkeling en -management bij de rechtstreekse mediaprofessionals, is de kwalitatieve bevraging gericht op het in kaart brengen van contextuele aspecten en het toetsen van de initiatieven en behoeften en noden afkomstig uit de survey.
- De kwalitatieve bevraging steunt op twee concrete werkvormen: rondetafelgesprekken en aanvullende individuele experteninterviews. Experts worden in eerste instantie gehoord omwille van hun autoriteit, expertise en ervaring als informant binnen een welbepaalde context. Deze eisen gelden ook als selectiecriteria voor de experts. Bij de selectie van de actoren wordt rekening gehouden met hun professionele en/of inhoudelijke verbondenheid, een evenwichtige verdeling over de verschillende subsectoren (omroepen, onderwijsinstellingen, koepelverenigingen, artiesten, facilitaire medewerkers) en een vertegenwoordiging van de belangrijke actoren (werkgevers, werknemers, zelfstandigen, freelancers, studenten).
- Interviews en rondetafels worden digitaal opgenomen en verwerkt in fiches, opgesteld aan de hand van een reeks prioritaire criteria die eveneens centraal stonden in de vragenlijst bij de interviews. Ten behoeve van de confidentialiteit worden deze fiches niet bij het rapport gevoerd. Die confidentialiteit zal ook meegedeeld worden aan de geïnterviewden en deelnemers van de rondetafelgesprekken. Wel kunnen en zullen letterlijke citaten in het interview worden verwerkt.

5.2. Opzet van de expertinterviews

- De expertinterviews golden ter aanvulling op de kwantitatieve analyse en rondetafelgesprekken. Met de individuele expertinterviews werd enerzijds gepoogd om na te gaan om een aantal lacunes binnen de survey vanuit interviews op te vangen en anderzijds de problematiek te contextualiseren met het oog op de verdere rondetafelgesprekken (Hermans, 2004).

- De bevraging van de geselecteerde actoren is gebaseerd op de methode van semi-gestructureerde experteninterviews (Hopf 2004: 202; Schmidt, 2004; Van Audenhove, 2007; Goldstein, 2002). Voor de experteninterviews wordt uitgegaan van een topiclijst. Experteninterviews moeten volgens Rathburn (2008: 698-699), niet te strak georganiseerd zijn, de nodige flexibiliteit mogelijk maken en openingen laten aan de respondent om de sociale wetenschapper te verrassen. Op die manier wordt er vermeden dat het oplijsten van topics aanleiding geeft tot vrij voorspelbare interviews die weinig nieuwe informatie opleveren (zie bijlage 6 voor de topiclijst).
- Negen spelers individueel geïnterviewd. Voor de individuele expertinterviews gaat het om volgende stakeholders:

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Marc Liebaert (RITS) 2. Sabine Brants (Concentra) 3. Wim Robberechts (Wim Robberechts en Co) 4. Dirk Impens (Menuet) 5. Jan Huyse (De Filistijnen) 6. Cath Hauben (Hotel Hungaria) 7. Siebe Dumon (Vlaams Audiovisueel Fonds) 8. Karen Braeckmans (VRT) 9. Anton Roebben (Walking the Dog) |
|---|

Figure 26: overzicht experts interviews

5.3. Opzet van de rondetafelgesprekken

- De motivatie om uit te gaan van rondetafelgesprekken is vierledig:
 - (1) Rondetafelgesprekken maken het mogelijk een groter aantal stakeholders bij de bevraging te betrekken.
 - (2) Rondetafelgesprekken kunnen ook gebruikt worden om voorlopige bevindingen uit de experteninterviews breder af te toetsen.
 - (3) Rondetafelgesprekken stimuleren interactie tussen stakeholders en kunnen, aldus (voor bepaalde van de geïdentificeerde groepen van stakeholders) meer input leveren (Morgan 1988).
 - (4) Rondetafelgesprekken maken het mogelijk om, rekening houdend met de complexiteit van TM, een aantal gemene delers binnen een groep van stakeholders te ontdekken.
- De onderzoekers hanteren dezelfde topiclijst, conform de opgelijste dimensies, en een vaste vragenreeks. Voor de specifieke groepen van stakeholders, en ook rekening houdend met de specifieke input die geleverd kan worden door een stakeholder, wordt de topic- en vragenlijst aangevuld met deelvragen. Rathburn (2008: 698) benadrukt dat een dergelijke aanpak noodzakelijk is voor experteninterviews en stelt dat *“Researchers should*

bring a questionnaire to their interviews specifically designed around the unique role played by their particular conversation partner”.

- Ook moet men hier steeds voor ogen houden dat een uitgebreide bevraging een dialectisch proces is waarbij inzichten uit voorgaande vragenreeksen de volgende vragenreeksen kunnen beïnvloeden. Dit hoeft echter niet per se als een nadeel worden opgevat. Sociaal onderzoek behelst het steeds in vraag stellen van het onderzoeksobject, het onderzoeksobject en de eigen positie als onderzoeker (Tansey 2007: 769).¹⁷

5.3.1. Samenstelling van de rondetafels

- Er werd gekozen om homogene groepen samen te stellen. Die homogeniteit lag niet in het type deelsector (omroepen, film, productiehuizen, etc.), wel in het type speler en/of statuut van de stakeholders. Er werd daarom een opdeling gemaakt naar de grootte van bedrijven (dus zowel voor omroepen als productiehuizen en regionale spelers) als in het statuut van de spelers, met werkgevers, zelfstandigen en freelancers, en vertegenwoordigers van koepelinstellingen en belangenverenigingen. In totaal werden zes groepen afgebakend, met telkens acht tot tien deelnemers per gesprek.
- Volgende groepen stakeholders werden weerhouden voor de rondetafels:
 1. grote bedrijven;
 2. middelgrote bedrijven;
 3. harmonicaspelers (bedrijven met een kleine vaste kern, maar in het licht van projecten snel uitgebreid en aangevuld);
 4. kleine bedrijven;
 5. zelfstandigen;
 6. koepelinstellingen en belangenverenigingen.
- Bij de keuze van de stakeholders werd gekozen om telkens vertegenwoordigers te nemen die op de hoogte zijn van de begeleiding van talent binnen hun organisatie, en die op de hoogte zijn van de opleidingsnoden en –aanbod binnen de audiovisuele sector. Bij de grote bedrijven ging het dan meestal om HR-verantwoordelijken. Bij middelgrote en kleinere bedrijven ging het vaak om de financiële of operationele leiding, of het hoofd van het bedrijf. Bij koepelverenigingen werden stakeholders gecontacteerd die zich specifiek met de problematiek inlaten. Afgezien van de groep zelfstandigen en belangenvereniging, ligt de klemtoon hier dus op het werkgeversperspectief, waar in de survey volledig gepeild werd vanuit werknemersperspectief en persoonlijke noden.

¹⁷ Voor meer informatie over experteninterviews, zie Van Audenhove 2007; Mannheim and Rich 1991: 14ff; Kvale 1996; Silverman 2001; Harrison 2001: 90ff; Knight 2002: 61ff; Goldstein 2002; Hopf 2004; Hermanns 2004; Schmidt 2004; Dunn 2004; Lewis 2007.

- Met de rondetafels werd daarnaast gepoogd om een evenwichtige samenstelling te hebben van alle spelers actief in het audiovisuele veld in Vlaanderen. Daarbij werd gepoogd om de belangrijkste spelers te betrekken in de gesprekken, werd een evenwicht beoogd tussen grote, middelgrote en kleine spelers, werd ervoor gezorgd dat de belangrijkste subdomeinen van de audiovisuele waardeketen (omroepen, productiehuizen, artiesten, facilitaire spelers) vertegenwoordigd waren en er een evenwicht is – vooral van toepassing bij omroepen – in het statuut van die spelers (landelijk-regionaal, publiek-privaat).
- Een laatste selectie criterium voor de rondetafelgesprekken was de beschikbaarheid en bereidwilligheid van de respondenten zelf. Daarvoor werd uitgegaan van de ervaringen die Mediarte.be heeft vanuit een continu structureel overleg met deze spelers, en vanuit een inzicht van Mediarte.be in de geschikte deelnemers voor elk type rondetafel. De terugkoppeling van de stakeholders voor rondetafelgesprekken gebeurde ook in overleg met de opdrachtgever, het kabinet media en de administratie CJSM.
- Voor elke rondetafel werd aanvankelijk een minimum van acht en maximaal tien spelers beoogd. Het samenstellen van de panels werd sterk bemoeilijkt door de moeilijkheden in het contacteren van stakeholders (onbeantwoorde mails of moeilijk telefonische beschikbaarheid) en de beschikbaarheid van de betrokken spelers, ook al toonden de meeste gecontacteerden wel interesse in het project en deelname. Eerder onderzoek wees al op moeilijke beschikbaarheid van de respondenten in onderzoek (Segers et al.). De lage respons op mails en telefoonoproepen lag opvallend hoger bij de zelfstandigen. Echter, ook de betrokkenheid en het inschakelen van intermediairen (koepelverenigingen, beroepsverenigingen) verliep moeilijker dan verwacht. Door de moeilijke beschikbaarheid van de respondenten moest ook geschoven worden met de data van de panels. Ook naar de dag zelf toe ontvingen we nog een relatief groot aantal annuleringen, waardoor de gesprekken nooit de beoogde acht personen bereikte. Omdat afzeggingen erg kort vooraf gebeurden, bleef onvoldoende tijd om bijkomende experts te contacteren. De rondetafelgesprekken werden georganiseerd binnen iMinds-SMIT.
- Uiteindelijk werden zes focusgroepen georganiseerd met 4 tot 7 deelnemers. In totaal werden meer 137 stakeholders gecontacteerd. 30 mediaprofessionals namen deel aan de rondetafels.¹⁸ Volgende mediaprofessionals namen deel aan de rondetafelgesprekken:¹⁹

Ann Steenberghe	De kaderleden/ Eye-catcher	CEO	KS
-----------------	-------------------------------	-----	----

¹⁸ Zie bijlage 9 voor specifieke gegevens omtrent over het aantal gecontacteerde, verhinderde en geannuleerde stakeholders

¹⁹ Daarbij is KS: kleine speler; MS: middelgrote speler; HS: harmonicaspeler; GS: grote speler; Z: zelfstandige; BG: beroeps- of belangenvereniging.

Ben Rouffa	DB Video	Managing Director	KS
Carl Joos	Zelfstandige	Scenario	Z
Carlos van Hoeymissen	ACV-VRT	Vakbondsvrijgestelde	BG
Cath Hauben	Hotel Hungaria	HR manager	KS
Chris Cockmartin	Vlaamse Televisie Academie	Oprichter	BG
Danielle Nijs	Fremantle	HR Manager	HS
Geert Reynaert	Hoaxland	Manager, creative director	MS
Helen Perquy	Caviar	Producer	MS
Jan de Keyser	Videohouse	ENG-EFP Manager	GS
Jan Dellaert	Zelfstandige	Camera	Z
Jo Goossens	Exit 399	CEO	KS
Johan Tuyaerts	Sultan Sushi	CEO	MS
Joke Debruyne	Zelfstandige	Actrice	Z
Karen Braeckmans	VRT	HR manager	GS
Katrijn Stijlaerts	ACE Image Factory	Coördinator	KS
Kim Vanascche	VMMa	HR medewerker	GS
Koen Dries	LBC-NKV	Secretaries ICT en media	BG
Lou Berghmans	Zelfstandige	Camera/DOP	Z
Luc Kiekens	Studio 100	HR manager	GS
Michael Free	SBS	HR officer	GS
Noel Swinnen	Sputnik	COO	KS
Phillippe De Schepper	Zelfstandige (bij Eyeworks)	Scenario	Z
Phillippe Dockx	Regionale Media Maatschappij	HR & Legal Manager	MS
Pol Deltour	VVJ	secretaris	BG
Rik Van Caeneghem	ACOD-VRT	Voorzitter	BG
Stijn Peeters	Alaska TV	Zakelijk leider	HS
Tom Hameeuw	The Fridge	Owner/CEO	KS
Wannes Destoop	Zelfstandige	Regie	Z
Wim Robberechts	ZIDAS/VOTF	Facilitaire spelers	BG

Tabel 5: overzicht stakeholders rondetafelgesprekken

5.3.2. Verloop van de gesprekken

- Voorafgaand aan elke rondetafel werd een topiclijst verstuurd met daarin een tiental vragen. (zie bijlage 4 en 6). De vragen gingen van meer algemene onderwerpen (invulling opleiding binnen een talentmanagementbeleid) tot erg specifieke (welke werkvormen moeten voor opleiding binnen de Mediacademie worden georganiseerd). Deze topiclijsten werkten vooral oriënterend voor de experts vooraf; op het gesprek zelf dienden ze als leidraad. In de meeste gesprekken bleek de voorziene tijd van twee uur ook onvoldoende om alle vragen systematisch te overlopen, al was dat niet de opzet van de topiclijst. Tijdens het gesprek werden ook resultaten uit de survey als leidraad en als toetsing vanuit de sector meegegeven. Voor het gesprek werden de bouwstenen van de Mediacademie toegelicht, en de

verschillende fases die al werden doorlopen in het uittekenen van een breder talentmanagementbeleid vanuit de overheid.

- Met betrekking tot de gesprekken merken we nog vier elementen op:
 1. De betrokken experts gaven soms aan dat ze niet zo vertrouwd waren met de thema's en een aantal begrippen. Dit was bijvoorbeeld het geval voor het concept van talentmanagement.
 2. Hoe concreter en directer de vragen die we voorlegden, hoe moeilijker het voor experts bleek om concreet hierop in te gaan of een gericht antwoord te geven. Zeer specifieke vragen naar de invulling van een MA moesten daarom nagenoeg steeds omkaderd worden met gegevens uit de survey of bijkomende informatie over de opzet van de MA.
 3. Experts vertrokken nagenoeg steeds vanuit de eigen situatie, en eigen bedrijfsspecifieke aspecten. Daardoor werd nadenken over een breder opleidingsaanbod voor hen een stuk moeilijker aanvoeld en vanuit de onderzoekers een stuk moeilijker om te zoeken naar gemeenschappelijke delers in plaats van een optelsom te maken van de behoeften van de afzonderlijke bedrijven.
 4. Hoewel expliciet vooraf werd aangegeven dat de gesprekken deel uitmaken van een traject waar al dieper werd ingegaan op struikelblokken, en we met deze gesprekken poogden te vertrekken vanuit een 'positieve' insteek met als doel de bestaande struikelblokken te overbruggen, het bieden van een antwoord op structurele problemen vanuit de MA, en het zoeken naar concrete instrumenten, opleidingen en werkvormen voor de invulling ervan, werd tijdens de gesprekken vaak terug verwezen naar bestaande problemen en bredere behoeften. Een aantal structurele problemen met de aansluiting van de audiovisuele basisopleidingen en de afstemming ervan op de praktijk, kwamen bijvoorbeeld verschillende keren terug. Omdat we rekening houden met een holistische opvatting van talentmanagement, waarin opleiding een schakel is in een breder geheel waarvan bvb. onderwijs ook deel van uitmaakt, hebben we ervoor gekozen om deze informatie – waar relevant – ook mee te nemen in onderstaande analyse.

5.4. Resultaten van de bevraging

5.4.1. Opleiding als onderdeel van een TM-strategie

- De term talentmanagement wordt weinig gedragen door de sector. Grote bedrijven spreken van talentmanagement, maar gaan daarom niet uit van een talentmanagementaanpak of –strategie. Het is niet voor alle spelers

duidelijk wat onder de noemer verstaan wordt, en welke rol de MA kan spelen op het vlak van talentmanagement. Wanneer concreet werd ingegaan op een aantal onderdelen van talentmanagement, bleek de rol duidelijker. Voor de VRT is de invulling van een talentmanagementbeleid voor een stuk geïnspireerd door herziene modellen van HR, waarbij nog slechts 10% van het talentmanagement besteed wordt aan opleiding en 70% aan on-the-job training, de overige twintig percent door coaching en begeleiding.

- Stakeholders benadrukken dat talent vaak gaat om voeling, inzicht en creativiteit van specifieke persoonsgebonden.
-
- Sectormedewerkers beschouwen talentmanagement als een vaag omschreven begrip dat voor veel interpretaties vatbaar is en eerder aanleunt bij een managementlogica dan creatief werk. Hetzelfde geldt in mindere mate voor termen als opleiding en carrièreplanning, die wel interessant geacht worden, maar waar ze vanuit de eigen situatie minder vertrouwd mee zijn. Dit geldt sterk voor freelancers.

“Als bedrijfsleider, gaat talentmanagement, over: hoe kunt je die 45 man die bij ons rondloopt allemaal een heel goed gevoel geven en hoe kun je die, zonder dat ze op de tippen van hun tenen moeten lopen, een klasse hoger laten spelen dan dat ze eigenlijk zijn?” (rondetafel HS)

“Hoe leert ge mensen creatief zijn? Ik heb daar geen oplossing voor. Dat is zoals, hoe kan je nu een kunstenaar leren fantastische schilderijen te maken? Je kan ze technieken bijbrengen veronderstel ik en een soort van algemene vorming, historisch inzicht en alles bijbrengen: skills, basic dingen. Maar je kan niemand leren om origineel te zijn.” (interview KS)

“Voor mij is dat heel snel voelen wie er capaciteiten heeft en die dan de grootordes leren zien, ja, en even de ruimte geven om te groeien daarin.” (rondetafel MS)

- Op dit moment worden externe opleidingen slechts zeer beperkt ingezet en gevolgd. Bedrijven die met een heel klein team vaste medewerkers werken, doen slechts in heel beperkte mate aan talentmanagement. De logica is sterk projectgericht en niet persoonsgericht. Wanneer het contract afloopt, is de investering vanuit die logica in het talent ook minder noodzakelijk. Sommigen merken op dat opleidingsaanbod alleen werkt als het op één of andere manier gekoppeld wordt aan financiering voor opleiding.
- De sector heeft volgens de afspraken de plicht om opleidingen mee op te nemen binnen de bedrijfswerking in de sociale balans. Vele van de opgegeven uren van opleidingen worden volgens hen niet erkend als opleiding. Technische bedrijven zien dergelijke vormen van interne opleiding als enige mogelijke voor bepaalde profielen. Velen ontzien daarom de taak om een opleidingsplan op te maken of opleidingen als dusdanig in te plannen en betalen de boete. Vooral de kleine spelers ontzien het opstellen van een

opleidingsplan of achten het niet opportuun. Er wordt ook tegenop de zware procedures voor het verkrijgen van financiële *incentives* gezien. Huizen die deel uitmaken bredere groepen moeten daarenboven nog rapporteren aan het buitenland, die vaak onder financiële druk geen marge voor opleiding ziet (rondetafel middelgroot). Er zit dus een meerwaarde in het op maat maken en begeleiden van opleidingsplannen die zowel toelaat in te spelen op korte termijnbehoeften als talentmanagement integreert binnen een breder HR-beleid.

- Naarmate bedrijven groter worden en projecten steeds meer opgevolgd worden vanuit een structuur daarrond met vaste procedures en werking, worden ook noties van talentmanagement en opleiding geïntroduceerd binnen die bedrijven. Een voorbeeld is Hotel Hungaria, een jong bedrijf (drietal jaar actief) dat gegroeid is van een heel beperkt aantal medewerkers tot huis met bijna twintig medewerkers (zes vaste medewerkers, de rest freelancers die op regelmatige basis samenwerken). Er wordt nagedacht over HR-instrumenten en opleiding en hoe die kan ingepast worden in de bestaande praktijk. Voor de werknemers werden opleidingen gezocht en gevolgd, die aansloten bij concrete behoeften. Voor leidinggevenden wordt gezocht in de richting van HR-opleidingen. Ook worden contactmomenten en feedback gekoppeld aan de vraag naar opleidingsbehoeften. Veel van de opleiding blijft echter coaching door de leidinggevenden die hun sporen in televisie hebben doorlopen. Meer ervaren mensen worden ingeschakeld om samen met de eindredacteuren die het meest ervaring hebben ingeschakeld om jongere mensen te begeleiden en te trainen. In de meeste gevallen is dat niet aanzien als directe opleidingen, het gaat om een aantal dagen per jaar waarop samen gezeten wordt en ervaringen doorgegeven worden of gezocht wordt naar oplossingen voor heel concrete problemen. De inplanning van zo'n sessies gebeuren op korte termijn. Er wordt gekeken wie wanneer vrij is. Voor externe opleidingen ligt dat moeilijker en struikelen ze over planning, tijd en geld. De interne opleidingen is niet enkel in het voordeel van vaardigheden, het geeft ook een boost aan de medewerkers. Het hele uitdenken van zo'n beleid is een proces van vallen en opstaan en vooral leren uit de praktijk. Leidinggevenden staan open voor opleidingsvoorstellen.
- Echter, het uitbouwen van een degelijk en door het hele bedrijf gedragen talentmanagement- of opleidingsbeleid met lange termijnperspectieven is iets waar zelfs de grotere spelers moeite mee hebben. Enkel de VRT zet in op zo'n trajecten en dat gaat dan over lange voorbereidingen, samenzitten met mensen, etc.
- Spelers beklemtonen dat de meerderheid van de opleiding eigenlijk bestaat uit *on-the-job* training, en in de meeste gevallen niet geformaliseerd is, maar gewoon deel uitmaakt van de taken van talent. Er vindt volgens stakeholders veel opleiding plaats binnen bedrijven, maar vaak is het niet gekoppeld aan formele lespraktijk en vindt het daarom onder de radar van

opleidingsinstituten of overheden. Mensen die omringd worden door ervaren werkkrachten worden voortdurend opgeleid. Bij technische spelers worden zelf vaak opleidingen voorzien. Afgestudeerden genoten een basisopleiding, maar beginnen het vak pas echt te kennen en leren door de ervaring.

- Een aantal actoren ziet opleiding kennis en expertise als kern van het bedrijf. Wanneer dan voornamelijk met freelancers of korte termijncontracten gewerkt wordt, raakt die kennis versnipperd. Sommige bedrijven werken met interne databanken, bvb. in de vorm van wiki-pagina waar alle technische knowhow en processen verzameld worden en gedeeld worden met alle medewerkers van het bedrijf.
- De sector beklemtoont daarom ook het belang van een totaalpakket van maatregelen, die breder gaan dan opleiding alleen, maar ook rekening houden met behoeften naar *coaching* en *on-the-job training*. De grootste struikelblokken voor het volgen van opleiding die werden aangehaald, en die dus ook de survey-gegevens bevestigen, zijn de financiële kost, werkdruk en tijdsdruk.

“Elk productiehuis is één productie verwijderd van zijn faillissement. Wij willen niet allerlei opdrachten aannemen om mensen maar aan de slag te kunnen houden.”

(interview HS)

“We gaan daar niet flauw over doen, dat is belangrijk, want als er geen centen zijn, gaan we het niet doen.” (rondetafel MS)

“In productie heb je geen tijd om zomaar mensen even weg te sturen.” (rondetafel KS)

“Het is altijd goedkoper om het op de vloer te organiseren dan wanneer je dat extern moet organiseren en situaties gaat proberen na te bootsen, dat werkt toch niet.” (rondetafel KS)

“Competitief voordeel en knowhow bij ons zit in efficiënt werken, kostenefficiënt en ook naar tijd toe. En dat is dan het pijnpunt van mensen die het bedrijf verlaten en freelance worden. Ik voel dat die gewoon kennis exporteren naar anderen en ik vind dat niet zo leuk.” (rondetafel MS)

“Wij proberen om een totaalkader aan te reiken en te gaan focussen op het belang van die behoefte, die heel scherp te stellen en dan dus op basis van die behoeften naar een verhouding 10-20-70 te gaan om te garanderen dat zelfs als je dan een stuk investeert in puur klassikale opleiding of in een trainingsomgeving, dat door die overige 20 en die 70% je garandeert dat er iets met die opleiding gebeurt.” (rondetafel GS).

5.4.2. Behoeften rond bijkomende opleiding

- Deelnemers van de rondetafelgesprekken konden zich grotendeels vinden in de opleidingsbehoeften vanuit de survey. Wel bleven ze benadrukken dat de opgelijste opleidingen slechts een deel van de reële behoeften zijn, en ook met training moeten ingevuld worden.
- Opleidingsbehoeften beperking zich niet tot de kleine instellingen. Er wordt bijvoorbeeld aangehaald dat de efficiëntiedruk bij de VRT groot is, wat druk plaatst op het vrijmaken van mensen voor opleidingen. Daarbovenop komt dat besparingsmaatregelen de marge voor opleidingen hebben verkleind. Dit geldt vooral voor de technische beroepen. Er werd vanuit de VRT gewerkt aan een opleidingsplan recent, maar de uitkomst daarvan blijft tot op heden beperkt.
- Voor sommige opleidingen weegt de kost ook zwaarder door.

“In mijn bedrijf is de kostprijs van opleiding in verhouding met andere bedrijven gigantisch hoog omdat wij met heel specifieke en heel gespecialiseerde cameratechnieken bezig zijn” (interview KS)

- Een aantal spelers merkt het belang op dat de MA ook, en eventueel in samenwerking met de VRT en andere partners, informatie verstrekt over opleidingen en de AV sector in het secundair onderwijs of in hoger onderwijs dat niet gericht is op een carrière in de AV sector. Een voorbeeld dat genoemd werd is het tonen dat er ook mogelijkheden zijn om een journalistieke carrière uit te bouwen met een diploma chemie of economie. VRT ziet een probleem in het feit dat veel opgeleiden niet de reflex hebben om ook in de journalistiek te gaan, terwijl net daar heel veel potentieel zit. De MA kan een belangrijke rol spelen in het sensibiliseren van die groepen om de stap te maken en te tonen dat er ook een carrière op dat vlak is weggelegd.

Vanuit de gesprekken kwamen een aantal behoeften sterk terug. De meeste daarvan sluiten ook aan met de bevindingen van de survey. Samengevat gaat het om:

1. Basisskills om te werken in de AV sector voor afgestudeerden en nieuwkomers (van kennis over de sector, tot communicatieskills)
2. Specifieke diepgaandere gespecialiseerde opleidingen voor mensen met meer ervaring in de sector. Bestaand opleidingsaanbod is hier vaak ontoereikend.
3. Aanreiken van skills voor bedrijven rond management en het begeleiden van kleine en middelgrote bedrijven voor het uitwerken van een TM-beleid. Het gaat hier ook om specifieke opleidingen met het oog op omscholing of bijscholing binnen bepaalde profielen vanuit een sterk gevoelde noodzaak.
4. Het ondersteunen van vormen van on-the-job training en coaching.
5. Ad hoc informatieopleiding vanuit actuele thema's en snel in te richten, voor de brede AV sector bedoeld.

We staan er hieronder achtereenvolgens bij stil.

- Ten eerste merken spelers een gebrek aan vaardigheden op bij mensen die net afgestudeerd zijn en hun eerste stappen zetten in de sector. De druk op inzetbaarheid van nieuw talent is vandaag erg groot. De inzetbaarheid van afgestudeerden verschilt ook per functie. Klankmensen die uit scholen komen zijn redelijk snel inzetbaar in praktische, gemakkelijke jobs (rondetafel KS). Voor cameramensen ligt dit al een stuk moeilijker. Het gebrek aan ervaring vormt een drempel op de inzetbaarheid van talent. Productiehuizen die redactionele profielen en productieprofielen aantrekken gaven het sterkst die problemen naar directe inzetbaarheid aan. Zij zoeken mensen die multi-inzetbaar zijn en door brede *skills* hebben. Voor hen primeert algemene oriëntatie en flexibiliteit vaak op specifieke vaardigheden die ze moeten kennen.
- Er moet volgens de sector daarom gewerkt worden aan de vergroting van inzetbaarheid van nieuwkomers. En dit door (1) een betere oriëntatie in de sector en een duidelijker verwachtingskader van de sector; (2) een betere inschatting van het eigen kunnen, vaardigheden en talent; (3) een aantal elementaire *skills* aanleren die noodzakelijk zijn om mee te draaien in de AV sector (communiceren, omgaan met budgetten, planning opmaken, klantwerking; boekhouding en onkosten; time en stressmanagement). Mogelijkheden voor deze groep mensen liggen vooral in de periode na afstuderen en het eerste jaar actief in de sector. Vanuit een aantal spelers wordt hier vooral gewezen op de zakelijke aspecten van een AV loopbaan, waar afgestudeerden onvoldoende op zijn voorbereid. Die basisskills gelden bovendien voor alle profielen van werknemers. In sommige taken, zoals redactiewerk, zullen bepaalde aspecten sterker doorwegen dan anderen, maar de behoefte wordt relatief breed gedragen. Spelers merken hierbij echter wel op dat opleiding niet voldoende is om de drempel naar instroom te verlagen, maar het ook – en misschien vooral – afhangt van motivatie, inzet en je laten opmerken.

“Toen ik begon was het echt zwemmen of verzuipen, je werd voor de leeuwen gegooid, je moet iets schrijven, en dat werd dan verfilmd, en dat was erop of eronder. Ik denk dat er heel veel talent door de molen gegaan is omdat ze niet voldoende begeleid zijn.” (rondetafel ZS)

“Je MOET altijd op een zo kort mogelijke tijd zo goed mogelijke mensen op uw project zetten. En dat impliceert ook dat die mensen betrekkelijk weinig tijd hebben, of soms geen tijd, om in te lopen. En dan kom je altijd bij het credo bij ons uit: 'je moet ze erin smijten en zien dat ze kunnen zwemmen', maar dat loopt toch nogal eens mis.”

“Het is dat eerste jaar overbruggen krijgen als je net van de schoolbanken komt.”
(interview HS)

“Wij doen daar dan eigenlijk voordat zij op een gesprek komen moeten zij testen afleggen, dat zijn dan actualiteitstesten... Zo goed als iedereen buist daar dus op. Dus daar zit ook al een probleem.” (rondetafels GS)

“Als je aan mij vraagt 'wat is de grootste behoefte?' [Het grootste probleem? 'Ik zal wel een mail sturen'. Er bestaat nog zoiets als een telefoon.” (rondetafel MS).

“Ik weet niet in hoeverre dat je mensen daar ook echt op kan voorbereiden. Omdat een school toch altijd een heel beschermde omgeving is en het is ook maar door in het werkveld te staan denk ik dat je met vallen en opstaan leert wat de mogelijkheden en de gevaren zijn.” (interview KS).

- Ten tweede bestaat de nood aan opleiding voor mensen die al in de sector werken en zich verder willen specialiseren, of vaak noodgedwongen zijn zich verder te specialiseren, of om te scholen. Voor vele technische profielen zijn de opleidingsbehoeften zo specifiek dat ze vrijwel onmogelijk binnen opleiding kunnen worden ingepast. Daarvoor wordt dan gerekend op zelfstudie en *on-the-job* experimenteren met het materiaal.
- Een voorbeeld van noodzakelijke omscholing geldt voor de journalistiek, waar werknemers door nieuwe ontwikkelingen zich noodgedwongen moeten verdiepen in totaal nieuwe aspecten (vaak ook technisch) en multi-inzetbaar moeten worden, of zich noodgedwongen verdiepen. Bij de journalistieke medewerkers situeert zich een probleem naar nieuwe ontwikkelingen en nieuwe processen. Dit gaat dan van het eigenmaken van combinaties van vaardigheden (een cameraman wordt plots éénmansjournalist), tot een kennis en inzicht in brede toepassingen die voor de journalistiek belangrijk zijn (kennis van second screen-applicaties, nieuwe mediatoepassingen, sociale media, etc.). De ervaring die deze journalisten opgedaan hebben is tot beperkte hoogte houdbaar.
- Een andere profiel zijn de freelancers die beroepen op vaardigheden waar opleidingen in Vlaanderen niet langer ontoereikend zijn (post-productie, camera, scenario, regie). Zelfstandigen in technische profielen zien vaak weinig potentieel in bestaande opleidingsactiviteiten. Freelancers zelf zorgen dat ze mee zijn met nieuwe ontwikkelingen. Gaat het om echte specialisatie, dan zijn ze vaak gedwongen om naar het buitenland hiervoor te gaan. De kost hiervoor is vrij duur. Zelfstudie is belangrijk aspect voor freelancers. De laatste tien jaar is de nood daaraan ook steeds groter geworden door nieuwe digitale technieken, voortdurend nieuwe standaarden etc. Er worden wel opleidingen aangeboden in de vorm van workshops door bedrijven voor het uittesten van hun apparatuur. Die zijn meestal gratis maar zijn ook erg vrijblijvend en gericht op commerciële doeleinden.
- Een bijscholingsaanbod naar nieuwe, specifieke technische infrastructuur en nieuwe technieken zien de meesten als overbodig. De inrichting van zo'n cursus staat haaks op de praktijk en de opzet ervan zou al gedateerd zijn door

de snelheid waarmee nieuwe toestellen hun weg moeten vinden naar bedrijven. Bovendien zijn standaarden en infrastructuur zo specifiek, dat er zouden arbitraire keuzes moeten gemaakt worden en daarmee veel spelers buiten spel worden gezet. De enige mogelijkheid voor dergelijke opleidingen zien kleine spelers in training on the job door ervaren mensen die er dagelijks mee werken.

- Ten derde werd de nood aan specifieke bedrijfsskills gesignaleerd voor kleine en middelgrote spelers in de AV sector. Vaak maakten zij de overstap vanuit productie of redactie naar leidinggevende functies. Bestaande opleidingen zijn dikwijls theoretisch of ze spelen onvoldoende in op de specifieke dynamiek en werking van de sector. Vaak groeien mensen uit de praktijk door naar leidinggevende functies en die zijn minder vertrouwd met softskills, leidinggevende technieken en communicatievaardigheden, zelfs bij grotere bedrijven. Onderdelen van zo'n nieuwe opleiding kunnen o.m. zijn: (1) de uitwerking van persoonlijke vormingsplannen, (2) het opmaken van een opleidingsplan, (3) aanvragen van steun en subsidies, (4) financiering en boekhouding, (5) het inpassen van talentmanagement binnen een overkoepelend HR-beleid, (6) do's en dont's in begeleiding en *coaching*, (7) communiceren met de vloer, (8) leiderschapsaspecten, etc. Medewerkers waarschuwen wel dat dergelijke initiatieven alleen maar werken als de informatie niet blijft steken op het niveau van de bedrijfsleiding, en de kennis ook effectief doorstroomt naar de werkvloer.
- Ten vierde situeren zich noden om tegemoet te komen aan opleiding op de werkvloer, i.e. on-the-job training. Hoe dit dan in zijn werk moet gaan bleek veel minder duidelijk. Het aantal voorstellen en concreet werkbaar modellen bleef ook beperkt. Er werd o.m. gedacht om financiering vanuit de MA te voorzien voor werknemers die opleidingen geven intern. Een ander voorstel was het uitbreiden van de 'afbakening' opleiding naar *on-the-job training* in de vereisten voor bedrijven in de sociale balans. Externe opleiders laten meedraaien in een bedrijf wordt door sommigen als positief aanzien (nieuw perspectief) door anderen als een probleem (het creëert afstand, en er is een drempel om externen de gevoeligheden van bedrijven mee te geven).
- Ten vijfde werden nood aan opleiding rond bepaalde ad hoc thema's voorzien. Het gaat hier echter meer om de rol van de MA in informatievoorziening dan echt opleiding. Hier werden meermaals infosessies genoemd rond product placement, nieuwe wetgeving, de aanpassing van de tax sheltermaatregel, het sociaal charter, zelfstandigenstatuten en boekhoudkundige lessen, etc.

5.4.3. De praktische uitwerking van bijkomende opleidingsaanbod

- Er bestaat consensus onder de sectorvertegenwoordigers over de noodzaak om een opleidingsaanbod zoveel mogelijk afgestemd worden op de AV

praktijk en moet de dynamiek en specifieke werking proberen te ondervangen.

- De sector geeft het belang aan van een zo praktijkgericht mogelijke invulling. Opleidingen moeten zoveel mogelijk ingericht worden door mensen die in het veld staan. Voor de lessen moet gekeken worden naar ervaren mediaprofessionals in binnen –en buitenland. Belangrijke voorwaarde is wel dat ze zich presenteren als inspiratoren. Een mogelijk struikelblok dat ze hier zien, is dat vele succesvolle spelers het moeilijk zullen hebben om er tijd voor vrij te maken.
- Voor opleiding van nieuwkomers werd de idee gelanceerd voor intensieve cursussen van één week tijdens de vakanties, waar mensen kennis maken met alle aspecten van de sector en een aantal basisskills krijgen aangereikt. Dit kwam vaak terug en kon op veel bijval rekenen. Studenten die hieraan deelnemen doen dit op eigen initiatief. De MA kan dan een selectie maken van gemotiveerde kanshebbers en draagt de ‘boot camps’ zelf als kwaliteitslabel uit. De *boot camps* mogen niet gratis zijn, maar moeten zich wel democratisch openstellen.
- Om opleidingen zo persoonlijk, concreet en praktijkgericht mogelijk te maken, werd het belang van ‘op maat’ gemaakte modules benadrukt. Belangrijk is dat de modules heel concreet en duidelijk zijn. De modules kunnen ook gekoppeld worden aan specifieke certificaten of labels. Voorbeelden gaan van: ‘do’s en dont’s op een fictieset’; ‘reality draaien’; ‘sociale media integreren’; ‘communiceren’ tot bredere opleidingen. Zo’n systeem kan dan bvb. 15 à 20 pakketten bevatten. Bepaalde formules kunnen uitgedacht worden (bvb. parcours voor ontdekkers; oriëntatieparcours; productie; redactie; maar het kan ook volledig custom-made samengesteld worden, naargelang de profielen. De website kan daar sterk in helpen, en zelf voorbeelden of suggesties aanreiken van pakketten (bvb. geïnteresseerden volgden ook ...). De pakketten kunnen gekoppeld worden aan bepaalde minimumvereisten, bvb. opleiding zijn, of werkervaring, naargelang de noden. Het web en online technieken laten toe om pakketten op maat samen te stellen en kleine pakketjes aan te bieden die samen binnen een module passen, op maat van degene die les volgen.

“Hou het allemaal heel simpel” (rondetafel MS)

“Beginnen vanuit de ervaring. Niet weer het zoveelste theorie ding, waar je dan weer met een syllabus naar huis gaat, waar je weer niks mee bent.” (rondetafel MS)

“Ze mogen niet het gevoel krijgen “dat is een opleiding”, want dat is niet prioritair. Ook al hebben ze daar nood aan en geven ze dat ook aan.” (rondetafel HS)

“Ik denk dat je het zo moet zien in modules dat mensen echt zelf een soort programma kunnen samenstellen waar misschien wel een basis in, ook gegeven

wordt, maar waar je echt kan samenstellen naargelang de behoefte van het bedrijf, maar ook van de werknemers, van afgestudeerden die zeggen van 'ok, ik wil meer in productie', dan gaan die meer sessies volgen die te maken hebben met budget, met productie, met planning, en... En dat je op die manier dan eigenlijk een aanbod creëert.” (rondetafel MS)

“Al je zoiets zou opsplitsen dat je dat, iets op tien dagen kunt geven, dan heb je al een vrij omvangrijke opleiding, maar als je dat opsplitst in twintig blokjes, dan heb je misschien twintig dingen die je aanbiedt waar verschillende mensen misschien dan een blokje van meepikken wat dat zij nodig hebben en kunnen gebruiken.” (rondetafel BV)

- Voor de invulling van bepaalde opleidingen zien stakeholders vaak mogelijkheden uit het buitenland, door buitenlandse sprekers naar Vlaanderen halen, of – in mindere mate – Vlamingen de mogelijkheid geven om buitenlandse cursussen te kunnen volgen. Velen geven aan dat het betrekken van buitenlandse inzichten en kennis in de MA, een interessante USP kan zijn. Voor een aantal domeinen zijn buitenlandse inzichten gewoonweg noodzakelijk, omdat de Vlaamse hier ontoereikend zijn. Scenario werd hier meermaals genoemd als voorbeeld bij uitstek. Het aantal scenariocursussen is voldoende, het aantal diepgaande, gespecialiseerde cursussen dat het niveau van de liefhebber overstijgt, is een heel stuk beperkter. De in het buitenland opgedane inspiratie beperkt zich dan niet tot de persoon zelf, maar wordt die ook binnen het bedrijf verder doorgegeven. Kruisbestuiving zorgt dat bestaande praktijken vanuit een verfrissend perspectief bekeken worden, de bestaande processen worden getoetst aan voorbeelden uit het buitenland en de professional leert reflexief te zijn tegenover zijn eigen werk.

“Als morgen scenaristen van The Killing hier een workshop van zes dagen of van een week komen geven, ik denk dat het kot te klein is. Maar als er een zoveelste initiatief is om komt uw project eens voorleggen om altijd weer dezelfde scriptors te hebben die we in Vlaanderen rijk zijn, dat daar niemand massaal op afkomt, dat is nogal logisch, denk ik.” (rondetafel ZS)

- Over opleiding op afstand bleek geen consensus. Weinig spelers hebben er ervaring mee, en diegenen die er wel ervaring mee hebben, gaven aan dat het maar beperkt rendeert. Dit belet echter de MA niet om workshops, sessies, seminaries, e.d.m. te registreren en bvb. online te verspreiden. Het principe van de TED lectures wordt als voorbeeld genoemd. Bedoeling moet zijn om het bereik van zo’n infosessies of lessen te vergroten door ze breder te gaan verspreiden en toegankelijk te maken voor wie er niet bij kon zijn. Spelers waarschuwen hier wel voor de delicateit van sommige aspecten, zoals het auteursrecht. Ook lopen dergelijke momenten aan tegen beperkingen van auteursrecht van de sprekers, wanneer die daarop staan.
- Opleidingen moeten financieel toegankelijk zijn. Opleidingen moeten gevolgd

worden door gemotiveerden en dan kan het instellen van een minimumbedrag deels gelden als rem voor niet-gemotiveerden. Een ander idee is het gratis aanbieden van lessen, naar het voorbeeld van de Amerikaanse universiteiten, en een vergoeding koppelen aan het deelnemen aan een examen of aan een attest. Dan kunnen mensen aan zelfstudie doen, op eigen tempo en los van lessen, en toch een certificaat halen bij de MA.

- Het voordeel van certificaten is dat het de marktwaarde van talent kan verhogen en dat er een duidelijk bewijs is dat de opleiding wel degelijk gevolgd is (voor werknemers bij bedrijven). Nadeel is dat net marktwaarde de belangrijkste motivatie kan worden om een cursus te volgen. Voor de MA kan een systeem van certificaten bijdragen aan de positionering van de MA als kwaliteitslabel. Een ander nadeel is dat die certificaten geen kwaliteitsmeter mogen en kunnen worden voor alle vaardigheden in de sector. Veel van de technische specificaties van de technische beroepen zijn sterk afhankelijk van zelfstudie en on-the-job training en daar gaat het vooral om persoonlijke verrijking en mee kunnen draaien met de eisen van bedrijven, zonder dat er daar een mogelijkheid is om certificaten te krijgen.
- Sommige stakeholders merken op dat de werkvormen die het makkelijkst in te passen zijn in de praktijk en populairste zijn, vaak ook de simpelste zijn: lunchsessies, ad hoc sessies, informele samenkomsten, etc. De regionale spelers organiseerden twee jaar voor de journalisten middaglezingen op geregeld tijdstippen, tijdens de lunchpauze. Experts kwamen dan telkens uitleg geven over een aantal thema's die relevant waren voor journalisten, bvb. rond Europese politiek, rond moordzaken, etc. en dat bleek erg geliefd.

“Dat hoeft geen opleiding van tien dagen te zijn, als je workshops geeft van auteursrechten en mensen zijn op dat moment vrij, dat mensen dan zeggen: “ik ga daarvan profiteren, ik ga dat volgen.” (rondetafel GS)

- Thema's van lezingen, sessies en workshops moeten aantrekkelijk zijn. De MA moet grote namen betrekken bij de opleidingen en die ook de vrijheid geven omdat voor een stuk zelf in te vullen. Het draagvlak voor de MA is sterk afhankelijk van de betrokkenheid van sectormedewerkers en de perspectieven die de sector erin ziet als potentieel voor de concrete praktijk. Het inzetten van grote namen als sprekers of lesgevers werkt als een magneet op de sector.
- Opleidingsincentives moeten procedureel zo eenvoudig mogelijk, duidelijk en gebruiksvriendelijk zijn en moeten snel ingezet kunnen worden en er moet feedback of hulp beschikbaar zijn.

5.4.4. Ondersteuning van on-the-job training

- Spelers merken op dat coaching vaak de beste vorm van opleiding is en het meest rendeert. Het persoonlijk contact met iemand met ervaring die in de diepte ingaat op heel specifieke problemen waarmee talent kampt, is bijzonder vruchtvol.
- Sommige productiehuizen beklemtonen het belang van begeleiding van mensen en het creëren van een kruisbestuiving tussen medewerkers. Een voorbeeld ervan is een coachingproject in de vorm van een buddysysteem, dat ongelooflijk leerrijk bleek voor de medewerkers en tegelijkertijd heel kleinschalig en eenvoudig was. Andere bedrijven experimenteren met peterschap. De meeste coaching is niet geformaliseerd binnen bedrijven, net als opleiding. Van zodra iets te veel geformaliseerd en opgelegd wordt, dreigt het de botsen met de bedrijfscultuur (creativiteit, inspiratie, openheid, ad hoc) en bedrijfsstructuur (flexibiliteit, korte opdrachten, werkdruk en onregelmatige uren, inpassing in schema's en planningen, factureren). Sommigen leggen ook meer nadruk op feedback en evaluatie met de inbouw van meer tussentijdse evaluatiemomenten.
- Sommige huizen hebben ervaring met uitwisselingen tussen twee bedrijven. Problemen met competitiviteit en geheimhouding werden daarbij niet aangevoeld. De ervaringen daar zijn ook positief. Daarnaast wordt sterk ingezet op betrokkenheid van de werknemers bij de ontwikkeling van ideeën.
- Vaak kunnen interne mensen zonder dat ze zich ervan bewust zijn echt goed opleiding geven aan beginnelingen, zonder dat er op externen moet gerekend worden.
- Spelers merken op dat een belangrijk aspect van opleiding en talentmanagement voor werknemers is dat ze het groter geheel zien, dat ze weten waarvoor ze werken, hoe belangrijk ze als schakel zijn binnen een hele productie en voor wie ze werken.

“Hun eigenwaarde stijgt ook en het besef van welke schakel dat ze zijn, stijgt op het moment dat ze snappen waarom dat dat zo belangrijk is.” (rondetafel MS)

“In feite ook door crisismomenten hebben wij nu ook zo... bij ons een belletje doen rinkelen van 'ja, dat we die mensen in feite moeten, we moeten aantonen dat ze allemaal een even belangrijke schakel zijn in dat totaal.” (rondetafel MS)

- Sommige bedrijven stemmen trainingsmomenten effectief af op de *workload* van personeel, en passen projecten aan naargelang de vaardigheden en expertise waarop getraind kan worden. Nieuwkomers kunnen dan bijvoorbeeld ingeschakeld worden in kleinere projecten die minder op een deadline van een klant zitten, kortfilms, e.d.m. Interessant is hier de win-win voor projecten waar amper financiering voor bestaat.

“Van dat soort projecten dan proberen wij, maar meestal zijn daar dan ook geen budgetten voor, en dan zeggen we tegen de mensen 'ja, je hebt geen budget, dus geef ons tijd' en dan nemen we die projecten om daar mensen eigenlijk op te laten oefenen of te laten bijscholen. Dat is een beetje de manier hoe dat wij het opvangen bij ons.” (rondetafel KS)

- Spelers benadrukken het belang van voortdurende uitwisseling van kennis en vaardigheden binnen bedrijven. Sommige productiehuizen proberen die kruisbestuiving te versterken door mensen samen te laten werken rond een aantal aspecten, redacteurs naar de set te laten gaan, etc.

“Je leert veel door te praten met anderen. Ik ben nu bij een Britse cameragilde en die hebben hun eigen chatsessie en iedere dag komen daar 20, 30, 40 mails binnen om te zeggen “ik heb dat meegemaakt of ik heb dat zo opgelost ofzo.” En dat heb je in België voorlopig nog niet, terwijl dat wel perfect zou kunnen.” (rondetafel ZS)

- Coaches tijdelijk binnenbrengen op een locatie, wordt gemengd onthaald. De inlooptijd om vertrouwd te raken met de specifieke processen zou te groot zijn, en de meerwaarde ervan eerder beperkt. Coaching wordt best door leidinggevenden of ervaren mensen uit de bedrijven zelf gegeven. Voor kleinere bedrijven wordt die nood aan externe coaching iets beter onthaald. Vooral dan het brengen van een verfrissende kijk op bestaande praktijken.
- Een initiatief dat werd opgeworpen was het idee van een *pitch atelier*. Dat kan het rijpingsproces van mensen met goeie ideeën verbeteren en in goede banen sturen, en het kan de grote toevloed van ideeën naar omroepen en productiehuizen voor een stukje beperken, door er een tussenfase in te bouwen. Zo'n initiatief kan tweemaal jaarlijks georganiseerd worden, in samenspraak met coaches, met een aantal geselecteerden en al dan niet gekoppeld aan een geldprijs. Bij scenario's bijvoorbeeld ontbreekt een tussenfase van rijping. Het aantal gegadigden dat scenario's opstuurt is groot. Het aantal mensen waar potentieel in zit ook. Maar bedrijven vinden tijd noch ruimte om zich daarmee bezig te houden, en missen zo misschien potentieel talent. Vanuit filmfestivals werd er al in het verleden nagedacht over zo'n pitching evenementen. Mensen kunnen dan rechstreeks met hun projecten bij producenten gaan pitchen. Het wordt niet aanzien als een gelukkig format, maar het brengt mensen wel in contact met producenten.

“Die moeten al in hun vrije tijd zitten scenario's schrijven, dat doorsturen en daar gebeurt dan vervolgens niks mee, omdat dat nooit natuurlijk kant-en-klaar is - ik bedoel, de kans dat dat kant-en-klaar is, is een lucky shot, dat is één op de miljoen zeker?- Maar je ziet wel dat daar iets in zit. Wat gebeurt daarmee?” (rondetafel MS)

- Een ander voorbeeld van een heel praktijkgerichte opleiding en combinatie met on-the-job is het voorzien van een project waar een volledige crew dus een programma moet maken, al dan niet gekoppeld aan een wedstrijd, en

bijgestaan door een aantal coaches en begeleiders die af en toe feedback geven.

- Sommige productiehuizen organiseren strategische weekends met de hele groep. Daar wordt dan geen onderscheid gemaakt tussen diegenen met tijdelijke contracten of contracten van onbepaalde duur.
- Nog een andere piste die wordt genoemd vanuit de technische profielen is het betrekken van de MA bij betatesten van nieuwe software. De MA vervult dan een soort facilitator die vraagt wie daaraan wil deelnemen en functioneert zelf als contactpunt voor geïnteresseerde spelers.

“Je hebt dan ook een groter gewicht ook naar die softwareproducenten want je vertegenwoordigt een hele markt. Want wij zijn dat nu bijvoorbeeld voor 2 softwares, maar niet voor alles. Je kan je natuurlijk niet overal mee bezighouden. Ik denk dat dat misschien wel een interessant gegeven kan zijn vanuit de Mediacademie en dan kan je de bedrijven ook aanschrijven van 'wie wil er hier nu meedoen aan de testing?' Al of niet dat dan die software ook in het bedrijf zelf wordt geïnstalleerd.” (rondetafel KS)

“training on the job, dat is mooi in woorden maar als de tijd en de ruimte er niet voor is dan komt daar weinig van in huis.” (rondetafel, koepelvereniging)

5.4.5. Doelgroepen voor de Mediacademie?

- De Mediacademie moet zich volgens de sectorvertegenwoordigers breed opstellen naar de hele sector. Wel was het de bedoeling dat de MA volgens hen beperkt blijft tot mensen die ofwel afgestudeerd zijn en een carrière beogen in de sector, ofwel al actief zijn. Een aantal spelers merkte op dat de MA zich niet mag opwerpen voor de liefhebber of amateurfilmer.

“Ik denk dat we ons moeten richten tot mensen die mediaprofessionals, die daarvoor niet een hele loopbaan maar toch een belangrijk deel van hun loopbaan in de sector willen hun boterham willen verdienen.” (rondetafel GS)

- De basisidee bij velen is dat de MA zo breed mogelijk moet opengetrokken worden en de drempel moet laag gehouden worden. Enerzijds kan het diegenen die geïnteresseerd zijn in een AV carrière en geen achtergrond hebben in de AV sector helpen door opleiding. Anderzijds blijft de vraag: wordt de instroom dan niet nog groter en het veld bevolkt met bredere maar minder geschoolde sectormedewerkers?
- Binnen de rondetafelgesprekken bleek een spanningsveld tussen freelancers en werkgevers met betrekking tot de instroom van nieuw talent. Dat hoeft ook niet te verbazen: vanuit een werkgeversperspectief is het cruciaal om zoveel mogelijk talent, aan te trekken, en zo breed mogelijk. Vanuit hun perspectief moet de vijver om talent uit te vissen zo groot mogelijk zijn. Voor

zelfstandigen ligt dit anders. Voor hen vormen nieuwkomers directe concurrenten. Zelfstandigen merkten dan ook op dat de opleidingen vooral verdiepend (eerder dan verbredend) moesten zijn, en inzoomen op het opkrikken van het specialisme van talent, en het inzetten op excellentie. Vanuit de freelancerskant merkten we een zekere drempel op tot democratisering van opleiding aangevoeld, omdat AV al overaanbod aan talent heeft. Desalniettemin zijn zowel freelancers als werkgevers, en beroepsverenigingen het erover eens over de noodzaak van het creëren van juiste verwachtingen en het zo goed mogelijk oriënteren van talent vanuit het onderwijs, zodat de juiste mensen op de juiste plaatsen terechtkomen.

- De MA moet zich volgens de meeste vertegenwoordigers zo breed mogelijk openstellen. Dat belet niet dat er niet kan ingezet worden op een aantal specifieke doelgroepen: bvb. oudere werknemers, freelancers, kleine productiehuizen, etc. Er bleek echter geen consensus hierover.
- De problematiek van oudere werknemers blijkt een pijnpunt in de sector. De uitstroom van oudere werknemers is groot. Werkgevers zien een grotere nood aan omscholing of bijscholing bij oudere werknemers, vooral dan wanneer het gaat over technische beroepen of ict-skills. Probleem is echter dat de kost van oudere werknemers vaak meer doorweegt. Bovendien zijn oudere werknemers volgens sommige spelers niet op dezelfde manier in te zetten in productie als jonge werknemers. De sector toont zich hier uiterst pragmatisch en geeft aan dat budgetten, snelle circulatie, snelle inzetbaarheid van talent, ervoor zorgen dat het vaak erg moeilijk blijft om oudere werknemers in dienst te houden. Andere spelers merken tegelijkertijd het belang op van oudere werknemers voor het doorgeven van ervaring en kennis. Van hieruit werd dan de link gelegd naar een mogelijke focus van de MA, door (1) incentives om bedrijven te ondersteunen die opleiding aan ouderen aanbieden; (2) het inschakelen van ouderen als coach binnen bedrijven; (3) het opstellen van persoonlijke begeleidingstrajecten van nieuw talent, zodat jonge mensen die nu aan een loopbaan beginnen, anticiperen op mogelijke struikelblokken die ouderen vandaag ondervinden (bvb. zorgen dat mensen multi-inzetbaar blijven en zich niet binnen één traject isoleren); (4) het inschakelen van ervaren 'ouder' talent om les te geven binnen de MA-opleidingen. Een stakeholder merkte hierin ook het belang op van het exploreren van reconversietrajecten binnen andere sectoren en grote bedrijven. Kleinere spelers zien hier relatief beperkt heil in, en vrezen dat de inzetbaarheid zelfs na omscholing vrij beperkt zal blijven, of dat de kosten ervoor onmogelijk opwegen tegenover het rendement. Bedrijven zien ook moeilijkheden om mensen die dan wel omgeschoold zijn, direct in te zetten, net omwille van het feit dat vaardigheden zo sterk afhankelijk zijn van de directe noden van bedrijven.

"Ik merk dat er heel veel mensen, half de veertig voorbij, dat er een geweldig grote uitstroom is uit de sector, waar eigenlijk heel veel ervaring verloren gaat. Maar ook vooral omdat het aan de basis een heel jonge sector is, die blijkbaar een beetje angst

heeft om met oudere mensen te werken. Maak daar de trainers van, maar zorg dat ze nog met hun twee voeten in de praktijk staan.” (rondetafel KS)

- Specifieke noden doen zich voor de inpassing van opleiding binnen de praktijk van freelancers. Bij freelancers ontbreekt al vaak het automatisme om opleiding te volgen. Een volgende stap, wanneer wel interesse, is dan het praktische organiseren ervan en het integreren binnen het werkritme van freelancers. Freelancers geven de voorrang aan hun werk; en hun vraag is heel korte termijn, er moet snel op de bal gespeeld worden. Daardoor kunnen ze moeilijk opleidingsdagen inplannen, laat staan langere geregelde periodes voor opleiding vrijhouden. Echter, de bereidwilligheid tot het volgen van opleidingen van freelancers, blijft laag, ook al zouden opleidingen inhoudelijk sterk zijn of financieel heel toegankelijk. Tegelijkertijd wordt vastgesteld dat een groot deel van de freelancers in bepaalde profielen en functies wel dikwijls lange periodes zonder werk zitten. Voor hen biedt opleiding het beste van twee werelden: het verhogen van de commerciële waarde en persoonlijk bijschaven en upgraden van de eigen vaardigheden. Werkgevers voelen weinig voor extra ondersteuning van freelancers.

“Bij de freelancers is opleiding een eindeloos moeilijk verhaal.” (interview KS).

“Freelancers zijn freelancers die moeten in hun eigen opleiding voorzien. Zij moeten niet verwachten van hun werkgever om voor hen ook nog eens opleiding te vragen.” (rondetafel KS).

“Elke freelancers heeft er belang bij om bijgeschoold te blijven, want ze worden uitgehuurd. En wij hebben er allemaal belang bij, ook al zijn we concurrenten, dat ze bijgeschoold zijn. Dus als dat iets is dat de MA kan aanbieden.” (rondetafel MS).

“Als je freelance bent, dan kies je er ook voor.” (rondetafel MS).

5.4.6. De rol van Mediacademie als stagecoördinator

- De sector ziet belangrijke struikelblokken in de manier waarop stages vandaag worden ingericht en de beperkte meerwaarde ervan. Voor een stuk wordt hier ook naar de MA gekeken om te remediëren. Zo kan het optimaliseren en coördineren van de AV stages een onderdeel zijn van het takenpakket van de MA. Veel van de stages die vandaag gevolgd worden, vallen buiten het reglementaire kader. Velen hebben de stap gemaakt en houden zich aan de reglementering, ondanks de grote vraag van studenten die na hun opleiding nog eens vrijwillig stage willen doen en gemotiveerd zijn om mee te draaien bij een productie.
- Stages worden toegejuicht vanuit de werkgevers, maar ze mogen bovendien niet wegen op de kansen van nieuwkomers. Op het vlak van stages ziet de sector daarom een aantal mogelijke taken weggelegd voor de MA:

1. initiëren van overleg tussen onderwijs, sector en overheid. De bedoeling hiervan moet zijn om stageperiodes beter af te stemmen op de werking van de sector. Dit kan door ze te laten plaatsvinden naargelang de planning van de projecten van spelers en tijdens de zomervakanties. Nu vallen alle stages binnen dezelfde periodes en zijn er andere periodes zonder stagemogelijkheden.²⁰ Een andere piste die opgeworpen wordt is het toelaten van meer stageperiodes binnen een opleiding. Ook wijzen sectorvertegenwoordigers op het potentieel van langere stages of het onderzoeken van stagevormen die voor een stuk financieel gecompenseerd worden. Overleg kan zich ook richten op het beter begeleiden en opvolgen van stagiaires vanuit het onderwijs. Hier merken enkele spelers de nood op om bestaande procedures van stages tussen onderwijsinstellingen (bvb. in de evaluatie) te stroomlijnen. De MA kan zich ook toeleggen op het organiseren van een *code of conduct* voor werkgevers die stagiaires aannemen. Tenslotte kan vanuit overleg de meerwaarde van bepaalde stageformules aangekaart en geëvalueerd worden. Vele productiehuizen merken hier het belemmerende (organisatorisch, er moet constant dubbel gelopen worden) op van de dagstages of zogenaamde 'snuffelstages'. Bovendien is de meerwaarde voor de stagiaire zelf heel beperkt.
2. De MA kan stageplekken faciliteren. Hier kwam telkens de idee van een database voor stages naar voor. Zo database kan de mogelijkheid geven aan studenten om in contact te komen met potentiële werkgevers en werkgevers een breder inzicht te geven in de beschikbare profielen. Geïnteresseerden kunnen zich kenbaar maken en daarbij aangeven over welke vaardigheden ze beschikken en waar de interesses liggen. Bedrijven kunnen stageplaatsen opgeven, en vertrekken vanuit de vereiste vaardigheden en interesses. Op die manier kan een match bestaan. Spelers stelden varianten hiervan voor, voor het inhuren van freelancers, of het plaatsen van vacatures.²¹ Dergelijke initiatieven werden telkens enthousiasme onthaald, maar wanneer ingegaan werd op de praktische uitwerking ervan, bleek de haalbaarheid een stuk minder duidelijk. Bovendien staat of valt zo'n initiatief met de bereidwilligheid van stagiaires en medewerkers om proactief te updaten.

²⁰ Sommige spelers nemen hiervoor zelfs stagiaires aan uit Nederland, die dan stage doen van september tot eind december. Op dat moment zijn er geen Belgische stagiaires.

²¹ De opvolging van potentiële instromers is een struikelblok voor velen. Vaak is de toevloed van kandidaten erg groot en ontbreekt het de tijd om die te screenen. De nood aan werknemers komt er ook vaak pas heel ad hoc, bij de invulling van de planning van nieuwe projecten. Potentiële goeie werknemers uit een vorige golf sollicitaties worden dan over het hoofd gezien. Wanneer oudere spontane sollicitatiebrieven en cv's terug bekeken worden, zijn werknemers vaak al elders aan de slag. Sommigen proberen hierin enige continuïteit in te brengen door te vragen aan mensen die ze niet aangenomen hebben of waar op dat moment geen plaats voor is, of ze het bedrijf op de hoogte willen houden of hen in gedachten houden voor latere opdrachten. Maar het resultaat daarop is beperkt omdat werknemers net als de werkgevers ook vertrekken vanuit de heel concrete korte termijnnoden.

3. Het voorzien van concrete tips en een informatieaanbod voor mensen op zoek naar een stage, de do's en dont's van stages en tips om zich kenbaar te maken en te presenteren naar potentiële werkplekken.

5.4.7. De rol van de MA als centraal informatiepunt voor de sector

- De MA kan bestaand info onder de noemer van MA brengen of er vanuit MA doorverwijzen. Opnieuw wordt hier gewezen op het belang van een toegankelijke website. Om de vinger aan de pols te houden moet de MA weten welke opleidingen er bestaan; welke permanente vorming er gegeven worden, wat de profielen van de verschillende scholen zijn, en eventueel ook waar ze terechtkomen.
- Een aantal spelers merken op dat opleidingsinitiatieven nog onvoldoende gekend zijn door hen en hun werknemers. De MA kan een belangrijke rol innemen in het signaleren van een opleidingsaanbod, en het doorverwijzen naar de juiste instanties. De grote bedrijven vinden al sneller hun weg in dat opleidingsaanbod en hebben al ervaring met de organisatie ervan. Voor kleinere ondernemingen is dit geenszins het geval. Daar is het ook moeilijker om mensen komen cursussen geven omdat de vereiste minima aan deelnemers vaak niet bereik worden. Kleine en middelgrote spelers merken het belang op van de MA als aanspreekpunt voor opleidingen. Dat betekent dat de MA volgens hen ook bedrijven moet begeleiden in het opstellen van een opleidingsplan, niet door middel van infosessies, wel door opleidingsplannen samen te bekijken en mee te helpen opstellen. Bij de VRT ziet men een aantal opleidingsbehoeften naar technische aspecten. Voor montagezittingen, fotoversnelling, softwarepakketten. Veel van de opleiding wordt doorgeschoven naar de werknemers zelf in de vorm van 'gebruikshandleiding' lezen of zelfstudie.
- De beroepsverenigingen zien mogelijkheden voor het delen van bepaalde informatie, het samen opzetten van opleidingssessies (bvb. sprekers uit het buitenland naar Vlaanderen halen), het gezamenlijk aankondigen van elkaars evenementen, bezoekers gidsen naar de juiste webplatformen, etc.
- Eén speler merkte het belang op van een knipselkrant, waarin alle medianieuws met een eigen redactie samengesteld.
- De MA moet vooral duidelijk zijn in het aanbod dat ze aanbiedt. Als een neutrale plaats kan het een start zijn voor informatie over media-opleidingen of het doorverwijzen naar andere initiatieven.

“De MA, dat moet zo open mogelijk staan als het maar open kan staan, De negatieve gevolgen ervan voor eventueel andere spelers wegen niet op tegen de voordelen” (rondetafel BV).

5.4.8. De rol van de MA als facilitator voor overleg

- De MA moet volgens bepaalde stakeholders ook zelf de baan opgaan en zelf actief in dialoog gaan met bedrijven of zich breed via eigen netwerkevenementen openstellen. Het moet naar de sector toegaan. De sector ziet een adviesraad als het middel bij uitstek om daaraan overleg te koppelen, die breder gaat dan alleen de dagelijkse werking en het bestuur van de MA.
- Consensus bestaat er over de nood aan overleg met de AV basisopleidingen. Vaak werd hier met scherp geschoten in de richting van scholen. Waar iedereen het eens is over de nood aan betere afstemming en overleg met de sector, verschillen de meningen grondig over de werkelijke gronden van deze structurele problemen. Sommigen nuanceren daarbij de kritiek en zien kritiek op het onderwijs vanouds als typische eigenschap van de sector. Ze duiden er ook op dat scholen onmogelijk de snelle ontwikkelingen kunnen opvolgen of voldoen aan de behoeften van specifieke spelers. In deze zien ze de algemene vorming van studenten primeren. Overigens geldt dit ook in andere sectoren. Andere stakeholders bleken kritischer tot vernietigend voor de audiovisuele opleidingen van hogescholen in Vlaanderen. Kortom, overleg met de scholen is aangewezen. Scholen willen zelf ook meer praktijkgericht werken en lespakketten of avondlezingen bijkomstig geven. Daarvoor werd al gekeken richting de gildes en de alumni. Onderwijzers van hogescholen zijn vaak zelf vragende partij om tijdens de zomer open te blijven voor AV experimenten, proefprogramma's of stages: *"Ik vind dat het school het hele jaar open moet zijn, de infrastructuur is te duur om het niet te gebruiken."* (interview onderwijsinstelling). Spelers merken tegelijkertijd op dat de evolutie binnen het onderwijs al sterk positief is geëvolueerd, vooral in vergelijking met de tijd waarin velen zelf hun eerste stappen in de sector zetten.
- De taak van de MA kan zijn om veel nieuw bijkomstig overleg te organiseren, maar wel het bestaande overleg beter te kaderen, op te volgen en te begeleiden, en er systematisch over te communiceren naar de betrokken instanties.
- Voor de werking en effectiviteit van de MA wordt sterk gewezen op samenwerking. Mogelijkheden worden vanuit onderwijsinstellingen genoemd voor het openstellen van elkaars opleidingen of het afstemmen van managementopleidingen met de scholen, omdat dit eigenlijk voor een stuk al hun taak gezien wordt. Potentieel wordt gezien in samenwerking met Cevora, het opleidingsinstituut dat ook ICT en HR-opleidingen aanbiedt, binnen concepten die passen in educatief verloop. Samenwerking met de VRT kan voor het gezamenlijk sensibiliseren, organiseren van evenementen, doorverwijzen naar elkaars informatieaanbod, etc. De vrt zou een rol kunnen spelen in het

zichtbaar maken van initiatieven van de MA. Voor samenwerking met Franstalige opleidingsinitiatieven is een afstemming nodig, en dat wordt moeilijk verzoenbaar gezien. Spelers wijzen op mogelijkheden voor een betere afstemming met de VDAB door overleg.

- Initiatieven worden ook vanuit de actoren aangereikt om in het licht van de MA verder te bestuderen: bvb. de opleidingen van VAF: de atelierwerking voor debutanten; wildcards voor talentvolle recent afgestudeerden, telkens onder begeleiding van een coach; het stageproject 'de werkvloer' gericht op jonge animatoren die kunnen meedraaien in een animatiestudie; de campussen in de vorm van internationale opleidingen, etc. De podcasts van de Scenaristengilde worden genoemd als goed voorbeeld van hands-on informatie. Ze zijn bovendien vrij toegankelijk. Ervaringen vanuit de Televisieschool georganiseerd door Sultan Sushi tonen de noodzaak aan basisskills voor beginners. Opleidingen vanuit de Europese Unie en het Mediaprogramma tonen het potentieel voor cross-over tussen landen, en dus ook kennis en expertise, etc. het Nederlandse voorbeeld wordt vaak naar voor geschoven door het grote aanbod dat er is en de mogelijkheden om op maat opleidingen aan te bieden. Bedrijven als VMMA hebben op Nederlandse cursussen beroep gedaan. Een voorbeeld dat genoemd wordt is een cursus rond het schrijven van persberichten of redactioneel schrijven (rondetafel grote spelers). Opleidingen in Nederland zijn duur, maar het aanbod is groot en ze zijn doorgedreven en heel specifiek.

“Bepaalde dingen zullen zeker specifiek moeten georganiseerd worden door bepaalde industrieën, maar laat ons vooral ook dingen samen doen” (interview onderwijsinstelling).

“Ik denk dat het belangrijk is om geen dingen naar zich toe te willen trekken, waar dat de expertise eigenlijk op een andere plek zit.” (interview HS)

5.4.1. Draagvlak voor een Mediacademie?

- Opvallend is dat de MA vooral heel veel tegelijk kan zijn voor de sector. Wat die MA volgens de sector dan moet doen, is vooral ingegeven door bestaande struikelblokken (bvb. naar stages en basisopleiding, etc.). Of die taken dan specifiek voor de MA moeten gelden, of ook breder door andere instanties of vanuit beleid, kan worden aangepakt, bleek niet zo duidelijk uit de bevraging. Toch blijft de sector zich ook bewust dat er duidelijke keuzes zullen moeten gemaakt worden, en juicht dit ook toe. De sector ziet het daarom ook als een belangrijk element dat de MA gradueel opgebouwd wordt, en vertrekt vanuit concrete resultaten en geleidelijk aan een draagvlak uitbouwt. Te veel op te korte tijd kan onmogelijk renderen. Bovendien moet de klemtoon liggen op effectiviteit en resultaat.

“Ik onderschat niet de complexiteit om dat allemaal te organiseren en voor te bereiden, maar we moeten er ook wel voor zorgen dat een keer dat het draait, dat er

meer wordt opgeleid dan dat er meer tijd wordt gestoken in opleiding dan in te vergaderen over hoe we gaan opleiden. Want daarin zit ook wel een gevaar in, vind ik.” (rondetafel BV)

“De MA moet niet 100 nieuwe opleiding aanbieden. Maar zorgen dat wat er aan opleiding gegeven wordt, aangepast is aan de noden van bestaande opleidingen en het werkveld.” (rondetafel GS)

“Belangrijk is dat je voldoende budget voorziet om een goede werking te kunnen uitbouwen. Dat je misschien beter iets minder doet, maar dat er dan wel voldoende middelen zijn om dat dan goed te doen” (interview KS)

“Ik vind dat dat moet vooruitgaan. Als we nu eens zeggen Summercamp 2014, gaan we dat doen. Dan maken we een volgende vergadering en dan gaan we concreet dat spel invullen.” (rondetafel BV)

- Sommige sectormedewerkers uiten wel een aantal bezorgdheden over de invulling en praktische organisatie van de Mediacademie. Volgende elementen kwamen hierbij naar voor:
 1. Risico op grotere fragmentering van budgetten, opleiding en expertise. Vandaag bestaat al veel informatie en is het vaak al moeilijk navigeren om te weten wie wat aanbiedt, en waar welke informatie gevonden kan worden. Er wordt onder meer verwezen op de werking van Mediarte.be voor vacatures en opleidingen, VAF voor opleidingen en begeleiding van nieuw talent, de VVJ voor een informatieaanbod voor journalisten, etc. De MA mag niet nog eens een laag daarbovenop zijn met opnieuw dezelfde informatie en opleidingen gaan aanbieden.
 2. De opzet van de opleidingen die de MA staat haaks op de logica van de sector. Ze zien, zelfs met een uitgebreid en op maat gemaakt opleidingsaanbod, het onmogelijk verzoenbaar met de eigen werking.
 3. Een aantal spelers uit de bezorgdheid dat de MA in het vaarwater komt van reeds bestaande (eigen) initiatieven en onvoldoende zal aansluiten op de lacunes, en zich als bedreiging kan opwerpen voor de levensvatbaarheid van hun eigen initiatieven.
 4. Dat de MA onvoldoende kan inspelen op een aantal structurele struikelblokken en behoeften naar opleiding binnen de basisopleidingen. Een aantal stakeholders merken hier bijvoorbeeld op dat de MA zich wel kan opwerpen om een aantal lacunes op te vangen, maar ze mag er niet komen om grootschalige veranderingen in de basisopleidingen uit de weg te gaan. Ze merken op dat een permanente vormingsaanbod alleen werkt als ook het aanbod van de basisopleidingen aangepakt wordt.

"Ik heb het gevoel dat het hoe langer hoe meer versnipperd raakt. Dan werkt het in de praktijk niet meer echt goed: de Mediacademie, Mediarte, het VAF, het VOTF... Het begint zo veel te worden. Allemaal organisaties met hun structuur en een administratie en dat slorpt allemaal heel veel op." (rondetafel KS)

"Die bijkomende dingen zouden voor een stuk toch gereduceerd kunnen worden als die basis al eens herbekeken zou worden?" (rondetafel KS)

"Als er morgen een mens vraagt van: 'ik wil een betere monteur worden', dan zal ik hem zeggen: 'ja, dan moet je vooral monteren'." (interview KS)

"Als ik voor die 500.000 euro 100 coachingmaanden kan kopen, misschien is dat een overweging die je kan maken." (interview KS)

- Er bestaat desalniettemin een groot draagvlak voor de oprichting van een MA. De behoefte van opleiding wordt gedeeld en het idee dat de MA zich duidelijk profileert als startpunt voor opleidingen wordt als belangrijke meerwaarde gezien.

"Het zal moeilijk zijn om tijd vrij te maken voor opleiding maar we zullen het zeker aanmoedigen als de mediacademie er is." (interview HS)

"Het overvalt ons allemaal een beetje. Maar langs de ene kant vinden we het allemaal geweldig dat er zoiets komt" (interview BV)

5.5. Conclusies

- Dit hoofdstuk presenteerde de resultaten uit de kwalitatieve terugkoppeling van behoeften en prioriteiten in de Vlaamse audiovisuele sector. Inzichten werden aangereikt vanuit interviews en rondetafelgesprekken.
- De resultaten uit de kwalitatieve bevraging contextualiseren voor een stuk de bevindingen uit de kwantitatieve bevraging. Zo blijken drempels voor het volgen van opleiding sterker door te werken dan aangenomen. Vooral voor freelancers is dit sterk het geval. Ook blijkt opleiding weinig deel uit te maken van de HR-strategie van bedrijven. Van langetermijn TM-strategieën is weinig sprake. Bij kleine bedrijven toont zich dit het duidelijkst. De noodzaak van de MA voor het begeleiden, faciliteren en organiseren van opleidingsmaatregelen speelt hier dus sterk. De MA kan hier een vliegwieleffect beogen, en inzetten op het begeleiden en trainen van bedrijfsleiders, die op hun beurt inzetten op opleiding voor hun werknemers en freelancers bij opdrachten.
- De resultaten uit de kwalitatieve bevraging bevestigen daarnaast grotendeels de inzichten uit de kwantitatieve bevraging. Specifieke opleidingen kwamen dan wel niet aan bod, op een meer generiek niveau kwamen zes behoeften naar voor die voor een groot stuk overeenstemmen met de inzichten uit de

survey: (1) basisskills voor beginners (link met beperkte inzetbaarheid van beginners, de grote drempel voor instroom en afhankelijkheid van ervaringen; (2) gespecialiseerde diepgaandere opleidingen (nood aan uitbreiding professionele kennis, met mogelijkheden om buitenlandse kennis naar Vlaanderen te halen, uitwisselingen en lerende netwerken); professionele omscholing en bijscholing van bepaalde profielen (bvb. journalisten) (link naar de behoeften rond crossmedialiteit en nieuwe mediatoepassingen binnen de ICT-opleidingen); (4) opleidingen voor bedrijfsmanagement en leiderschap (link naar de opleidingen aangeduid rond leadership, management, financiële aspecten, coachen van een team); (5) maatregelen voor *on-the-job* training (link naar klemtoon dat de werkvloer de beste leerschool is, het belang van stages, etc.); (6) ad hoc informatie-aanbod (link naar direct concreet bruikbare en praktijkgerichte inzichten)

- Ondanks de grote diversiteit, bleek wel consensus te bestaan over een groot aantal behoeften. Wel toonde zich hier duidelijk een tweespalt tussen een werkgeversperspectief, gericht op inzetbaarheid en productiviteit en aan de andere kant een werknemersperspectief, dat meer aansluit bij sociale aspecten. Het speelt als een rode draad doorheen het talentmanagementbeleid. Ook tussen zelfstandigen en werkgevers leek consensus over een aantal domeinen moeilijk.

6. Aanbeveling en maatregelen voor de uitbouw en werking van de Mediacademie

6.1. Samenvatting van het onderzoekstraject

- Dit onderzoek focuste op de brede scope van de Vlaamse audiovisuele sector: betrokkenen bij vervaardiging audiovisuele product (productiehuizen, omroepen, distributie, journalistiek, facilitaire spelers, etc.). Het vertrok vanuit een pragmatische insteek gericht op het aanreiken van concrete en bruikbare antwoorden en vanuit ondersteunende aanpak. De focus lag daarbij op de concrete opleidingsnoden, maar we hadden tegelijkertijd aandacht voor de structurele rondomliggende factoren.
- Het onderzoek vertrok vanuit een interdisciplinaire benadering van talentmanagement, en ging daarbij steeds uit van de context van behoeften en prioriteiten. Daarom werd ook gekozen voor een multimethodische benadering van TM, met een combinatie van kwantitatief, kwalitatief, desk research (literatuurstudie) onderzoek. Dit onderzoek werd uitgevoerd vanuit binnen het breder traject rond TM waarin dit onderzoek kader en bouwt dan ook voort op inzichten aangereikt uit vorige bevestigingen.
- In deze bevestiging kwamen diverse behoeften aan het licht, sommige daarvan ingegeven door heel concrete tijdelijke behoeften, andere door bredere structurele knelpunten of leemtes. Voor sommige van die behoeften wordt gekeken naar de MA, voor andere wordt aansluiting gezocht bij bestaande initiatieven.
- De inzichten in dit rapport kunnen bijdragen tot de uitwerking van de visie- en strategieontwikkeling van de MA, met betrekking tot aantrekken en behouden van voldoende talent om een loopbaan uit te bouwen in de Vlaamse audiovisuele sector. Haar rol is vierledig:
 1. Coördinatie en uitbouw van een sectoraal talentmanagementbeleid.
 2. Centraal overlegorgaan voor talentmanagement.
 3. Organisator van een opleidingsaanbod.
 4. Monitor van alle initiatieven rond opleiding in de audiovisuele sector.
- De ambitie van de MA moet worden om hét centrale punt voor talentmanagement te zijn in de Vlaamse audiovisuele sector. Centraal onderdeel daarin wordt het opleidingsaanbod, dat sterk vertrek vanuit de behoeften van de sector, en zoveel mogelijk aangepast moet worden aan de flexibiliteit en specificiteit van de sector. De Mediacademie plant 70% van haar budget te investeren in het inrichten van praktijkgerichte opleidingen. Opleiding zal en moet ook breder gaan en tegemoetkomen aan

bedrijfsspecifieke noden. Een belangrijke taak wordt ook het sensibiliseren rond het opleidingsaanbod en het zoeken inpassen van opleiding met bredere talentmanagementmaatregelen zoals coaching, begeleiding en on-the-jobtraining. Het welslagen van de MA zal voor een stuk afhankelijk zijn de mate waarin ze erin slaagt bestaande fragmentering van initiatieven en opleiding weet te integreren. Samenwerking en overleg zijn hiervan een belangrijke spil.

- De MA kan zich echter ook breder als ‘motor’ opwerpen voor talentmanagement, o.m. door het ontwikkelen van beroepscompetenties, ondersteuning van bedrijven in HR of het opstellen van een opleidingsplan, advies over opleidingsaanbod, premies, etc. en het organiseren van overleg met de basisopleidingen om bestaande lacunes aan te pakken bij de instroom van nieuwkomers. De oprichting van een adviesraad die de sector vertegenwoordigt, vormt al een belangrijk onderdeel in het formaliseren en faciliteren van bestaand overleg. Dit onderzoek toonde aan dat de rol als hub ook staat of valt met de mate waarin ze toegankelijk en up to date, gekend en gedragen is door de AV sector.
- Het is duidelijk dat de MA niet in alle opleidingsnoden kan voorzien. Ook zal niet iedereen van de betrokken sectormedewerkers, werkgevers of freelancers zich steeds kunnen vinden in de voorstellen. Wel werd gezocht naar domeinen waarover de consensus groot is, en/of waar behoeften zich heel duidelijk manifesteren. De concrete uitwerking van de voorgestelde maatregelen en initiatieven komt toe aan de betrokkenen van de MA. Dit onderzoek toonde in elk geval dat de vraag en behoefte voor de Mediacademie reëel en vaak erg groot zijn.

6.2. Inleiding

De Mediacademie.be als regisseur, moderator, facilitator en monitor voor talentmanagement in de audiovisuele sector.

- Op basis van de inzichten uit de kwantitatieve bevraging, de rondtafelgesprekken en interviews en gesteund vanuit inzichten uit bestaand onderzoek en buitenlandse cases, worden in dit deel lessen getrokken en aanbevelingen naar voor geschoven. Deze aanbevelingen zijn specifiek toegespitst op de invulling, inrichting, werking en organisatie van een Mediacademie voor de AV sector in Vlaanderen en een aantal bredere reflecties voor de uitbouw van een sectoraal talentmanagementbeleid.
- De behoeften- en prioriteitenanalyse omvatte zowel een survey met werknemers en freelancers, als rondtafelgesprekken en interviews met werkgevers en beroepsverenigingen. Bij het peilen naar behoeften moet steeds met een aantal contextuele factoren rekening gehouden worden:
 - Behoeften zijn heel specifiek en persoonsgebonden;

- Behoeften zijn tijdelijk en dikwijls ingegeven door de heel concrete behoeften vanuit tijdelijke projecten;
 - De eigen behoeften zijn vaak niet gekend door werknemers;
 - Interesse betekent niet hetzelfde als behoeften, dus bepaalde opleidingen liggen in directe interessesferen, maar dragen daarom nog niet bij tot de vaardigheden van de professional, of breder tot de rendabiliteit van het bedrijf of de opdrachtgever.
- De maatregelen die voorgesteld worden vanuit de AV sector stuiten soms op contextuele of reglementaire beperkingen. Zo worden soms initiatieven opgeworpen die al bestaan, maar onvoldoende gekend zijn, of lopen voorstellen aan tegen beperkingen in sociale of privacywetgeving. In het eindrapport worden deze wel meegenomen omdat ze duidelijk de noden weergeven.
 - Cijfers in deze aanbevelingen zijn afkomstig van een brede kwantitatieve bevraging van de AV sector. Uitspraken gelden voor de bevroegde respondenten (N=1200), niet voor de sector als geheel. Wel blijkt uit een vergelijkende literatuurstudie dat de tendensen sterk representatief zijn voor de tendensen van de hele AV sector.
 - ‘Opleiding’ in dit document heeft betrekking op permanente en voortgezette vorming, en bredere (meer informele) opleidingsvormen op de werkvloer (bvb. coaching en on-the-job training). Wanneer verwezen wordt naar de bachelor en masteropleidingen in audiovisuele domeinen, wordt dit met ‘basisopleiding’ aangeduid.

6.3. Talentmanagement in de audiovisuele sector

- Talentmanagement en opleiding blijven, ondanks de recente klemtonen vanuit onderzoek, beleid en signalen vanuit de sector zelf, beperkt ingezet in de AV sector. Spelers zien onvoldoende potentieel in talentmanagement, en zien de uitwerking van een opleidingsbeleid of talentmanagementbeleid vaak haaks staan op de eigen werking.
- De audiovisuele sector kenmerkt zich door een specifieke structuur en werking, sterk het gevolg van de specificiteit van het audiovisuele product. Deze specifieke kenmerken mogen niet uit het oog verloren worden bij het uitwerken van een efficiënt en effectief talentmanagementsbeleid in de Vlaamse AV sector. Het gaat hier onder meer om:
 1. De nood aan specifieke skills en tegelijkertijd direct en multi-inzetbaar talent.
 2. Het belang van een continue bijscholing en een sterk ‘learning-by-doing’ karakter.
 3. Een snelle doorstroom van personeel tussen bedrijven, en dus een uitdaging naar ontwikkeling en behoud van talent.

4. Hybride statuten en rollen van professionals in de audiovisuele sector.
5. Sterke projectgebondenheid en flexibel personeelsbestand: behoeften en prioriteiten zijn sterk projectgebonden, net als het nodige talent dat vereist is om een project te doen slagen.
6. Drempels voor tewerkstelling van jong, nieuw talent. Ondanks de hoge werkdruk en werkonzekerheid, blijft de audiovisuele sector een aantrekkelijke sector om in te werken. Er zijn veel gegadigden om in de AV sector te werken, maar instromen is wel niet evident. Vooral het gebrek aan ervaring (54,5%), de scherpe concurrentie (teveel gegadigden voor dezelfde functie) (49,4%) en het gebrek aan sociale netwerken ('ons kent ons') (37,2%) worden hierbij als belemmerende factoren aangehaald.
7. Grote vertegenwoordiging van freelancers, wat het inrichten van opleidingen bemoeilijkt (mensen zijn niet gebonden aan bedrijven) en praktische problemen meebrengt voor freelancers (elke opleiding komt in de plaats van een mogelijke opdracht en dus in de plaats van inkomsten).
8. Voor vele bedrijven komen HR en bedrijfsbeheer bovenop de creatieve en inhoudelijke taken; ze voelen zich vaak niet vertrouwd met de werking ervan en spenderen desgevallend beperkte tijd aan de uitwerking.

6.4. Krachtlijnen voor de invulling van de Mediacademie: opzet, basisprincipes en contouren

De bevraging van het AV veld wijst op het potentieel van een MA. Er bestaat zeker een draagvlak voor de oprichting van een MA. Wel werd er tijdens de rondetafels gewezen op een aantal kritische succesfactoren waaraan de MA moet voldoen. De literatuurstudie met een analyse van o.m. buitenlandse cases en onderzoek, bevestigde dit. Het gaat hier om:

- Bundeling van budgetten, kennis en expertise om versnippering tegen te gaan en efficiëntie te verhogen.
- De beste leerschool is de werkvloer. 40% van de respondenten wijst op het belang van een op maat en praktijkgericht opleidingsaanbod dat rekening houdt met de dynamiek en specifieke werking van de sector. Talentmanagement toont zich veelzijdig. Maatregelen moeten breder gaan dan opleiding alleen, en ook *coaching* en *on-the-job training* omvatten. Succesvolle initiatieven zijn meestal gebaseerd op een combinatie van verschillende instrumenten.
- Complementariteit: de MA mag de bestaande initiatieven niet beconcurreren maar moet het aanbod versterken en leemtes invullen. Het opleidingsaanbod moet integrerend, versterkend en complementair zijn met andere trainingsprogramma's en fondsen (eg. VAF; MEDIAdesk,, etc.). Dit impliceert

samenwerking en krachtenbundeling met de brede AV sector (universiteiten en hoger onderwijs, buitenlandse initiatieven, bestaande erkende opleidingsinstituten voor naschools onderwijs en permanente vorming, vakbonden en werkgeversorganisaties, fondsen, omroepen, productiepartners, etc.).

- De MA moet vertrekken vanuit de specifieke noden van de sector en niet vanuit de hiaten binnen de basisopleidingen.
- De doelgroep van de MA omvat de professionals die actief zijn en ervaring hebben in de AV sector en die bepaalde specialismen willen uitdiepen, zich willen bijscholen in nieuwe ontwikkelingen of zich willen heroriënteren in de AV sectoren, dit alles met het oog op excellentie en kwaliteit.
- De MA moet een solide financiële basis hebben en steunen op een diversiteit in financieringsstromen (o.a. lidgeld, overheidstoelage, bedrijfsinvesteringen, inkomsten uit verkoop van lespakketten of het bijwonen van lessen).
- De MA moet zoveel mogelijk onafhankelijk werken en autonoom zijn in beheer. Binnen de MA is er best ruimte voor een adviesraad (met vertegenwoordigers van de sector) die voor een groot stuk het structureel overleg kan organiseren binnen de sector.
- Een sterk merk, reputatie en kwaliteitslabel zijn cruciaal. Dit is onlosmakelijk verbonden met een duidelijke visie en missie (waar staat de MA voor? Wat zijn haar doelstellingen?). Dit impliceert ook dat er ingezet moet worden op zichtbaarheid, promotie en kwaliteit, maar ook op de creatie van een breed draagvlak binnen de sector. Effectiviteit, efficiëntie, toegankelijkheid en transparantie vormen hierbij de sleutelwoorden.
- Het is belangrijk om de drempel tot inschrijving of deelname aan opleidingsinitiatieven zo laag mogelijk te houden. Deze sector heeft lak aan procedures en administratie.
- Een overkoepelend talentmanagementsbeleid vanuit de overheid (rond talentontwikkeling, talentbehoud, werkomstandigheden) is cruciaal, en moet ook aandacht hebben voor de afstemming van de bestaande initiatieven, en de inpassing ervan in een duidelijke langetermijnvisie.
- Een opvolging en evaluatie van de MA-initiatieven is essentieel: hoeveel mensen stromen door binnen de sector, beantwoordt het aanbod van de MA nog aan de noden van de sector, wat vinden werkgevers en werknemers van de MA en zien zij de opleidingen als meerwaarde, etc.
- De MA-initiatieven moeten financieel en qua tijdsbesteding haalbaar zijn. De financiële kost en de werk- en tijdsdruk vormen vaak struikelblokken tot het volgen van een opleiding. Financiële kost verwijst niet zozeer naar de kost

van de opleidingen, dan wel naar de weggevallen inkomsten doordat medewerkers of freelancers niet op projecten kunnen werken tijdens de opleiding.

- De uitstroom van oudere werknemers is erg groot. De leeftijd die dikwijls als 'oudere werknemers' gezien wordt (35+) is er tekenend voor. De nood aan bijscholing wordt door werkgevers vaak groter gezien voor oudere werknemers, vooral dan op het vlak van nieuwe ontwikkelingen. Echter, de kost van oudere werknemers weegt meer door en ze zijn niet op dezelfde manier in te passen in productie als jonge werknemers. Daartegenover staan enorme voordelen van ervaring, kennis doorgeven. Mogelijkheden bestaan voor het verstrekken van *incentives* aan bedrijven om opleidingen aan ouderen aan te bieden, ouderen te compenseren voor een bepaald deel van hun tijd als coach, te begeleiden in de uitwerking van persoonlijkheidsstrajecten aan het begin van hun carrière (zodat mensen multi-inzetbaar blijven en zich niet in één traject isoleren) en het inschakelen van ouderen als lesgevers binnen de MA of andere opleidingen.

6.5. De invulling en uitwerking van de Mediacademie

6.5.1. De Mediacademie als regisseur van een sectoraal TM-beleid

- Bestaande initiatieven zijn nog onvoldoende gekend door de spelers. De MA kan een belangrijke rol innemen in het zichtbaar maken en bundelen van een opleidingsaanbod. De MA moet inzetten op sensibilisering van opleiding en talentmanagement in de sector. Dit kan via een toegankelijke, gebruiksvriendelijke, aantrekkelijke en laagdrempelige website, op voorwaarde van een actieve, duidelijke en gerichte communicatie en regelmatige updates met nieuws rond evenementen en acties.
- De MA kan organisaties en bedrijven helpen in het uitwerken van een talentmanagement en -opleidingsbeleid. Dit kan enerzijds via een eigen opleidings- en informatieaanbod, en anderzijds door de betrokkenen voor concrete vragen rond opleidingsplannen, HR, etc. door te verwijzen naar de juiste instanties.
- Een belangrijk onderdeel van de taak van de MA is het optimaliseren van de AV stages, om deze zo goed mogelijk te laten aansluiten bij de praktijk. Uit het onderzoek blijkt het belang van stages (75% van de respondenten vindt stages belangrijk tot heel belangrijk). Anderzijds moet er ook toegezien worden op onrechtmatig gebruik van stages binnen de sector. De rol van de MA inzake stages situeert zich op vlak van:
 4. Initiëren van overleg tussen onderwijs, sector en overheid met het oog op (1) een betere afstemming van stageperiodes op de werking van de sector; (2) het toelaten van meer stageperiodes binnen een opleiding; (3) het onderzoeken van het potentieel voor langere stages; (4) het beter begeleiden en opvolgen van stagiairs vanuit het onderwijs; (5) het

organiseren voor een *code of conduct* voor werkgevers die stagiairs aannemen; (6) het evalueren van de effectiviteit van 'snuffelstages' of dagstages.

5. Stroomlijnen van de stageprocedures: zorgen dat evaluaties op dezelfde manier gebeuren.
6. Faciliteren van stageplaatsen, door potentiële stagiairs kenbaar te maken via de MA, en door het verspreiden van de profielen van stages. Hiervoor wordt gekeken in de richting van databases, vacaturesystemen, etc.
7. Het voorzien van concrete tips en een informatieaanbod voor mensen op zoek naar een stage.

6.5.2. De Mediacademie als moderator van overleg over talentmanagement

- De omvang en frequentie van structureel overleg zijn de laatste jaren binnen de sector toegenomen. Discussies rond auteursrecht en het Sociaal Charter zijn daar een voorbeeld van. Efficiënter en effectiever overleg dringt zich op en kan gefaciliteerd worden vanuit de MA, vertrekkende vanuit specifieke accenten ingegeven door meer concrete noden. Dit veronderstelt een actieve dialoog met de sector, bvb. via netwerkmomenten.
- Vanuit de sector wordt ook gewezen op het belang van intensief overleg met de AV basisopleidingen, en dit met wederzijds respect. De MA kan een aantal lacunes opvangen, maar is er niet om de structurele problemen van de basisopleidingen op te lossen. De uitwerking van een permanent vormingsaanbod moet hand in hand gaan met het aanpakken van het aanbod van de basisopleidingen. In de bevraging wordt o.m. gewezen op het belang van meer praktijkgerichte inzichten en ervaring (32%) in de basisopleiding; het meegeven van duidelijke verwachtingen van de sector (30,8%); de integratie van meer mediaprofessionals in de opleidingen (30%) en het meegeven van een realistisch beeld van de werkmogelijkheden (24,9%).

6.5.3. De Mediacademie als facilitator en organisator van een opleidingsaanbod

- Dit onderzoek toont aan dat de behoefte naar opleiding vanuit de werkgevers en werknemers groot is. 50,4% heeft behoefte aan een bijkomende opleiding, vooral om (1) professionele kennis uit te breiden (84,9%); (2) beter en efficiënter te werken (52,5%); (3) om bij te blijven (45,4%). Opleidingsnoden verschillen niet substantieel voor grote en kleine bedrijven, voor de verschillende functies en profielen, of voor de diverse statuten. Werknemers in onbepaalde duur, vrijwilligers en zelfstandigen vertonen de grootste behoefte aan een bijkomende opleiding.
- De behoeften naar opleiding bestaan ook in die bedrijven die al een opleidingsaanbod aanbieden. Hierbij dient echter wel opgemerkt te worden dat sectormedewerkers aangeven dat de werkelijke bereidheid tot het volgen

van een opleiding een stuk lager ligt dan aangegeven in de survey, niet zozeer door een gebrek aan interesse, wel door een moeilijke inpassing van opleiding binnen de werkpraktijk. Om de effectieve stap tot het volgen van een opleiding te zetten, dient er nog meer ingezet te worden op opleidingen die qua tijd en kost haalbaar zijn, op stimuli vanwege de werkgevers, op de zichtbaarheid van het opleidingsaanbod en op de afstemming van het aanbod op de concrete behoeften.

Afbakening van een opleidingsaanbod

- Het is belangrijk om opleidingspakketten te ontwikkelen op maat van de sector: een opleidingsaanbod moet zoveel mogelijk afgestemd worden op de dynamiek, specifieke noden en werking van de sector.
- Het grootste deel van de opleiding gebeurt op de werkvloer zelf (*on-the-job* en coaching en persoonlijke begeleiding). Voor technische profielen zijn de opleidingsbehoeften zo specifiek dat ze vrijwel onmogelijk binnen opleiding kunnen worden ingepast. Daarvoor wordt vaak gerekend op zelfstudie en *on-the-job* experimenteren met het materiaal.
- Naar het **soort opleiding** tonen zich zes specifieke behoeften. Het spreekt voor zich dat het soort instrumenten dat wordt aangereikt om in deze behoeften te voorzien, sterk verschilt, alsook de aanpak en doelgroep van de opleiding. Het gaat om de volgende specifieke noden:
 1. Het **vergroten van de inzetbaarheid van nieuwkomers** door: (1) een betere oriëntatie in de sector en de creatie van een duidelijker en realistisch verwachtingskader; (2) een betere inschatting van het eigen kunnen, talent en vaardigheden en (3) het aanleren van een aantal elementaire *skills* die noodzakelijk zijn om mee te draaien in de AV sector (communiceren, omgaan met budgetten, planning opmaken, klantwerking, boekhouding en onkosten, time- en stressmanagement). Hier zien werkgevers potentieel in intensieve cursussen van een aantal dagen, waar nieuwkomers kennismaken met alle aspecten van de sector en een aantal basisskills krijgen aangereikt.
 2. **Omscholing** van mensen die al in de sector werken: een voorbeeld dat hier uitspringt is journalistiek, waar werknemers door nieuwe ontwikkelingen zich moeten verdiepen in nieuwe en vaak ook technische aspecten (sociale en cross-media, apps, websitebeheer) en multi-inzetbaar moeten worden.
 3. **Specifieke of geavanceerde vaardigheden** waarvoor de opleidingen in Vlaanderen niet toereikend zijn (bvb. post-productie, camera, scenario, regie).

4. **Opleidingsnoden voor leidinggevend** van kleine en middelgrote organisaties in de AV sector, zoals onder meer de uitwerking van persoonlijke vormingsplannen en opleidingsplannen, aanvragen van steun en subsidies, financiering en boekhouding, het inpassen van talentmanagement binnen een overkoepelend HR-beleid, begeleiding en *coaching*, interne en externe communicatie, leiderschapsaspecten, etc.
 5. **On-the-job training**: ondersteuning en betere coördinatie van opleidingen op de werkvloer, via bvb. het vrijstellen voor bepaalde percentages van werknemers die zich met opleiding inlaten of via de inschakeling van externe opleiders in een bedrijf.
 6. **Ad hoc kennis- en informatievoorziening en opleiding** voor concrete en actuele behoeften van sectormedewerkers en freelancers, bvb. via infosessies rond product placement, nieuwe wetgeving, sociaal charter, zelfstandigenstatuten, boekhouden, etc.
- Naar de **inhoud van opleidingen** komen verschillende uiteenlopende aspecten naar voor, niet verrassend gezien de diversiteit van de functies en profielen van werknemers en freelancers binnen de AV sector. Een aantal behoeften komen echter merkkelijk meer naar voor:
 1. **Grafische en audiovisuele technieken**: (1) Avid en Final Cut Pro videomontage, (2) software voor grafische effecten, (3) cameratechnieken voor reportage, (4) 2D/3D-technieken.
 2. Bij **ICT-vaardigheden** gaat het om diverse toepassingen van nieuwe media en crossmedialiteit: (1) crossmediaal denken en werken, (2) introductie sociale media, (3) creatie van een website, (4) crossmediale conceptontwikkeling.
 3. **Persoonlijke ontwikkeling en communicatie**: (1) creatief denken, (2) communicatieve vaardigheden, (3) assertiviteitstraining, (4) formats ontwikkelen. Softskills en persoonlijke vaardigheden (zoals stressbestendigheid, sociale skills, kritische en analytische vaardigheden, timemanagement, planning & coördinatie) worden naar voor geschoven als belangrijkste vaardigheden om te werken in de AV sector.
 4. Bij **bedrijfsskills** gaat het om (1) coachen van een team, (2) leiderschap, (3) auteursrecht en (4) basis bedrijfsmanagement.
 5. Binnen **redactioneel werk** springt (1) scenarioschrijven eruit, gevolgd door (2) sociale media en journalistiek, (3) redactionele teksten schrijven en (4) copywriting.
 6. Voor **veiligheid en preventie** tenslotte wordt vooral risicoanalyse naar voor geschoven.

Praktische uitwerking en invulling van een opleidingsaanbod

- De MA is er één **van de sector én voor de sector**: voor de organisatie van opleidingen is inspraak van de sector vereist. Opleidingen worden best ingericht door mensen die in het veld staan en zich opwerpen als motivatoren en inspiratoren.
- Werkvormen zouden **zo persoonlijk, concreet en praktijkgericht** mogelijk moeten zijn ('de werkvloer is de beste leerschool'): mediaprofessionals geven aan dat het bijkomende opleidingsaanbod kan verbeterd worden door (1) opleidingen binnen de werkuren te organiseren voor bedrijven, (2) de financiële haalbaarheid van het volgen van opleiding te waarborgen, (3) het opstellen van werkpakketten op maat, in de vorm van heel concrete modules. Bijna 1/4^e van de bevroegde professionals ziet ook potentieel in intensieve cursussen en training buiten de organisatie. Opleiding wordt ook gezien als kruisbestuiving en delen van kennis. Mediaprofessionals wijzen daarom ook op het belang van lerende netwerken of leerstoelen binnen andere mediabedrijven.
- Om zoveel mogelijk af te stemmen op de specifieke behoeften en flexibiliteit, biedt de uitwerking van een **opleidingsaanbod in modules met concrete en op maat samen te stellen pakketten**, sterke mogelijkheden. De modules kunnen ook gekoppeld worden aan specifieke certificaten of labels. Belangrijk is ook dat modules afgestemd worden op de mate van noodzakelijke specialisatie (oriëntatie- of beginnerscursus versus ervaren of (ver)gevorderden).
- Het betrekken van **buitenlandse inzichten en kennis** in de MA kan een interessante USP zijn. Voor een aantal domeinen zijn buitenlandse inzichten gewoonweg noodzakelijk, omdat de Vlaamse inzichten door specialisatie niet langer toereikend zijn. Scenario werd hier meermaals genoemd als voorbeeld.
- **Opleiding op afstand** biedt perspectieven wanneer het gaat om heel concrete informatie (wat dus vooral aanleunt bij de functie van de MA als informatiepunt), of als het in combinatie is met interactieve momenten en praktijkinbreng.
- De '**levenscyclus**' van opleidingen moet vergroot worden. Dit kan door lezingen en sessies online te plaatsen, en toe te laten dat ze ook nadien – op maat en tempo van degene die het wil – kunnen worden bekeken.

6.4.4. De Mediacademie als monitor van alles wat met opleiding te maken heeft in de audiovisuele sector

- Succesvolle initiatieven uit het buitenland tonen zich vooral sterk in de **aggregatie van informatie** en het helder en toegankelijk samenbrengen van informatie. Ze zijn een databank met online tips, publicaties, onderzoeken, lessen, podcasts, links naar andere organisaties, jobmogelijkheden, etc.
- De MA kan zich opwerpen als centrale **hub voor opleidingsinformatie**. Het integreert een brede waaier aan info op het eigen web en verwijst, waar nodig en mogelijk, door naar het informatieaanbod of de initiatieven van andere spelers in het veld.
- Een opleidingsaanbod vertrekt altijd vanuit zo concreet mogelijke behoeften. De MA moet daarom blijvend de opleidingsnoden binnen de AV sector monitoren. Data (o.a. cijfers) over de grootte van de Vlaamse AV sector, de tewerkgestelden en de verschillende profielen moeten vanuit de MA longitudinaal bijgehouden worden.

5. Bibliografie

- Andriopoulos, A & Lowe, A. (2000) "Enhancing organisational creativity: the process of perpetual challenging", In: *Management Decision*, 38 (10), pp.734 – 742.
- Ashton, C & L, Morton (2005). Managing talent for competitive advantage: Taking a systemic approach to talent management. In: *Strategic HR Review*, 4(5), pp. 28-31.
- Audiovisual Strategic Review Steering Group (2011). CREATIVE CAPITAL. Building Ireland's Audiovisual Creative Economy. A report prepared for the Minister for Arts, Heritage and the Gaeltacht.
- Austin, H.W. (2002) Sample Size: How Much is Enough? in De Vaus, D (ed.) *Social Surveys*, Volume 4. London: SAGE, pp. 51-57.
- BAFTA. (2012). The BAFTA career pathways survey, november 2012. Londen: The British Academy of Film and Television Arts.
- BBC (2006). Creative Future - BBC addresses creative challenges of on-demand. Press statement. Londen: BBC, 25.04.2006.
- BBC (2005). BBC New Talent [online]. Londen: BBC, laatst geraadpleegd op 3 oktober 2012; url: <http://www.bbc.co.uk/newtalent/>
- BBC (2012). BBC WritersRoom [online]. Londen: BBC, laatst geraadpleegd op 3 oktober 2012; url: <http://www.bbc.co.uk/writersroom/about/>
- BBC (2012). BBC Corporate Social Responsibility Report 2012. Londen: BBC.
- BBC Press Office (2009). Anne Morrison to lead new integrated BBC Training Academy. Londen: BBC, 29 april.
- Bilton, C. & Leary, R. (2002). What can managers do fore creativity? Brokering creativity in the creative industries. In: *International Journal of Cultural Policy*, 8 (1), pp. 49-64.
- Blass, E. (2009) *Talent Management: Cases and Commentary*, Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Borghans, L. & Groot, L. (1998) Superstardom and monopolistic power: Why media stars earn more than their marginal contribution to welfare. In: *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 154 (3): 546-571.
- Boudreau, J.W.; Ramstad, P.M. & P.J. Dowling. (2003) "Global Talentship: Toward a Decision Science Connecting Talent to Global Strategic Success", in (ed.) *idem. (Advances in Global Leadership, Volume 3)*, Emerald Group Publishing Limited, pp.63-99.
- Briggs, A. & Coble, P. (2002). "The Media: An Introduction", Longman.
- British Council (2012). Mapping the Creative Industries. A Toolkit Creative and Cultural Economy series / 2.
- Broadcast Magazine (2013a) NVJ: Publieke omroepen negeren CAO-afspraken, 7 mei 2013.
- Broadcast Magazine (2013a). PowNed krijgt dagvaarding van vakbonden, 10 juni.
- Bryman, A. (2004) *Social Research Methods* (second edition). Oxford: Oxford University Press.
- Canadian Human Resources Council (2012). Annual report 2011-2012. Ottawa: CHRC.
- Channel 4 (2012). Channel 4 talent [online]. Londen: Channel 4, laatst gereadpleegd op 3 oktober 2012; url: <http://4talent.channel4.com/>
- Channel 4 (2013). Annual report 2012. Londen: Channel 4: Url: [http://www.channel4.com/media/documents/corporate/annual-reports/Ch4 Annual Report 2012.pdf](http://www.channel4.com/media/documents/corporate/annual-reports/Ch4%20Annual%20Report%202012.pdf))
- Channer, J.; Owens, P. & Lee, C. (2013). Connecting and growing creative businesses through engagement with higher education institutions. Final report. Londen: Creative

England, Arts and Humanities Research Council and European Creative Industries Alliance.

- Cheese, P.; Thomas, R.J. & Craig, E. (2007). *The Talent Powered Organization: Strategies for Globalization*. Londen: Kogan Page.
- Collins, R.; Garnham, N. & Locksley, G. (1988). *The Economics of Television: the UK case*. Londen: Sage.
- Commissie voor Cultuur, Jeugd, Sport en Media (2011). *Vergadering van 26/04/2011*. Brussel: Vlaams Parlement.
- Coulson-Thomas, C. (2013) "Aiming for the stars can bring an organization down to earth: Affordable talent management may mean making the most of what you have", *Human Resource Management International Digest*, 21 (1), pp.28 – 30.
- Irish Film and Television Network (2011). *Creative Capital Report*. Dublin: IFTN.
- Creative England (2012). *Creative England talent development*. Winter 2012.
- Creative Skillset (2012a). *Annual Report 2011/12: Our year in Focus*. Londen: Skillset.
- Creative Skillset (2012). *Employment Census of the creative media industries*. 2012. Londen: Creative Skillset.
- Davies, B.; Gore, J.; Shury, J.; Vivian, D. Winterbotham, M. & Constable, S. (2012). *UK Commission's Employer Skills Survey 2011: UK Results*. IFF Research, UK Commission for Employment and Skills, May 2012.
- Deloitte (2008). *Competing for Talent. A survey of talent trends in technology and telecommunications* Deloitte Consulting LLP.
- Deiser, R. "Talent Management in the Creative Age", Borensztein, H.: *Growing Talent - A Corporate Duty*. Marshall Cavendish, 2010, Pg. 341 – 357).
- Dresselhaus, L. (2010). *Global talent management and the role of social networks*.
- Europese Commissie (2013). *Training & Networks 2013*. European training programmes. co-financed by MEDIA. Brussel: EC.
- Glenn, T. (2012) *The State of Talent Management in Canada's Public Sector*, In: *Canadian Public Administration Journal*, 55 (1), 25-51.
- GOC (2010, 4 februari) *Ideeënboek: naar aanleiding van de conferentie 'Toenemende differentiatie'*. Verslag werkconferentie mbo-mho. Veenendaal: GOC.
- Goldstein, K. (2002). *Getting in the door: sampling and completing elite interviews*. In: *Political Science and Politics* 35(4), pp. 669-672.
- Greffe, X. "Artistic Jobs in the Digital Age", *Journal of Arts Management, Law and Society*, Volume 34, Issue 1.
- Harrison, L. (2001). *Political research: an introduction*. London, Routledge.
- Hermanns, H. (2004). *Interviewing as an activity*, pp. 209-213. In: Flick, U.; von Kardoff, E. en I. Steinke (eds). *A companion to qualitative research*. London, Sage Publications.
- Hesmondhalgh, D. (2007) *The Cultural Industries*. Second Edition. London: Sage Publications.
- Hopf, C. (2004). *Qualitative interviews: an overview*, pp. 203-208. In: Flick, U.; von Kardoff, E. and I. Steinke (eds). *A companion to qualitative research*. London, Sage Publications.
- Hotline (2011). *IPA teams up with Warwick Business School*, campaignlive.co.uk, 25 maart.
- Ibarra, E.R.B. (2011). *Good practices of innovation: an exploratory case study in the broadcasting sector*.
- IDEA Consult & Vlerick Management School (2010). *De Vlaamse audiovisuele sector in beeld: een socio-economische profilering*.

- IdeasTap (2013). Creative Network IdeasTap hits 100,000 Members. Url: <http://www.ideastap.com/upload/CmsMedia/Ad-hoc/Pages/Press/2013/2013-7-11-100K-members.pdf>, 11 juli.
- IPA (2013). IPA Annual Review 2012: Inspire, Promote, Anticipate & Serve. Londen: IPA.
- Gabriëls, K. (2011). *de talentmanager. Een integrale visie op nieuw leiderschap in 119 inspirerende bulletins*. Amsterdam: Het boekenschap.
- Kabinet Media (XXXX). *Werken in de Media (heterogene groepen). Basistekst ter voorbereiding van de eerste rondetafel op 21 mei*. Brussel: Kabinet Media.
- Kehinde, J. (2012). "Talent Management: Effect on Organisation Performances", *Journal of Management Research*, 4 (2), pp. 178-186.
- Klamer, A. (2002). *Social, cultural and economic values of cultural goods*. Rotterdam: Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Küng, L. (2008). *Strategic Management in the Media: Theory to practice*.
- Lewis, R.E. & Heckman, R.J. (2006). Talent management: a critical review. In: *Human Resource Management Review*, 16 (2), pp. 139-154.
- Lieten, I. (2012). *Beleidsbrief Media. Beleidsprioriteiten 2012-2013* Brussel: Vlaams Parlement (1764 (2012-2013) – Nr. 1).
- Livingstone and Hope, NESTA (2011). *Next Gen, Transforming the UK into the world's leading talent hub for the video games and visual effects industries*, Livingstone and Hope, NESTA.
- Martensen, A. & Dahlgard, J.J. (1999). Strategy and planning for innovation management – supported by creative and learning organisations. In: *International Journal of Quality & Reliability Management*, 16 (9), pp. 878 – 891.
- McKinsey en Company (2001). *The War for Talent. Organization and Leadership Practice*.
- Mediarte.be (2012). *Aanvraag projectsubsidie Medi'academie*. Brussel: Mediarte.
- Mediarte.be (2012). *DE AUDIOVISUELE SECTOR IN BELGIË: SECTORFOTO 2003-2010*. Brussel: Mediarte.be.
- Mediarte.be (2013) *De audiovisuele Mediacademie. Intentienota*. Brussel: mediarte.be.
- Media Academy Wales (2013). *Academy to wind down activity by July 2014*, 03.09.2013 (online) url: <https://www.mediaacademywales.org/news>
- Michaels, E.; Handfield-Jones, H. & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Harvard: Harvard Business Press.
- Mijnen H. & Teunen, J. (2012). *Sociale innovatie in de creatieve industrie*. Mei 2012. Veenendaal: GOC.
- Mitchell, R. & Levine, S. (2012). *Survey results show media need to better mentor young people*. Bafta, 11.01.12.
- Murdock, G. & Wasko, J. (2007) *Media in the age of marketisation*. Hampton Press.
- NN. (2010) *Mediaopleidingen missen match met sector: 'Journalistiek niveau is vaak bedroevend* (online). Url: <http://www.jobat.be/nl/artikels/mediaopleidingen-missen-match-met-sector-journalistiek-niveau-is-vaak-bedroevend/>
- NESTA (2009). *Demanding growth: why the UK needs a recovery plan based on growth and innovation*, NESTA, 2009
- Noels, G. & Wellens, G. (2010). *DE VLAAMSE AUDIOVISUELE SECTOR: SPEERPUNT VAN INNOVATIE, TALENTMAGNEET EN JOBCREATOR*. Brussel: Econopolis.
- NPO (2012). *TV Lab* [online]. Hilversum: Nederlandse Publieke Omroep, laatst geraadpleegd op 3 oktober 2012; url: <http://tvlab.nl/>
- Ofcom (2009). *Ofcom's Second Public Service Broadcasting review. Putting viewers first*. Statement. London: Ofcom, 21 January 2009.
- Pappadà, G. (2006) "British and Italian non-standard employment in the audiovisual sector", University of Rome La Sapienza, Italy. ISSA.

- Paterson, R. (2002). A framework for analyzing contemporary television. In: Briggs, A. & Copley, P. (eds.). *The Media: An introduction*. Londen: Pearson Education.
- Paulussen, S. & De Clercq, M. (2005). Eigen berichtgeving. Bevindingen en beperkingen van sociologische enquêtes bij journalisten. In: H. Verstraeten & F. Saeys (Eds.). *De media in maatschappelijk perspectief* (pp. 69-90). Gent: Academia Press.
- Price Waterhouse Coopers (2013). *The UK film, TV and Video Games industries today*. January 2013.
- Raeymakers et al. (2013). De Belgische journalist in 2013. Survey.
- Randle, K. & Dodourova, M. (2010). Linking Digital Technologies and Dynamic Capabilities: A Case Study of Small Firms in the UK Audio Visual Sector. In: *Journal of Global Strategic Management*.
- Rathbun, B.C. (2008). Interviewing and qualitative field methods: pragmatism and practicalities, pp. 685-701. In: Box-Steffensmeier, J.M. and D. Collier (eds). *The Oxford Handbook of Political Methodology*. Oxford, Oxford University Press.
- Rutten, P. [et al.]. (2006). *Knelpunten in creatieve productie: creatieve industrie*. Delft: BU Public (TNO).
- Rutten, P. W. M., & Driessen, J. (2005). *Time waits for no-one: de razendsnelle ontwikkeling van de media- en entertainmentindustrie*. [S.l.]: Inholland.
- Schmidt, C. (2004). The analysis of semi-structured interviews, pp. 253-258. In: Flick, U.; von Kardoff, E. and I. Steinke (eds). *A companion to qualitative research*. London, Sage Publications.
- Sectorraad Media (2010). Advies SARC – Sectorraad Media. Beheersovereenkomst tussen de openbare omroep en de Vlaamse Gemeenschap voor de periode 2012-2016. Een duidelijke keuze voor kwaliteitsvolle invulling. Brussel: Strategische Adviesraad Cultuur, Jeugd, Sport en Media.
- Segers, K.; Teugels, M. Resmann, N. & Vercaigne C. (2010). Talentmanagement in pers en audiovisuele sector: leveling the playing field? Onderzoek naar de werkomstandigheden van mediaprofessionals in Vlaanderen. Analyse van knelpunten en standpunten, evaluatie van oplossingen en beleidsaanbevelingen.
- Skillset (2012). *Creative Skillset. Employment. Census of the Creative Media Industries*. Londen: Skillset.
- Skillset (2012). WELCOME TO A BIGGER FUTURE 2. SKILLS. JOBS. ACTION, www.ABiggerFuture2.co.uk.
- Skillset (2011). *RESEARCH AND EVALUATION STRATEGY 2012 – 2014*. Londen: Skillset.
- Skillset (2011b). *Sector Skills Assessment for the Creative Media Industries in the UK*. Londen: Skillset, januari 2011.
- Skillset (2009). *Strategic Skills Assessment for the Creative Media Industry* December 2009. Londen: Skillset.
- Skillset (S.D.). *Television Sector – Labour Market Intelligence Profile*. Londen: Skillset.
- Storey, J.; Salaman, G. & Platman, K. (2005). Living with enterprise in an enterprise economy: Freelance and contract workers in the media. In: *Human Relations*, 58 (5): 1033-1054.
- Sydow, J. & Staber, U. (2010). The Institutional Embeddedness of Project Networks: the case of content production in German television. In: *Regional Studies*, 36 (3): 215-227.
- Taylor, D.H (2007). Talentmanagement is not the same as human capital management.
- Thach, E.C. (2002) "The impact of executive coaching and 360 feedback on leadership effectiveness", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 23 Iss: 4, pp.205-214.
- Turok, I. (2003) "Cities, Clusters and Creative Industries: The Case of Film and Television in Scotland", In: *European Planning Studies*, 11 (5), , Carfax Publishing.

- UK Commission (2012). UK Commission's Employer Skills Survey 2011: UK Results. Evidence report 45, July 2012.
- Van Audenhove, L. (2007). Interviews and interview techniques for policy analysis. Presentation at the IES Methodological Colloquiums, 6 maart, Brussel.
- Van de Kerkhof, T. & L. Wentrup. (2008) Het rondetafelboek. De kracht van dialoog. Amsterdam/Antwerpen, Business Contact.
- Van Den Berg, H. (2013). Whitepaper lerende organisatie.
- Vanheerentals, L. (2011). Evaluatie beleid Ingrid Lieten ten aanzien van journalisten. Open brief aan Mediaminister Ingrid Lieten: 'Wat meer sturing graag...', 24 november.
- Vlaanderen in Actie. Staten-Generaal van de Media. (2009) Actuele en toekomstige uitdagingen voor de Vlaamse mediasector. Antwerpen, 19 maart 2009.
- Vlaamse Regulator voor de Media. (2012) Mediaconcentratie in Vlaanderen. Rapport 2012.
- Verenigde Onafhankelijke Televisieproducenten (2012). VOTP JAARVERSLAG. Brussel: VOTP.
- VRT & Vlaamse Regering (2011). Beheersovereenkomst 2012–2016 tussen de VRT en de Vlaamse Gemeenschap. Brussel: VRT & Vlaamse Regering.
- VRT (2012). VRT werkt samen met FilmAngel.TV 21/06/12. Brussel: VRT.
- Why5 (2012). Opleidingsbehoeften bij Vlaamse mediaprofessionals. Onderzoek in opdracht van de Vlaamse overheid en PPress, 24/05/12.

6. Bijlagen

1. Bijlage 1: tijdspad onderzoek
2. Bijlage 2: opleidingsaanbod Media-Academie.nl
3. Bijlage 3: Creative Media Census afbakening functies en subsectoren
4. Bijlage 4: voorbeeld standaardmail voor rondetafels
5. Bijlage 5: topiclijst rondetafelgesprekken
6. Bijlage 6: topiclijst expertinterviews
7. Bijlage 7: vragenlijst survey
8. Bijlage 8: standaardmail survey
9. Bijlage 9: gegevens rekrutering rondetafelgesprekken
10. Bijlage 10: CASE: BBC Academy
11. Bijlage 11: CASE: BBC WritersRoom
12. Bijlage 12: CASE: Channel 4's 4Talent
13. Bijlage 13: CASE: Media-academie.nl
14. Bijlage 14: CASE: Shareplay
15. Bijlage 15: CASE: Media Academy Wales
16. Bijlage 16: CASE: IdeasTap
17. Bijlage 17: CASE: Institute of practitioners in advertising
18. Bijlage 18: CASE: BAFTA Supporting Talent
19. Bijlage 19: CASE: Cultural Human Resources Council
20. Bijlage 20: CASE: Irish Film and Television Network & Academy
21. Bijlage 21: CASE: Skillset Craft and Technical Skills Academy
22. Bijlage 22: CASE: Creative and Cultural Skills and Employment Programme
23. Bijlage 23: CASE: VERS Film and TV
24. Bijlage 24: CASE: Creative Skillset

Bijlage 1: tijdspad onderzoek

fase	Taak	Uitwerking	Planning
F1	Theoretische contextualisering van de thematiek	Literatuurstudie en uitwerken van een kader voor bevraging	Deadline: week van 1 mei 2013
	Case study	Identificatie en analyse van cases uit buitenlandse voorbeelden, zowel actorspecifieke als sectorbrede en/of beleidsinitiatieven	Deadline: week van 1 mei 2013
Voorstelling resultaten uit F1 aan stuurgroep en dagelijks bestuur + voorstelling survey			Week van 6 mei
F2	Lancering van de survey	Online plaatsen van de survey en verdeling naar de respondenten	juni
	Einde survey	Einde survey	juli
	Individuele interviews	Expertbevraging individuele interviews	Juli-augustus
	Verwerking	Verwerking survey-resultaten en interviews	1 juli – 31 augustus
Voorstelling resultaten uit F2 aan stuurgroep en dagelijks bestuur + opzet rondetafels overlopen			Week van 2 september
F3	Toetsing en terugkoppeling naar sector	Organisatie, bevraging en verwerking van rondetafelgesprekken met sectorvertegenwoordigers op basis van behoeften en prioriteiten gesignaleerd in F2	15 september-30 september
	Formuleren voorstellen en aanbevelingen	Verwerking van resultaten uit de rondetafelgesprekken; redactie van het eindrapport en formuleren voorstellingen en aanbevelingen	30september-15 oktober
Voorstelling eindrapport aan stuurgroep en dagelijks bestuur			Na 15 oktober

Bijlage 2: opleidingsaanbod Media-academie.nl (juli 2013)

Hieronder een overzicht van de opleidingen aangeboden vanuit de Nederlandse Media-Academie voor de audiovisuele sector:

Camera en regie	AV-communicatie voor bedrijven en organisaties: praktisch programmamaken
	AV-communicatie voor bedrijven en organisaties: strategie voor communicatieprofessionals
	DV camera
	Itemregie en camera
	Meercameraregie
	Regieassistentie meercamera
	Shortfilm en video
Creativiteit	Creativiteitstechnieken
	Facilitator van creatieve processen
	Formatontwikkeling, RTV/crossmedia
Crossmedia en social media	Introductie Crossmedia
	Crossmedia financiën en businessmodellen
	Crossmediaal denken en werken
	Crossmediaal conceptontwikkeling
	Crossmediaal produceren
	Projectmanagement crossmedia
	Introductie social media
	Nieuwsgaring en distributie, social media in journalistiek Social media businessmodellen
	Social media marketing, werven van leden en het binden van klanten
	Conversation management
	Online reputatiemanagement
	Masterclass storytelling
	Masterclass co-creatie
	Masterclass juridische aspecten van social media
	Masterclass de kracht van communities
	Masterclass enterprise social media, communiceren binnen en buiten uw organisatie
Leidinggeven	Coachgesprekken
	Functionerings- en beoordelingsgesprekken
	Inspiratieworkshop leidinggeven
	Leidinggeven aan professionals
	Leiderschap in projecten
	Moeilijk gesprek is geen drama
	Onderhandelen
	Teambuilding
	Vergaderen: effectief en energiek
Presentatie	Autocue presentatie
	Coachen van presenteren
	Mediatraining
	Commentaar inspreken bij beeld

	Masterclass speeches, overtuigend leren spreken
	Pitchen
	Presentatie radio
	Presentatie televisie
	Presenteren voor groepen
	Presentatie tv voor jong talent
	Presentatie tv voor profs
	Stand-up presentatie
	Stemanalyse en stemgebruik
	Train de trainer
Productie	Audioteknik: basis
	Budgetten en onderhandelen voor producers
	Digitale videoteknik
	Productie
	Productie radio
	Productie crossmedia
	TV-teknik voor producers
	TV teknik voor redacteurs
Persoonlijke ontwikkeling	Assesment
	Communicatieve vaardigheden
	Sparring (je professionele situatie onderzoeken)
	Sollicitatietraining
	Succesvol selecteren
	Verzuimbegeleiding
Coaching en teambuilding	Psychologische test/PAPI-test (een werkgerelateerde psychologische test waarna je een profiel krijgt van je werkstijl en troeven)
	Assessments (bestaat uit verschillende testen, aan de hand hiervan tracht men de kwaliteiten, inzetbaarheid en ontwikkelingsmogelijkheden van de werknemers in kaart te brengen)
	Coaching (zowel individuele coaching als team coaching)
	Teambuilding

Bijlage 3: Creative Media Census

AFBAKENING (EN SUBCATEGORIEËN) PER SECTOR

- 1. TELEVISIE**
 - 1.1 Lokaal (Terrestrial)
 - 1.2 Kabel en satelliet (Cable and Satellite)
 - 1.3 Onafhankelijke productie (Independent Production)
- 2. RADIO**
 - 2.1 Omroep (Broadcast)
 - 2.2 Onafhankelijke productie (Independent Production)
 - 2.3 Gemeenschap / vrijwillig (Community / Voluntary)
- 3. FACILITEITEN**
 - 3.1 Post productie (Post Production)
 - 3.2 Verhuur van studio en/of uitrusting (Studios and Equipment Hire)
 - 3.3 Speciale fysieke effecten (Special Physical Effects)
 - 3.4 Vervaardiger van AV uitrusting (Manufacture of AV equipment)
 - 3.5 Andere diensten voor film en TV Other services for Film and TV)
- 4. FILM**
 - 4.1 Productie (Production)
 - 4.2 Distributie (Distribution)
 - 4.3 Cinema vertoning (Cinema Exhibition)
- 5. ANIMATIE**
- 6. VFX**
- 7. RECLAMEPRODUCTIE & POPULAIRE PROMOTIES**
- 8. BEDRIJFSPRODUCTIE**
- 9. INTERACTIEVE MEDIA**
 - 9.1 Online content
 - 9.2 Systeemdesign / systeemsoftware (Systems Design / Software)
 - 9.3 Social Media / Web 2.0
 - 9.4 Andere interactieve media (Other Interactive Media)
- 10. COMPUTER GAMES**
 - 10.1 Game ontwikkeling (Game Development)
 - 10.2 Game uitgever (Game Publishing)
 - 10.3 Game ondersteuning (Game Support)
- 11. ARCHIEVEN EN BIBLIOTHEKEN**
- 12. ANDERE**

ONDERVERDELING BEROEPEN (contractueel of zelfstandig)

1. Strategisch management (Strategic Management)
2. Creatieve ontwikkeling (Creative Development)
3. Productie (Production)
4. Legislatie (Legal)
5. Omroep management (Broadcast Management)
6. (Engineering and Transmission)
7. (Editorial, Journalism and Sport)

8. Contentontwikkeling (Content Development)
9. (Art en Design)
10. Animators (Animators)
11. Kostuum / Wardrobe (Costume / Wardrobe)
12. Haar en Make-up (Make-up and Hairdressing)
13. Camera / Fotografie (Camera / Photography)
14. Belichting (Lighting)
15. Audio / Geluid / Muziek (Audio / Sound / Music)
16. Transport (Transport)
17. (Studio Operations)
18. Technische ontwikkeling (Technical Development)
19. Montage (Editing)
20. (Laboratories / Processing)
21. Vervaardiging (Manufacture)
22. Diensten (Servicing)
23. Bibliotheken en Archieven (Libraries and Archives)
24. Distributie, Verkoop en Marketing (Distribution, Sales and Marketing)
25. Bedrijfsmanagement (Business Management)
26. Verkoop en Vertoon (Retail and Exhibition)

Bijlage 4: standaardmail focusgroepgesprekken

Geachte x, Beste y,

Mediarte werkt in opdracht van Minister van Media Ingrid Lieten aan de uitbouw van een Mediacademie om het opleidingsaanbod binnen de Vlaamse audiovisuele sector te ondersteunen en verbeteren. Om dit zo concreet en bruikbaar mogelijk te maken, organiseert het onderzoekscentrum iMinds-SMIT van de Vrije Universiteit Brussel, in opdracht van mediarte.be en met steun van het Kabinet Media, het departement voor Cultuur, Jeugd, Sport en Media (CJSM) en de VRT, een behoeften- en prioriteitenonderzoek naar talentmanagement bij alle professionele medewerkers in de Vlaamse audiovisuele sector.

Een eerste onderdeel daarvan was een grootschalige survey van de professionals actief in de audiovisuele sector, waarvan u wellicht al op de hoogte werd gebracht. Meer dan 1200 werknemers actief in de audiovisuele sector, namen daaraan deel. Naast die brede enquête omvat een volgende stap in dit onderzoek het organiseren van een reeks rondetafelgesprekken met experts uit diverse takken van de audiovisuele sector.

Wat is de bedoeling hiervan concreet? Bevindingen uit casestudies, vorige bevestigingen en rondetafelgesprekken vanuit het Kabinet Media, individuele expertinterviews en inzichten uit de survey, leggen we nu terug voor aan de sector. De bedoeling van de gesprekken is om op basis daarvan te komen tot een reeks concrete prioriteiten en maatregelen voor de invulling van de Mediacademie op korte termijn, en breder, een talentmanagementbeleid voor de audiovisuele sector in Vlaanderen op lange termijn. We hopen met deze insteek zo praktijkgericht, constructief en doelgericht mogelijk te werken.

Hiervoor hadden we dan ook graag een beroep gedaan op uw expertise en medewerking. De rondetafelgesprekken duren maximaal twee uur. Er nemen telkens 8 tot 10 mensen deel. Door de beperkte tijdsperiode waarin het onderzoek dient uitgevoerd te worden, zijn de data vrij strikt. Uw rondetafel is gepland op XXXX om XXX en vindt plaats in Vrije Universiteit Brussel (iMinds-SMIT, Pleinlaan 9, 2^e verdieping). Mocht u verhinderd zijn, maar wel bereid zijn deel te nemen aan de rondetafelgesprekken, gelieve dan een aantal andere contactmomenten door te geven die wel geschikt zijn. Wanneer een te groot aantal geïnteresseerden op het opgegeven uur verhinderd zijn, proberen we een andere datum te vinden.

Na bevestiging van deelname, krijgt u voorafgaand aan het gesprek ook een lijst met onderwerpen. Daarin kunt u zelf een prioriteit aanbrengen en dit ons voordien terugbezorgen. Daarmee hopen we de gesprekken gericht te maken en de belangrijkste onderwerpen zeker te kunnen aanpakken.

Indien u nog vragen heeft, aarzel niet om ons te contacteren.

Vriendelijke groeten,

Tim Raats (iMinds-SMIT)
Caroline Pauwels (iMinds-SMIT)
Jan Vermoesen (Mediarte.be)

Bijlage 4: standaardmail focusgroepgesprekken

Geachte x, Beste y,

Mediarte werkt in opdracht van Minister van Media Ingrid Lieten aan de uitbouw van een Mediacademie om het opleidingsaanbod binnen de Vlaamse audiovisuele sector te ondersteunen en verbeteren. Om dit zo concreet en bruikbaar mogelijk te maken, organiseert het onderzoekscentrum iMinds-SMIT van de Vrije Universiteit Brussel, in opdracht van mediarte.be en met steun van het Kabinet Media, het departement voor Cultuur, Jeugd, Sport en Media (CJSM) en de VRT, een behoeften- en prioriteitenonderzoek naar talentmanagement bij alle professionele medewerkers in de Vlaamse audiovisuele sector.

Een eerste onderdeel daarvan was een grootschalige survey van de professionals actief in de audiovisuele sector, waarvan u wellicht al op de hoogte werd gebracht. Meer dan 1200 werknemers actief in de audiovisuele sector, namen daaraan deel. Naast die brede enquête omvat een volgende stap in dit onderzoek het organiseren van een reeks rondetafelgesprekken met experts uit diverse takken van de audiovisuele sector.

Wat is de bedoeling hiervan concreet? Bevindingen uit casestudies, vorige bevestigingen en rondetafelgesprekken vanuit het Kabinet Media, individuele expertinterviews en inzichten uit de survey, leggen we nu terug voor aan de sector. De bedoeling van de gesprekken is om op basis daarvan te komen tot een reeks concrete prioriteiten en maatregelen voor de invulling van de Mediacademie op korte termijn, en breder, een talentmanagementbeleid voor de audiovisuele sector in Vlaanderen op lange termijn. We hopen met deze insteek zo praktijkgericht, constructief en doelgericht mogelijk te werken.

Hiervoor hadden we dan ook graag een beroep gedaan op uw expertise en medewerking. De rondetafelgesprekken duren maximaal twee uur. Er nemen telkens 8 tot 10 mensen deel. Door de beperkte tijdsperiode waarin het onderzoek dient uitgevoerd te worden, zijn de data vrij strikt. Uw rondetafel is gepland op XXXX om XXX en vindt plaats in Vrije Universiteit Brussel (iMinds-SMIT, Pleinlaan 9, 2^e verdieping). Mocht u verhinderd zijn, maar wel bereid zijn deel te nemen aan de rondetafelgesprekken, gelieve dan een aantal andere contactmomenten door te geven die wel geschikt zijn. Wanneer een te groot aantal geïnteresseerden op het opgegeven uur verhinderd zijn, proberen we een andere datum te vinden.

Na bevestiging van deelname, krijgt u voorafgaand aan het gesprek ook een lijst met onderwerpen. Daarin kunt u zelf een prioriteit aanbrengen en dit ons voordien terugbezorgen. Daarmee hopen we de gesprekken gericht te maken en de belangrijkste onderwerpen zeker te kunnen aanpakken.

Indien u nog vragen heeft, aarzel niet om ons te contacteren.

Vriendelijke groeten,

Tim Raats (iMinds-SMIT)
Caroline Pauwels (iMinds-SMIT)
Jan Vermoesen (Mediarte.be)

Bijlage 5: topiclijst rondetafelgesprekken

- Behoeften- en prioriteitenanalyse talentmanagement in de audiovisuele sector
- Hoe belangrijk is opleiding binnen talentmanagementbeleid?**
- Welke zijn de prioriteiten naar opleiding?**
 - Welke opleidingen?
 - Hoe struikelblokken dan overkomen?
 - Welke rol dan voor Mediacademie?
- Welke zijn de prioriteiten naar opleiding?**
 - 2.1. Welke opleidingen?
 - 2.2. Hoe struikelblokken dan overkomen?
 - 2.3. Welke rol dan voor Mediacademie?
- Hoe moet de MA die opleidingsnoden dan vertalen naar concrete initiatieven?**
 - Hoe moet een opleidingsaanbod vormgegeven worden?
 - Welke werkvormen?
 - Modules? Hoe aanbieden? Op afstand?
 - Leerstoelen en uitwisseling binnen bedrijven?
- Aan welke bredere behoeften kan de mediacademie voldoen?**
 - Coaching en on-the job training?
 - Overleg?
 - Informatiepunt?
 - Onderzoek?
 - Stages?
 - Ombudsman?
- Aantal voorbeelden van functies**
 - 1.Overleg
 - 2.voorzien van opleidingen aan werknemers
 - 3.Voorzien van opleidingen voor werkgevers
 - 4.verstrekken van financiering voor opleiding
 - 5.vacatures agregeren en aanbieden
 - 6.verzamelpunt voor advies en richtlijnen voor werkgevers (hoe stageplekken invullen, hoe opleiding organiseren)
 - 7.verzamelpunt voor advies en richtlijnen voor werknemers en freelancers (waar vind ik carrièremogelijkheden, hoe bouw ik aan carrière, waar zitten meldpunten, hoe bereid ik voor)
 - 8.Systematisch onderzoek naar behoeften
 - 9.organiseren van evenementen en contactmomenten
 - 10.voorzien van betaalde stageplaatsen
 - 11.begeleiden van werknemers binnen bedrijven
 - 12.begeleiden van freelancers door coaching en mentoring
 - 13.informatiekanaal voor opleidingen
 - 14.financiering van opleidingen aan andere koepelverenigingen
 - 15.Mediacademie kwaliteitslabel aanreiken voor bedrijven die inzetten op opleiding en coaching
- **Welke doelgroepen moet de MA met haar werking en aanbod aanspreken?**
 - Freelancers?

- Kleine bedrijven?
- Werkgevers?

- **Hoe kan mediacademie invulling geven aan beter stagebeleid?**

- Hoe kunnen stages beter gekaderd worden?
- Welke rol kan de Mediacademie hier spelen? Betaalde stages? Scholarships? Stageplaatsen invullen als een soort uitzendkantoor?

- **Op welke vlakken kan de Mediacademie samenwerken met de sector?**

- Hoe organiseer je concreet overleg?
- Waarover dan overleg?
- Met wie?

- **Welke verdere accenten moeten volgens u nog gelegd worden?**

- **Welke opmerkingen nog?**

Bijlage 6: topiclijst kwalitatieve interviews

- 1) naar talentmanagement (algemeen)**
- 2) naar opleiding**
- 3) naar instroom**
- 4) naar werkethos, -omstandigheden en circulatie**
- 5) naar coaching on the job**

- Talentmanagement
 - Wat is volgens jou talentmanagement? Hoe zou je talentmanagement omschrijven? Wat zijn de kernelementen van efficiënt en effectief talentmanagement?
 - Wat zijn de leemtes in talentmanagement?
 - Zijn jullie binnen de organisatie bewust en actief bezig met talentmanagement? Wat zouden jullie binnen de organisatie nog kunnen doen ter versterking van talentmanagement?

- Omgaan met opleidingen
 - Wat is het beleid binnen de organisatie op vlak van bijkomende opleidingen?
 - Beschikken jullie over een budget voor opleidingen? Is dit budget toereikend? Indien niet, hoe kan hieraan tegemoet gekomen worden? Maken jullie gebruik van het betaald educatief verlof?
 - Worden de werknemers actief aangemoedigd om bijkomende opleidingen te volgen? Zo ja, op welke manier worden ze gestimuleerd?
 - Bestaat er bij de werknemers zelf een nood aan bijkomende opleidingen (krijgen jullie regelmatig de vraag)? Zo ja, hoe spelen jullie op deze noden in? Over welke opleidingen gaat het dan vooral?
 - Welke opleidingen zijn het meest relevant voor jullie organisatie?
 - Beantwoordt het bestaande opleidingsaanbod aan jullie noden? Indien nee, welke lacunes zijn er nog? Kan de Mediacademie deze lacune eventueel invullen?
 - Zien jullie verschillen in noden bij medewerkers al naargelang de leeftijd en anciënniteit?
 - Worden de opleidingen die werknemers volgen geëvalueerd? Zo ja, welke resultaten levert deze evaluatie op? Welke opleidingswerkvormen renderen het meest? Hebben jullie goede en slechte ervaringen met specifieke werkvormen?
 - Bieden jullie zelf opleidingen aan? Zo ja, welke en waarom?

- Mediacademie
 - Is er nood aan een Mediacademie in Vlaanderen? Zo ja, wat is volgens jou de rol en taak van een Vlaamse Mediacademie?
 - Waar moet de (inhoudelijke) focus liggen?
 - Wie moet volgens jou deel uitmaken van de Mediacademie?
 - Tot welke doelgroepen moet de academie zich richten?
 - Wat zijn de kritische succesfactoren van de Mediacademie?

- Behoeften naar instroom?
 - Vinden talenten (jonge en gevestigde) binnen de audiovisuele sector vlot hun weg in het werkveld? Zo nee, hoe kan de instroom gestimuleerd en bevorderd worden?
 - Op welke wijze rekruteren jullie nieuw talent (hoe brengen jullie talent tot bij de organisatie)? Scouten jullie zelf actief? Zo ja, hoe? Wat zijn de voornaamste rekruteringscriteria?
 - Worden openstaande vacatures snel ingevuld? Zijn er bepaalde functies die moeilijker ingevuld worden? Wat is de reden hiervoor? Krijgen jullie ook spontane sollicitaties?
 - Beschikken schoolverlaters over voldoende vaardigheden, kennis en competenties? Zijn schoolverlaters voldoende voorbereid op de praktijk? Zien jullie een verschil in mensen met een audiovisuele opleiding en zij met een bredere opleiding (niet audiovisueel)?

- Speelt het basisonderwijs (hoger en universitair onderwijs) voldoende in op de noden van de sector? Zo nee, wat zijn de voornaamste knelpunten en lacunes? Hoe kan volgens jou de basisopleiding beter afgestemd worden op de praktijk?
- Werkethos en -omstandigheden en circulatie
 - Heb je de indruk dat de medewerkers tevreden zijn over hun job en dat hun job tegemoet komt aan hun verwachtingen? Heb je al te maken gehad met medewerkers die niet tevreden waren? Hoe zijn jullie hier binnen de organisatie dan mee om gegaan?
 - Hoe open is de organisatiestructuur en –cultuur? Hoe is de teamsfeer binnen de organisatie?
 - Krijgen medewerkers voldoende de kans om hun kennis en vaardigheden te benutten? Kunnen ze makkelijk met nieuwe ideeën terecht? Vinden deze ideeën ook hun weg naar een concrete uitwerking?
 - Hebben medewerkers de mogelijkheid om te circuleren en door te stromen binnen het bedrijf? Hoe pakken jullie dit aan? Zien jullie een snelle circulatie en flexibiliteit als een probleem? Indien ja, waarom?
 - Worden jullie geconfronteerd met een creatieve braindrain? Indien ja, aan wat is dit te wijten? Indien nee, hoe proberen jullie deze braindrain tegen te gaan?
 - Houden jullie functionerings- en evaluatiegesprekken? Worden de uitkomsten hiervan opgevolgd?
- Coaching on the job
 - Welke vormen van on job training (coaching) bieden jullie aan? Hoe gaat dit in zijn werk? Ondervinden jullie hierbij problemen? Zo ja, welke en hoe gaan jullie daar mee om?
 - Welke vormen van coaching renderen het meest? Heb je goede en slechte ervaringen met bepaalde vormen?
 - Evalueren jullie deze coaching? Wat zijn jullie ervaringen op vlak van impact?
 - Wordt er voor coaching samengewerkt met specifieke coaches of organisaties of zetten jullie hier eigen medewerkers voor in?

Bijlage 7: survey

Bijlage 8: standaardmail surveyoproep

Beste,

Minister van Media Ingrid Lieten werkt momenteel aan de uitbouw van een Mediacademie om het opleidingsaanbod binnen de Vlaamse audiovisuele sector te ondersteunen en verbeteren. Om dit zo concreet en bruikbaar mogelijk te maken, organiseert het onderzoekscentrum iMinds-SMIT van de Vrije Universiteit Brussel, in opdracht van Mediarte.be en met steun van het Kabinet Media, het departement voor Cultuur, Jeugd, Sport en Media (CJSM) en de VRT, een **brede bevraging** gericht op alle professionele medewerkers in de Vlaamse **audiovisuele sector**.

We trachten daarbij een **zo volledig mogelijk beeld** van alle sectortakken en functies, grote en kleine organisaties, zelfstandigen, omroepen en productiehuisen, te krijgen. We hopen daarbij op de **medewerking van uw organisatie** te rekenen.

De input uit de enquête zal een **directe weerslag** hebben op het opleidingsplan en maatregelen voor de Vlaamse audiovisuele sector, de specifieke opleidingsnoden en andere prioriteiten en behoeften naar talentmanagement, *coaching*, stages en werkomstandigheden.

Concreet vragen we of u uw leden (en evt. andere contacten), wil attent maken op het bestaan van deze enquête, het cruciaal belang ervan en het belang van de deelname van de leden, en vervolgens deze bijbehorende **link** mee te sturen naar uw leden:

https://iminds.qualtrics.com/SE/?SID=SV_b4m9CKPS5g7s09n

Met de enquête willen we professionelen (contractueel, statutair, interim, zelfstandige, etc.) vanuit hun eigen **persoonlijke behoeften** bereiken en niet in naam van een volledige vertegenwoordigende organisatie of bedrijf. In een latere fase van dit onderzoek zullen rondetafels georganiseerd worden met die spelers, met het oog op de uitwerking van specifieke maatregelen ten behoeve van talentmanagement.

We zullen deze oproep na twee weken nog eens versturen en hopen dat u die dan opnieuw naar uw leden verstuurt.

Mogen we tenslotte vragen een mail terug te sturen indien u uw medewerking hiertoe wil verlenen.

Dank bij voorbaat,

Met de meeste hoogachting,

Tim Raats (iMinds-Smit)

Jan Vermoesen (Mediarte.be)

Bijlage 9: gegevens rekrutering rondetafelgesprekken

	# GECONTACTEERD	# GEREAGEERD	# AANWEZIG	# VERHINDERD	# GEANNULEERD
GROTE SPELERS	9	9	5	3	1
MIDDELGROTE SPELERS	10	9	3	4	2
KLEINE SPELERS	20	17	7	6	4
HARMONICABEDRIJVEN	12	12	4	5	3
FREELANCERS	58	35	6	26	3
KOPELORGANISATIES	28	12	6	6	0
	# GECONTACTEERD	% GEREAGEERD	% AANWEZIG	% VERHINDERD	
GROTE SPELERS	9	100	55,6	33,3	
MIDDELGROTE SPELERS	10	90	33,3	44,4	
KLEINE SPELERS	20	85	41,2	35,3	
HARMONICABEDRIJVEN	12	100	33,3	41,7	
FREELANCERS	58	60,3	17,1	74,3	
KOPELORGANISATIES	28	42,9	50	50	

Bijlage 10: BBC Academy

Bijlage 10: BBC Academy²²

De BBC Academy werd gelanceerd in 2009 en is het opleidingscentrum van de Britse publieke omroep. Training en ontwikkeling staan er centraal. Er wordt samengewerkt met de hele industrie, om mensen van de vaardigheden te voorzien die ze nodig hebben voor een levenslange carrière in de audiovisuele sector. De Academy biedt een waaier aan trainingen voor zowel vaardigheden als persoonlijke ontwikkeling en wordt opgedeeld in vier subcolleges: the College of Journalism, the College of Production, the College of Leadership en the College of Technology. De BBC Academy leidt zowel eigen personeel, als de bredere industrie op, met (grotendeels) gesubsidieerde opleidingen aan mediaprofessionals (BBC Press Office, 2009). Verder biedt de Academy (in samenwerking met Creative Skillset) ook gecommmercialiseerde opleidingen aan, zowel binnen als buiten de UK.

Volgende opleidingstakken maken deel uit van de BBC Academy:

The College of Journalism:²³ dit college is de thuisbasis voor journalistieke training en ontwikkeling van de BBC. Het levert zowel redactionele en juridische standaarden, als een diepgaand overzicht van journalistieke kernvaardigheden. De college richt zich wel sterk op schrijvers, journalisten en studenten. Internationale journalisten kunnen zich tegen betaling abonneren op het college.

The College of Production:²⁴ dit college biedt training over alle aspecten van productie van televisie, radio en online in de vorm van tips, advies, interviews, podcasts en tutorials. De aangeboden dienst beslaat de volledige productionele waaier: van onderzoek, belichting, geluid en presenteren tot postproductie, projectmanagement en design. Het platform van The College of Production is gratis voor het grote publiek en is voornamelijk bedoeld als informatieplatform voor iedereen die in de audiovisuele sector wil beginnen, beter wil worden, hoger op wil raken of als zelfstandige wil beginnen.

The College of Technology:²⁵ dit college focust op informatie rond broadcast engineering, softwaretechnologie en bedrijfssystemen. De site zelf loopt momenteel in beta, maar zal vermoedelijk dezelfde vorm aannemen als die van 'The College of Production' en dus voornamelijk dienen als informatieplatform.

The College of Leadership and Management: dit college is verantwoordelijk voor het ontwikkelen en behouden van leiderstalent binnen de BBC en de bredere audiovisuele sector. Leiderschap wordt in het college gedefinieerd als 'het kunnen betrekken en inspireren van anderen'.

De colleges bieden een combinatie van werkvormen. Vanuit de noodzakelijke toegankelijkheid van de BBC-missie, staat een webplatform steeds centraal. Daar kunnen brede geïnteresseerden informeel leren via de gratis publieke website. De content wordt voortdurend geüpdatet volgens de noden van journalisten en de huidige onderwerpen in de

²² <http://www.bbc.co.uk/academy/page/about>

²³ <http://bbcjournalism.oup.com/coj/public/>

²⁴ <http://www.bbc.co.uk/academy/production>

²⁵ <http://www.bbc.co.uk/academy/technology>

wereld. Een tweede vorm zijn trainingen via stagefuncties binnen de Academy. Daarnaast echter biedt o.m. de college of de journalism ook meer dan alleen een webplatform zelf real-life cursussen aan. De Academy focust niet enkel op specifieke vaktrainingen, maar ook op zogenaamde 'fusion training'. Deze vorm van opleiding combineert redactionele en technische vaardigheden.²⁶ De focus op multiplatforme opleidingen is deels een reactie op een specifieke vaardighedenkloof, o.m. in Skillset's (2010) 'Creative Media Employer Survey'.

In 2011 werd 27 miljoen pond geïnvesteerd in de BBC Academy (BBC, 2012) (tegenover 31 miljoen in 2010). In de periode 2011-2012 volgden 56.373 mediaprofessionals een opleiding aan de BBC Academy, waarvan 47.331 intern personeel en 2.416 freelancers (een bijkomende 6.626 freelancers namen deel aan andere Academy evenementen). Een totaal van ongeveer 1.400 (betaalde en onbetaalde) stagiaires deden werkervaring op binnen de BBC. Dit is een stijging ten opzichte van 2010-2011, toen er in totaal 51.151 professionals een opleiding volgden (BBC, 2012b: 20).

²⁶ <http://www.bbc.co.uk/careers/why-join-us/training/>

Bijlage 11: BBC Writersroom²⁷

De BBC Writersroom is een online platform van de BBC waar schrijvers in contact kunnen komen met de BBC en met andere opdrachtgevers binnen de sector: *“Writersroom is an open door at the BBC for anyone in the UK who is new to writing but believe they have a real talent and great ideas for screen and radio.”* (BBC Writers Room, 2013). Het platform doelt op het vinden, voeden en inspireren van nieuw en minder nieuw schrijftalent voor de audiovisuele sector door het delen van ervaringen, tips en vaardigheden van gevestigde (BBC en niet-BBC) schrijvers en het verzamelen van talent via wedstrijden, awards en andere kansen om opgemerkt te worden of opdrachten binnen te halen. Het doel is daarmee enerzijds gericht op het versterken van de audiovisuele sector vanuit de positie en opdracht van de BBC. Talent broedt talent en het vliegwielt effect dat daarmee beoogd wordt, is voor de hele Britse sector nuttig. Anderzijds is de Writersroom strategisch, het verzamelt zelf talent en is gericht op het destilleren van goede ideeën, voorstellen en toekomstige medewerkers om ze te strategisch te binden aan de BBC. Het platform gaat uit van een lange termijnperspectief: *we understand how long it can take for a writer to find that first and second commission, but if we think you have talent then we will do everything in our power to support and develop you for the long term.”* (BBC Writers room, 2013).

Drie takken staan binnen de Writersroom centraal:

Script room:²⁸ De Writersroom laat het driemaal per jaar toe om scripts in te dienen (de oproep tot indienen van maart 2013 leverde 2,600 scripts op), ongeacht voorgeschiedenis, representatie of netwerk van de indiener. Het indienen van een script leidt voor veel schrijvers tot gratis professionele feedback over hun script. Voor 25 schrijvers leidt het tot deelname aan de Script Room Selection, waar ze toegang krijgen tot masterclasses en workshops, direct contact met het Writersroom team en waar ze relaties kunnen opbouwen met de departementen van BBC Drama, Comedy, Children, Radio en Film. Voor sommigen leidt het indienen van een succesvol script zelfs tot een vast contract als scriptschrijver.

Write a script:²⁹ voor het schrijven en indienen van een script worden tutorials en tips gegeven. De tutorials gaan van een algemene introductie tot het schrijven van scripts voor dramaseries, komische series, film en radio. De guidelines behandelen alle fases van het scriptschrijven: het ontwikkelen van een idee, de vorm en het format, de karakters, het begin, midden en einde, structuur en scènes, dialoog en herschrijven en schrappen. De writing tips presenteren zich als een ‘how to’ voor beginnende scenaristen. Het bevat de essentiële elementen om te starten met een goed script. Voorbeelden van dergelijke tutorials zijn: ‘a guide to scriptwriting essentials’; ‘Writing tv drama: Mastering form and format’, ‘creating memorable characters’, etc. In De Script Library zit een database van diverse BBC scripts voor geïnteresseerde schrijvers.

De BBC Writers Academy: dit is vooral gericht op gevestigde schrijvers. Hier worden schrijvers specifiek opgeleid om te schrijven voor televisie aan de hand van workshops, lezingen en oefeningen over storytelling en format. Ze volgen ook de productie van een volledige aflevering, om het ontwikkelingsproces van het script te doorlopen en te leren welke vaardigheden zij zelf nodig hebben om te schrijven voor televisie.

²⁷ <http://www.bbc.co.uk/writersroom/about/the-writers-academy>

²⁸ <http://www.bbc.co.uk/writersroom/send-a-script/>

²⁹ <http://www.bbc.co.uk/writersroom/write-a-script/>

Er wordt ook gerekruteerd voor de 'continuïng drama series', de soaps van de BBC (EastEnders, Casualty, Holby City en Doctors), waar op korte termijn dikwijls nood is aan nieuwe scenaristen. Hiervoor worden enkel scripts aanvaard die ingezonden worden via agenten. De voorstellen worden vervolgens naar de Writersroom doorgestuurd waar ze geëvalueerd worden en waar vervolgens veelbelovend talnt opgepikt wordt.

Andere activiteiten en initiatieven die vanuit de WritersRoom plaatsvinden, zijn het TV Drama Writers' Festival, waar masterclasses, debatten en netwerkmomenten aangeboden worden voor schrijvers; the Writer's Couch, wat de mogelijkheid geeft aan beginnende scenaristen om hun project te pitchen (hiervoor wordt samengewerkt met Cascade Pictures and film & TV en Cascade Media Development); en heel specifieke evenementen als Bollywood Superstar Writer, waar de beste inzending geproduceerd en live getoond wordt; en de Brian Way Awad, een 6000 pond award voor beginnende theaterschrijvers. Hiervoor werkt BBC samen met het Theatre Center. In samenwerking met Ideastap organiseert BBC Writersroom ook een Workshop voor de financiering van jong talent.

BBC werkt voor de WritersRoom ook samen met diverse andere organisaties en mediaspelers. Met concurrent Sky Arts organiseerde de BBC het **ignitions funds**, waarbij winnaars de mogelijkheid kregen om een mentor van Sky te krijgen die netwerk, vaardigheden en kennis vergroot in de kunst- en commerciële wereld. Hiervoor maakte Sky Arts 30.000 pond vrij.

Bijlage 12: CHANNEL 4's 4Talent³⁰

4Talent is het on- en offline talentmanagementprogramma van Channel 4. Het ondersteunt mensen in verschillende stadia van hun carrière in de media-industrie: het starten, ontwikkelen en voeden van carrièreperspectieven en -vaardigheden. 4Talent streeft ernaar om zowel de drempels te verlagen om strategisch voet aan wal te krijgen binnen de industrie, als het levenslang opleiden van de eigen werknemers. In tegenstelling tot de BBC richt het talentmanagement niet vanuit haar opdracht naar de brede Britse bevolking, maar dient het voornamelijk voor het consolideren van talent binnen de eigen organisatie en het anticiperen op de eigen strategische doelstellingen. In 2012 werd gemeten dat 96% van de Channel4 medewerkers trots zijn om deel uit te maken van de omroep. 94% toonde zich tevreden over zijn job bij Channel 4 (2013, 117)

De initiatieven van 4Talent zijn wijduiteenlopend en beslaan zowel on-screen televisiewerk als functies achter de schermen zoals productie, creatie, verkoop, nieuwe media, reclame, pers, marketing, HR en boekhouding. Vrijwel alle initiatieven van 4Talent zijn toegankelijk voor mensen die de industrie inwillen, ongeacht achtergrond, leeftijd of opleidingsniveau. Volgende activiteiten maken deel uit van 4Talent:

Apprenticeship & Internship Programme:³¹ hierbij worden o.m. betaalde stages aangeboden (€1400-€1900/maand) van 12 maanden op eenzelfde Channel 4 departement (Information Systems, Press, Music Services, Online of Finance bij Channel 4) om ervaring op te doen en vaardigheden te ontwikkelen. Hieronder vallen ook stages voor productie (researchers, productie-assistenten, junior developers en assistant monteurs), maar die worden gepresteerd bij externe productiehuisen.

4Talent Days:³² dit zijn gratis ééndaagse evenementen (6 in 2012, 12 in 2013) waarbij Channel 4 jongeren vanaf 16 toont hoe de industrie werkt. De 4Talent Days bestaan voornamelijk uit ontmoetingen met experts uit de sector, die hun geheimen delen over het opbouwen van een carrière in de media en advies geven. Daarnaast biedt de dag ook gratis workshops die variëren van acteren, presenteren, journalistiek, netwerken, gaming, reclame en regie.

C4 Work Experience Programme:³³ hier gaat het om onbetaalde stages (140 stages in 2012) van 1 à 2 weken op eenzelfde Channel 4 departement (Information Systems, Press, Music Services, Online of Finance) om een eerste indruk te krijgen en vaardigheden te ontwikkelen. Extra vereiste is aanwezigheid op een 4Talent Day, 4Talent Talk of Channel 4 Event in de voorbije 2 jaar.

Graduate Programme:³⁴ opleidingsprogramma van 20 maanden binnen 1 departement (AT&I, Sales, Film). Deze stage leidt vaak tot een vast contract. Het programma is bedoeld voor afgestudeerden van het hoger onderwijs. Enige werkervaring is mooi meegenomen, maar geen vereiste.

³⁰ <http://4talent.channel4.com/4talent/about-us>

³¹ <http://4talent.channel4.com/4talent/apprenticeship-programme>

³² <http://4talent.channel4.com/4talent/4talent-days>

³³ <http://4talent.channel4.com/4talent/work-experience>

³⁴ <http://4talent.channel4.com/4talent/graduate-programme>

Scholarship Programme:³⁵ betaalde beurs (ong. €2900/maand) van 5 jaar voor het voltooien van een doctoraat. Het programma is enkel toegankelijk voor afgestudeerde Masterstudenten van de University College London.

Open 4:³⁶ dit is een online leerplatform voor iedereen die de drang voelt om als zelfstandige te werken in de media-industrie. Het platform is een samenwerking van Channel 4 met BBC, gesteund door Creative Skillset. Open 4 biedt, gespreid over 2 jaar, verschillende leermodules, taken en uitdagingen, bedacht en geschreven door Channel 4 medewerkers. Van alle inschrijvingen worden 60 ingeschrevenen, die in de loop van 2 jaar actief betrokken zijn en blijven (taken indienen, webinars volgen, ...), geselecteerd voor een 3-weken durende media boot camp en een 3-maanden durende betaalde stage.

Fuel4: 12-Halfdaagse conferenties voor het versterken van de multiplatform expertise bij TV producers en digital creatieven.

4Screenwriting:³⁷ 12 Schrijvers krijgen een blik op hoe de TV-wereld werkt en de kans om te schrijven voor televisie. Ter selectie, moeten kandidaten een 1-uur durende pilootaflevering schrijven met een outline voor de volledige serie (de oproep voor inzendingen leverde in 2013 1.600 scripts op). De inschrijvingen zijn open voor elke aspirant schrijver die ouder is als 18.

Verder omvat 4Talent een luik dat zich richt op de verdere ontwikkeling van het eigen personeel. Onder het 'people development' luik vallen de volgende opleidingen, cursussen en stages:³⁸

Investigative Journalism Programme: dit is gericht op het versterken van journalistieke vaardigheden voor researchers, productie-assistenten, TV-, krant-, radio- of online journalisten.

Producer Placement Programme: opgericht om de samenwerking en kennisuitwisseling tussen de digitale - en televisiesector aan te moedigen en te bevorderen. Het Producer Placement Programme is een uitwisselingsprogramma voor TV producers om tijdelijk aan de slag te gaan als digital executive, en omgekeerd.

Events and Workshops: Channel 4 organiseert jaarlijks verschillende talks, debatten, vertoningen en netwerkevenementen waaraan personeel kan/mag deelnemen. Enkele voorbeelden hiervan zijn de Editorial Ethics Masterclass (voor schrijvers en producers van factuele en fictie-programma's), Global Entrepreneurship Week, Freelancers Fair 2013 (voor zelfstandigen in film en TV), How do I... ? Workshops (voor zelfstandigen die reeds 2 jaar actief zijn in de media-industrie), ...

In 2012 werden er 32 apprenticeship en traineeships georganiseerd (voor 60% van de stagiaires van 2011 leidde dit tot een vast contract). 1.123 medewerkers volgden Channel 4 workshops en opleidingen.

³⁵ <http://4talent.channel4.com/4talent/scholarship-programme--2>

³⁶ <http://4talent.channel4.com/4talent/open-4>

³⁷ <http://4talent.channel4.com/people-development/4screenwriting>

³⁸ <http://4talent.channel4.com/people-development>

Bijlage 13: MEDIA-ACADEMIE.NL³⁹

De Nederlandse Media-Academie werd opgericht vanuit het vroegere NOS/NOB. Het biedt al meer dan 50 jaar trainingen en opleidingen voor de audiovisuele Sector, van het bedenken en ontwikkelen, tot produceren en uitzenden en dit zowel voor via radio, tv of internet. De opleidingen richten zich zowel op mediaprofessionals en omroepmedewerkers als marketeers en communicatieprofessionals, en zowel tot nieuw talent als mensen specifiek werkzaam in de sector. De klemtoon ligt dus op het aanbieden van opleidingen. Ontwikkeling wordt daarbij breed ingevuld (opleiding, coaching, begeleiding). Echter, de hoofdtak van de Media-Academie zelf ligt in het aanbieden van cursussen, in samenwerking met diverse spelers.

De Media-academie voorziet een waaier aan korte termijn (van een halve dag tot maximaal 13 dagen) opleidingen, met een focus op ICT- en softwarescholing. Opleidingen en Trainingen onder deze noemer zijn als volgt geclusterd: Camera & Regie (9), Creativiteit (3), Crossmedia en Social Media (17), Journalistiek (15), Leidinggeven (12), Montage & Software (31), Presentatie (14), Productie (8), Persoonlijke Ontwikkeling (6). Opvallend is dat veel van de cursussen erg kostelijk zijn (gemiddeld 1000 euro). Lesgevers zijn meestal onafhankelijke coaches of mediaprofessionals uit de verschillende vakgebieden. De lesvormen die daarbij gebruikt worden, verschillen, van one-on-one sessies met coaches tot workshops of grotere seminars. Alle trainingen kunnen afzonderlijk besteld worden door bedrijven of kunnen bij de media-academie zelf gevolgd worden. Kortingen en last minutes worden aangeboden bij sommige opleidingen.

De Media-academie ondersteunt ook het platform 'Mediastages':⁴⁰ dit platform ondersteunt het volgen van mediastages in Nederland. De mediastages worden echter niet door de media-academie zelf georganiseerd of financieel ondersteund. Wel is er een webplatform waarop stages binnen de industrie verzameld en opgelijst worden. Ook sollicitatietips en praktische administratieve voorzorgen worden opgelijst.

³⁹ <http://www.media-academie.nl/overma/over-media-academie.aspx>

⁴⁰ <http://www.mediastages.nl/>

Bijlage 14: SHAREPLAY DENMARK⁴¹

Shareplay is een onderneming die werd opgericht door de Central en North Denmark Region en heeft als missie om onderdeel uit te maken van de ontwikkeling van de toekomstige mediasector. Shareplay is een dienst die instaat voor het waarmaken van goede ideeën door middel van begeleiding, advies en (financiële) steun. Shareplay heeft een uitgebreid netwerk dat creatieve, technologische en commerciële competenties verenigt. Hierbinnen creëren ze synergie.

Shareplay is in de eerste plaats vooral een netwerk van mensen die in de media- en creatieve industrie werken, aangevuld met geïnteresseerden. De diensten van Shareplay focussen zich voornamelijk op innovatie, koppelen van de juiste profielen, kennisdelen en vaardighedenontwikkeling. Hiervoor organiseren zij voor leden: Seminaries, lezingen, workshops, after-work samenkomsten, conferenties, evenementen, tentoonstellingen en zelfs kampen. Het Shareplay Fund biedt financiële steun voor projecten, producten en bedrijven (binnen de North en Central Denmark Region) die creativiteit, technologie en innovatie samenbrengen.

Shareplay belangrijke meerwaarde omdat het ideeën uit de audiovisuele sector combineert met totaal andere sectoren (zoals: ouderenzorg, pedagogie, toerisme, onderwijs,...), wat zij transmedia-ideeën noemen.

De structuur Shareplay is gebaseerd op een consortium van vertegenwoordigers uit de media, technologie en cultuur binnen de North en Central Denmark Region. Het gaat hier om The Alexandra Institute (onderzoeksinstituut voor user-based innovatie), The Animation Workshop (onderzoeksinstituut voor animatie), Bretteville Hotspot (creatieve cluster met focus op digitale ervaringen), Filmby Aarhus (Centrum voor film- en mediaproductie), en de Central en North Denmark Regions.⁴² Het netwerk heeft 1002 actieve leden.

⁴¹ <http://www.shareplay.dk/About-Shareplay-316.aspx>

⁴² <http://www.shareplay.dk/Who-is-behind-323.aspx>

Bijlage 15: MEDIA ACADEMY WALES⁴³

De Media Academy Wales werd opgericht in 2005. Het is een gerenommeerd centrum voor media-opleidingen en trainingen gevormd door de industrie zelf. De Academie is een samenwerking van 4 universiteiten (University of South Wales, University of Newport, Swansea Metropolitan University en Aberystwyth University).

In totaal organiseren ze samen organiseren 26 cursussen, masterclasses, workshops en snelcursussen. Verder werken ze samen met productiebedrijven voor job- en stageaanbiedingen, toegang tot professioneel materiaal en nauw contact met het industriepanel. De Academy biedt naast masterclasses, workshops en snelcursussen, 12 volwaardige opleidingen aan. Deze opleidingen duren gemiddeld 3 jaar en richten zich voornamelijk op creatieve beroepen zoals design, animatie, visual effects, regie, set design, etc.

De Media Academy Wales heeft daarnaast ook een 'industry panel' opgericht (49 deelnemers) van professionals die werkzaam zijn op alle terreinen die aangeboden worden in het curriculum. De panelleden bieden steun en advies, van begeleiding in de curriculumontwikkeling van de Academy tot het leiden van masterclasses. Deze professionals wonen regelmatig evenementen en netwerksessies met studenten en afgestudeerden bij, en helpen de Academy promoten binnen de bredere media-industrie.

In 2009 werd ook de Academi+ opgericht.⁴⁴ Het is een professioneel trainingsinitiatief gericht op de creatieve media-industrie in Wales. De focus van Academi+ is Welshe bedrijven, freelancers en nieuw talent in staat stellen om zichzelf te re-skillen (het aanleren van bijkomende vaardigheden) of te up-skillen (het verbeteren en/of moderniseren van reeds verworven vaardigheden) via kwaliteitsvolle opleidingen die gevormd zijn om te beantwoorden aan reële sectoriële noden. De 'Live Briefs' tenslotte,⁴⁵ bieden studenten en net afgestudeerden de kans om in een real-life werkomgeving samen te werken over cursussen heen, content te creëren voor hun portfolio en showreels en contact te leggen met lokale professionelen werkzaam in de industrie. De live briefs hebben zijn gericht op het verbeteren van de leerervaring van studenten door live ervaring op te bouwen. De industrie wint erbij deel te nemen aan deze live briefs, omdat ze potentieel nieuwe medewerkers kunnen ontmoeten en investeren in toekomstig talent.

Sinds 2005 investeerde de Media Academy Wales meer dan £3.6 miljoen aan film trainingen, mentorprogramma's voor studenten, afgestudeerden en werkenden, curriculumontwikkeling, jobbezettingen, nieuwe leermogelijkheden en -technologieën en intensieve film labs in de zomer. Jammer genoeg wordt de Media Academy Wales (2013) opgedoekt op 31 juli 2014. Sinds hun oprichting leverden ze studie- en productiebeurzen van maximaal £10,000 aan meer dan 250 studenten; 300 Masterclasses en workshops, voor meer dan 3000 deelnemers; 125 mentorprogramma's met industrie-experten; 31 intensieve residencies (?) en 2-weken durende film labs; vier internationale uitwisselingen met New York, China, India en Kameroen; een all-Wales after schools Film Club pilot (in samenwerking met The Film Agency); 700 productionele werkervaringen in fictie en kortfilm.

⁴³ <https://www.mediaacademywales.org/courses>

⁴⁴ <http://skillsetacademiplus.org/en/about/>

⁴⁵ <https://www.mediaacademywales.org/live-briefs>

Bijlage 16: IDEAS TAP⁴⁶

IdeasTap is een vzw voor jonge creatievelingen die aan het begin van hun carrière staan. Ideastap werd in december 2008 opgericht. Het heeft het statuut van non-profit instelling gericht op creatief talent. Hun ambitie is om jongeren in contact te brengen met de juiste mensen, kansen en informatie om hun eerste stappen te ondernemen in het opbouwen van een carrière in de creatieve sector. IdeasTap biedt daarin hulp op verschillende manieren: van financiering, tot het vinden van een job, carrière-ontwikkeling, advies of het vinden van creatieve partners. Op haar website formuleert Ideastap de centrale doelstelling als volgt: *"We create opportunities that are tailored to equipping emerging artists with the skills, advice and exposure they need to launch their careers. Our opportunities empower emerging creatives to develop their ideas, make creative, budgetary and logistical decisions and produce art that is innovative, brave and ground-breaking. They are high-quality, industry-based, practical and at leading venues."* (Ideastap, 2013)

Ideastap werkt op drie manieren: door middel van een webplatform voor informatievoorziening gericht op het aanbieden van expertise aan haar leden; financiering van specifieke trainingsinitiatieven en investering en participatie in structurele partnerships met verschillende organisaties gericht op het opleiden van talent of het creëren van interessante carrièremogelijkheden. Op korte termijn wordt ook samengewerkt met diverse andere organisaties en festivals om carrièremogelijkheden te presenteren aan haar leden.

IdeasTap biedt in de eerste plaats een netwerk voor jonge creatievelingen. 100.000 mensen hebben een profiel op IdeasTap.com. De meeste van die leden zijn onder de 30 jaar. In dit profiel specificeren ze hun discipline, interesses en locatie. Het netwerk maakt het makkelijk om met gelijkgezinden in contact te komen of geïnteresseerden voor een project te vinden. Het webplatform van IdeasTap biedt een overzicht met wekelijks de meest interessante en relevante jobs. Leden mogen ook jobmogelijkheden aanbrenge, maar ze worden gescreend door IdeasTap en niet online gepost indien ze niet gepast zijn voor het ledenbestand. De website biedt ook een overzicht van evenementen en festivals of netwerkmomenten met carrièremogelijkheden aangeboden door andere organisaties zoals de BBC, the Royal Shakespeare Company, National Student Drama Festival, het Latitude Festival en Raindance. De website is sterk gericht op het geven van zichtbaarheid aan talent en het tentoonstellen van hun vaardigheden en werk. Daarnaast biedt IdeasTap nog een reeks andere initiatieven:

IdeasTap Spa: dit is het gratis programma voor professionele ontwikkeling. Het programma omvat zowel een live (in Londen HQ en road-show door het land) als online luik en omvat talks van sectorexperts, one-to-one CV advies, workshops, portfolio reviews, seminars, etc. in verschillende subsectoren. Ideastap werkte daarvoor met een volledig jaarprogramma met gratis praktisch en creatief advies om vaardigheden te vergroten, presentatie te verbeteren en carrièremogelijkheden beter op te sporen en te benutten. Het advies varieert daarbij van *one-on-one reviews* van werk van talent tot het aanbieden van praktijkgerichte 'gouden regels' voor talent. Andere werkvormen zijn online artikels en video's, praktische workshops, Q&A sessies. De Spa biedt daarnaast ook offline trainingsmomenten aan, met sessies in o.m. Londen, Edinburgh, Birmingham, Leicester en Bristol. Ook via Skype worden IdeasTap-leden bereikt. In 2012 werden 97 Spa-sessies ingericht.

IdeasTap verzamelt ook briefings en andere opportuniteiten voor beginnende creatievelingen. De briefings kunnen gaan van oproepen om deel te nemen aan het Ideas Fund of de fondsen van partners tot Awards en andere opdrachten.

⁴⁶ <http://www.ideastap.com/about-us>

Het **Ideas Fund** is het IdeasTap financieringsschema voor leden. Elk jaar wordt er meer dan £150.000 geïnvesteerd om leden hun eigen projecten te steunen

IdeasMag is het online magazine van IdeasTap. Het biedt artikels over inspirerende mensen die werkzaam zijn in de creatieve sector, praktische how-to gidsen en hoogtepunten van bezigheden van de leden. Verder zijn er wederkerende columns en updates over de laatste projecten, producties en tentoonstellingen van hun partners. Het magazine richt zich specifiek tot jonge creatievelingen (16 tot 30 jaar) die aan het begin van hun carrière staan en op zoek zijn naar inspiratie om die carrière meer leven in te blazen of een duidelijker beeld te krijgen van de mogelijkheden en de realistische verwachtingen. Het magazine presenteert zich als een online magazine met o.m. clips en geschreven interviews. In 2012 was het magazine goed voor 993 artikels. In totaal staan zo'n 2000 artikels online. In 2012 bezochten 349.690 unieke bezoekers het magazine. Voorbeelden van items in het magazine zijn: how to blog, how to get published, how to perform an audition monologue, how to intern, how to set up a magazine, how to freelance, how to do your tax, etc. Meer dan 60 vrijwillige en opkomende journalisten uit het eigen Ideastap netwerk schreven voor IdeasMag in 2012. Daarvoor biedt Ideastap ook praktische trainingssessies aan haar journalisten.

IdeasTap (2013) heeft sinds juli 2013 100.000 actieve leden. Sinds de oprichting in december 2008 investeerde IdeasTap al voor meer dan 1,5 miljoen pond en bijhorende begeleiding aan opkomende creatieven. Nationaal werden er op 5 jaar tijd 564 carrière-evenementen georganiseerd. IdeasTap wordt gesteund door 26 high profile partners waaronder BFI, Magnum Photos, Mother London, Nationale Theatre en Sky Arts. Het webplatform van IdeasTap kreeg in totaal 25.2m pageviews en het initiatief heeft 50.000 volgers op Twitter. In 2012 beschikte het netwerk over iets meer dan 2,3 miljoen pond aan inkomsten.

Bijlage 17: Institute of practioners in advertising (IPA)⁴⁷

IPA is de professionele overkoepelende organisatie voor reclame-, media- en marketingcommunicatie-agentschappen in het Verenigd Koninkrijk. Haar rol is tweeledig: enerzijds biedt ze onmisbare steun aan de 300 leden, anderzijds treedt ze op als woordvoerder voor de industrie. Vanuit die hoedanigheid zet IPA ook in op het begeleiden van talent in een aantal vormen.

De kerndiensten van IPA liggen in het leveren van advies, gaande van reclameproductie tot alle aspecten van het managen van een agentschap. Verder stelt IPA haar juridisch team gratis ter beschikking voor alle leden en hebben leden gratis toegang tot een informatie van het onderzoeksteam, met o.m. een reeks onderzoeksrapporten en standaardvoorbeelden van praktijkgerichte documenten (bieden nieuws, cijfers en statistieken die kunnen helpen bij pitches, campagneplanning en concurrentieanalyses). Het IPA biedt zelf ook on- en offline trainingen aan voor agentschappen en mensen die reeds werkzaam zijn binnen de sector. We kunnen daarbij volgende specifieke initiatieven onderkennen:

The Creative Pioneer Challenge (IPA, 2013: 9): 100 Agentschappen werden gerekruteerd en aangespoord om (betaalde) stages aan te bieden aan schoolverlaters, afgestudeerden en veelbelovende entrepreneurs. IPA lanceerde een nationale campagne om de bedrijven en hun stageplaatsen te promoten. Van de 1000 kandidaten, werden 581 kandidaten geselecteerd voor een serie van nationale *speeddating* sessies. In totaal leverden deze *speeddates* 108 posities op binnen 35 bedrijven. Zowel de werkgevers als de stagiaires kregen gedurende de volledige stage begeleiding van IPA.

IPA Ad School (IPA, 2013: 10): De IPA Ad School is een *summer school* die studenten een voorsmaak geeft van het werken in een reclamebureau, met de focus op het leveren van creatieve diensten. Van de 248 applicanten werden 50 kandidaten succesvol geplaatst in 27 IPA lidagentschappen.

Better Skills (IPA, 2013: 13): dit is het professioneel ontwikkelingsprogramma van IPA. Better Skills bevat 80 cursussen die kernvaardigheden van het vak beslaan (bv. User Experience, Transmedia Storytelling). Better Skills werkt aan de hand van een puntensysteem (CPD of Continual Professional Development), waarbij elk uur dat besteed wordt aan opleiding (per jaar) één punt oplevert. De IPA *benchmark* werd opgetrokken van 16 naar 24 punten per jaar. 221 Agentschappen kregen het IPA CPD label, 29 kregen zelfs de 'Gold Standard'.

Binnen het Better Skills-programma werd ook het One2One mentor programma succesvol getest. Via het programma kan elk IPA lid gratis vertrouwelijk advies vragen. IPA koppelt de vragende partij vervolgens aan een ander IPA lidagentschap dat als mentor kan dienen om het gestelde probleem op te lossen.

IPA Fast Track programma (Hotline, 2011): Het IPA Fast Track programma is een samenwerking met de Warwick Business School. Het programma dompelt agentschappen en adverteerders 3 dagen lang onder in de principes van *behavioural economics* en leert hun hoe ze deze praktisch kunnen toepassen in hun bedrijf. De kostprijs ervan bedraagt £3000, (exclusief BTW) voor leden, £3500, voor niet-leden.

Bijlage 18: BAFTA SUPPORTING TALENT⁴⁸

⁴⁷ <http://www.ipa.co.uk/About>

Het BAFTA Supporting talent programma is een onderdeel van de werking van de British Academy of Film and Television Arts. BAFTA is een koepelvereniging voor audiovisuele professionals in het VK. Het presenteert jaarlijks de awards voor uitzonderlijke prestaties in cinema, televisie, animatie en video games. BAFTA werd in 1947 vanuit de industrie zelf opgericht. BAFTA wordt gefinancierd door o.m. fondsen vanuit de National Lottery en bijdragen vanuit leden uit de industrie. Meer dan 6500 actoren uit de film-, televisie- en gamingindustrie dragen hiertoe bij.

Naast de Awards brengt het ook informatie- en netwerkmomenten, film *screenings*, lezingen en debatten met toonaangevende professionals. Hoofdkwartier van BAFTA bevindt zich in Londen, maar de instelling heeft ook vestigingen in Wales, Schotland, New York en Los Angeles. Een belangrijk aandeel in de activiteiten van BAFTA is het ondersteunen van nieuw talent. Enerzijds doet BAFTA dit door het zichtbaar maken van nieuw talent en hun werk, anderzijds door hen in contact te brengen met belangrijke spelers en netwerken uit de industrie. Daarvoor wordt uitgegaan van de BAFTA New Talent Pyramid, een visuele weergave van de ondersteuning en ontwikkeling van talent. De New Talent Pyramid werd opgenomen in de bijlagen.

Diverse activiteiten vinden vanuit BAFTA plaats met het oog op het aantrekken en ontwikkelen van talent. BAFTA organiseert het hele jaar door evenementen en initiatieven (om en bij de 250) gericht op het delen van kennis, en ervaring door talent in de brede audiovisuele sector: voor de gehele film-, televisie- en gaming-sector (jongeren, starters, huidige en toekomstige professionelen). De klemtoon ligt daarbij vooral op het laten opmerken en ruchtbaarheid geven aan jong en opkomend talent, o.m. door *screenings* van werk, het nomineren van uitverkozen talent, of het toekennen van beurzen:

BAFTA Scholarships: Het Scholarship programme kent financiële steun toe aan Britse studenten in het volgen van een postgraduaat in specifieke onderdelen van televisie, film of videogames. Elke beurs omvat om en bij de 10.000 pond aan lesfinanciering, bijstand van een mentor en gratis toegang tot de evenementen van BAFTA doorheen het hele jaar. Daartegenover staat een verplichting van de deelnemers om bijdragen te leveren aan het **BAFTA Guru**-platform, de leeromgeving van BAFTA, en om deel te nemen aan een aantal activiteiten gericht op het stimuleren en inspireren van jong talent. BAFTA ondersteunt samen met Warner Bros ook de 'Prince William Scholarships', die toegang geven aan jong talent om kans te maken op een job bij Warner Bros.

BAFTA Crew Programme:⁴⁹ dit is een professioneel gesloten netwerk gericht op diegenen die al actief zijn in film en televisie productie of postproductie. Er wordt hiervoor ook samengewerkt met SkillSet Craft and Technical Skills Academy en de organisatie Creative England. Met die partners heeft BAFTA mogelijkheden gecreëerd voor een jaar aan netwerkmogelijkheden gericht op het delen van vaardigheden en expertise aan 200 film en tv-professionals. Voor een bedrag van 25pond kunnen deelnemers ook toegang krijgen tot real-life masterclasses, met belangrijke vertegenwoordigers uit film en tv. Daarnaast biedt het exclusieve mini-masterclasses online aan over specifieke vaardigheden en technische onderdelen van de industrie. Het gaat hier o.m. om online masterclasses rond camera, art department, sound, costume, post-productie (vfx en monteren), hair and make-up en

⁴⁸ <http://www.bafta.org/about/supporting-talent/>

⁴⁹ <http://www.bafta.org/about/supporting-talent/bafta-crew.3554.BA.html>

productiemanagement. Deelnemers aan de masterclass kunnen vooraf vragen insturen naar de sprekers. Elke masterclass wordt gevolgd door een informeel netwerkmoment.

BAFTA Career Pathways: dit zijn werkgroepen die specifiek ingaan op de noden van nieuw en gevestigd talent in de audiovisuele sector. Het gaat daarbij uit van eigen structureel behoeftenonderzoek (o.m. Het Career Pathways Report). De werkgroepen delen hun bevindingen ook naar scholen, universiteiten en carrièrecentra; werkgroepen richten zich daarnaast ook op bestaande tips en advies; ervaringen met stages en de invulling van specifieke noden, zoals het stimuleren van vrouwen om een carrière in de game-industrie te beginnen.

BAFTA Brits to Watch: dit is een netwerkevenement in Los Angeles waarin 42 Britten hun profiel kunnen voorstellen aan de Amerikaanse vertegenwoordigers uit de industrie. Bafta kiest daarbij zelf wie in aanmerking komt voor zo'n positie, op basis van uitzonderlijke talenten in hun werk.

BAFTA Rocliffe New Writing Forum: dit initiatief is gericht op het stimuleren van nieuwe schrijvers om hun werk te presenteren. Ze worden bijgestaan door een aantal groten uit de sector. Schrijvers kunnen zelf scripts insturen die mogelijk gepresenteerd worden op grote evenementen. Ze krijgen daarbij ook advies om hun werk te verbeteren. Sommige van die werken worden effectief ook opgepikt voor productie, anderen vinden een agent of manager op basis van het evenement.

BAFTA Shorts tour: hierbij worden kortfilms genomineerd en getoond doorheen het VK. De beste inzendingen worden beloond met een nominatie voor de BAFTA Awards.

BAFTA Mentoring:⁵⁰ dit is een initiatief georganiseerd vanuit de divisie in LA. Het is gericht op het professionaliseren van werk van nieuw talent. Meer dan gewoon tips geven, laat het ook toe om mentors te ontmoeten en hen te laten advies geven over een specifiek probleem. Geïnteresseerde leden van het programma kunnen een vraag indienen voor hulp, met een beoogde tijdsvak en een beknopte weergave van persoon en werk.

In Schotland worden de New Talent Awards georganiseerd, in samenwerking met Channel 4 en Creative Scotland.⁵¹

Het BAFTA Young Game Designers-programma geeft dan weer mogelijkheden aan 11 tot 16jarigen om kennis te maken met gamedesign en de industrie, in de vorm van een wedstrijd waarbij een game moet ontworpen worden. Bij het initiatief hoort ook een website die nieuwelingen in de gameindustrie ondersteunt met tips voor het maken van je eigen game.⁵²

BAFTA Interns: deze stageplaatsen bieden jonge mensen mogelijkheden om ervaring op te doen in de sector. Het gaat hier om betaalde stageplaatsen binnen de verschillende BAFTA-projecten en initiatieven voor jong talent.⁵³

⁵⁰ <http://www.bafta.org/losangeles/members/membership-mentoring-program,1799,BA.html>

⁵¹ <http://www.bafta.org/scotland/awards/bafta-in-scotland-new-talent-awards-2012,2253,BA.html>

⁵² <http://ygd.bafta.org/about-bafta-young-game-designers>

⁵³ <http://www.bafta.org/about/key-personnel/interns,1084,BA.html>

Bijlage 19: CULTURAL HUMAN RESOURCES COUNCIL

De Cultural Human Resources Council (CHRC) is een Canadese nationale non-profit organisatie gericht op de ondersteuning van de culturele sector. Het is een van de 30 culturele raden die ondersteund wordt door de Human Resources and Skills Development Canada. De organisatie is niet specifiek gericht op de audiovisuele sector, wel op de bredere culturele en creatieve industrieën. Het overkoepelt diverse culturele takken en domeinen. Het doel is het versterken van cultureel talent door het aanreiken van HR-oplossingen en begeleiding, en het optimaliseren van de omstandigheden van talent in de sector. De Council biedt opleiding en carrièrebegeleiding aan aan werknemers in de culturele sector. Dit gaat dan van artiesten, tot management of technische medewerkers. De Council richt zich zowel tot uitvoerende als beeldende kunsten, tv en film, omroepen en digitale media, als erfgoed, en zowel tot werkgevers als werknemers, grote en kleine bedrijven, publieke en private spelers.

De HR Council biedt specifieke aandacht voor de zelfstandigen in de culturele sector (goed voor 39% van de sector) en de specifieke noden naar training en begeleiding op het vlak van HR, en de bredere skills die nodig zijn dan alleen de culturele (juridisch, planning, financiering, etc.). De activiteiten bouwen voort op behoeftenonderzoek naar de noden en prioriteiten van werkers in de Canadese cultuursector. De CHRC gaat daarbij uit van volgende instrumenten van HR-ondersteuning:

projectondersteuning: coördinatie en ontwikkeling van projecten gericht op HR-noden, gaande van training tot verloning, planning, carrièreplanning en competentieontwikkeling;

module ‘the art of managing your career’: een informatiepakket gericht op het ontwikkelen en oriënteren van een carrière als freelancers of zelfstandige. De module werd samengesteld door culturele werkers zelf. Het pakket is beschikbaar in e-learningformaat, pdf of hardcopy. Specifiek voor onderwijzers en trainers zijn nog additionele pdf-documenten verkrijgbaar. Het e-learning pakket omvat vijf lessen die online te volgen zijn en praktische oefeningen bevatten, een gids met oefeningen in pdf-formaat; 8 pakketten informatie met documenten gericht op het aanbieden van concrete informatie (tips en tricks, websites, fondsen, etc.) en een ‘competency chart’, waarbij cursisten de vaardigheden zelf kunnen in kaart brengen en hun eigen noden opsporen. De lessen zijn afzonderlijk te koop (49,99 canadese dollars voor niet-leden; 37,49 voor leden). Een totaalpakket kost 199,99 CAD; 149,99CAD voor leden). De PDF versie omvat hetzelfde zonder de online trainingsmodules (19,99 voor niet-leden en 14,49 voor leden); de boekversie bevat hetzelfde (29,99 en 22,49). Specifiek voor leraars zijn er pakketten voor middelbaar onderwijs, hogescholen en universiteit, met informatie en specifiek lesmateriaal. Het materiaal kan aangekocht worden of de lessen kunnen gelicenseerd worden (30 studenten 399 CAD).

Informatieaanbod: naast de modules kunnen ook diverse lespakketten (in geschreven vorm) gedownload of in print aangekocht worden (beide tegen betaling). Meer recent werd geïnvesteerd in pilootprojecten en aanbod rond digitale rechten.

Careers in culture: is een webplatform met informatie voor geïnteresseerden in een job in de culturele sector. Voor elk specifiek domein (tv en omroepen is er één van) wordt – relatief beperkte – informatie voorzien. Specifiek voor het onderwijs werd de content ook gebundeld in aantrekkelijke informatiebrochures.

The art of export marketing: een reeks modules gericht op het exploiteren en exporteren van cultuur door marketing. Daarbinnen vallen onder meer mogelijkheden tot het volgen of organiseren van workshops, databanken, checklists, *best practices* en andere bijkomende informatie.

Ondersteuning van stages: via CHRC kunnen werkgevers stageplaatsen opgeven, of kunnen geïnteresseerde studenten zich voor een stage aanmelden voor een Youth Internship Program. Studenten kunnen echter niet gewoon hun naam achterlaten, ze moeten zelf op zoek gaan naar een bedrijf dat hen wil tewerkstellen. De YIP ondersteunt 4 tot 12 maanden durende stages. Meer dan 400 organisaties en 700 stagiaires namen inmiddels deel. 90% van de stagiaires vonden werk via de stage, of schakelden over naar zelfstandige vanuit de stageplek.

Jobaanbiedingen: CHRC onderhoudt een webplatform 'CultureWorks' voor artiesten en professionals om advies te posten over werk, of om vacatures te vinden. Omgekeerd kunnen culturele werkgevers er ook op zoek gaan naar medewerkers.

Netwerking en lobby: de Council werkt samen met diverse organisaties, overheden, non-profit, publieke en private partners, in het creëren van een netwerk van belanghebbenden rond HR-skills en ontwikkeling in de culturele sector. In die hoedanigheid wil het ook een draagvlak bieden en de stem van culturele werkers in overheidsdossiers behartigen.

Onderzoek: de CHRC verzamelt informatie en bestelt of voert zelf onderzoek uit naar noden en prioriteiten van talent in de culturele sector. Onderzoek dat in het verleden werd besteld handelde over compensatie en verloning voor culturele managers, een survey over vrouwen in de film en televisiesector, etc. Het communiceert over onderzoek tijdens haar netwerkmomenten en organiseert zo conferenties, seminaries en workshops.

De Council biedt lidmaatschap aan. De bestuursraad wordt voorgezeten door experts van de culturele sector. De CHRC geeft jaarlijks om en bij de 1,5 miljoen Canadese dollar uit aan haar activiteiten (CHRC, 2012).

Bijlage 20: THE IRISH FILM & TELEVISION NETWORK (IFTN) en de IRISH FILM AND TELEVISION ACADEMY⁵⁴

Het IFTN is het belangrijkste informatiepunt voor de Ierse filmindustrie. De website is een online informatiebron en netwerk dat dagelijks geüpdatet wordt en alle aspecten van de Ierse audiovisuele industrie belicht. IFTN doelt op het bedienen van zowel tewerkgestelde als aspirerende professionelen in de sector, gaande van financiën, een uitgebreide databank van contacten, dagelijks nieuws, de agenda met belangrijke evenementen en deadlines, etc. De belangrijkste taak bestaat erin kennis en informatie te delen via het webplatform.

In 2006 werd de aanvullende Irish Film and Television Academy (IFTA) opgericht voor iedereen die werkzaam is in de Ierse film- en televisiesector. Het doel van de IFTA is het stimuleren van originele en creatieve producties, bovenop het aanmoedigen van talent door erkenning, opleiding en leiderschap. Deze doelstelling wordt bereikt door een jaarlijkse Awardsceremonie, actieve promotie van uitzonderlijk Iers talent (en hun producties) en het opstellen van een academisch programma van activiteiten zoals screenings, lezingen, debatten, masterclasses en Q&A-sessies.

Het kennis- en informatiecentrum van de IFTN is erkend als het grootste in Ierland. Het biedt informatie over een bijzonder breed gamma van aspecten waarmee audiovisuele sectorwerkers in contact komen (boekhouding, rechten en plichten, locaties, crew database, etc.). Het richt zich dus ook naar de brede waaier van profielen in de audiovisuele sector. In de meeste gevallen gaat het hier niet om eigen uitgewerkte initiatieven, wel het samenbrengen en aggregeren van initiatieven binnen één platform. Door de grote hoeveelheid informatie op de website, komt het geheel nogal rommelig en ongestructureerd over, wat voor nieuwkomers al een drempel kan zijn in het vinden van de juiste informatie.

⁵⁴ <http://www.iftn.ie/>

Bijlage 21: SKILLSET CRAFT AND TECHNICAL SKILLS ACADEMY⁵⁵

De Skillset Craft & Technical Skills Academy steunt filmproductie in de UK door te investeren in de vaardigheden van opkomend talent en film- en TV- professionals die in ambachtelijke (decor, kostuum, make-up, ...) en technische (camera, belichting, geluid, ...) profielen tewerkgesteld zijn. De doelstellingen zijn: (1) Getalenteerde film en TV stagiairs faciliteren om betaalde werkplekken te krijgen op productiesets; (2) UK film- en TV-producties voorzien van getalenteerde (en gesubsidieerde) stagiairs voor hun ambacht- en technisch departement; (3) steun voor professionele ploegen door middel van financiering, training en kwalificaties die hun concurrentieel sterker maken en die de vaardighedenkloof dichten; (4) verzekeren dat het ambachtelijk en technisch talent binnen de UK wereldklasse blijft, om op die manier buitenlandse producties aan te trekken.

De focus ligt duidelijk op efficiëntie en effectiviteit, performantie en competitiviteit. Daarmee leunt het sterk aan bij de directe vraag van bedrijven, en past het breder binnen een overkoepelende strategie voor de kennis- en innovatiemaatschappij.

Volgende initiatieven maken deel uit van de Academy:

stages en betaalde stages: voor stagiairs en beginners voorziet de website een helder informatiepunt over 'werken in de filmindustrie'. Hier vinden ze alles wat ze moeten weten om zich een realistisch beeld te kunnen scheppen van hoe het er aan toe gaat: de verschillende departementen en hun karakteristieken, via welke kanalen je binnenraakt in de industrie, de do's en don'ts op een set,... Verder kan je de verhalen lezen van anderen die hun eerste stappen gezet hebben, hoe zij het voor elkaar kregen en hoe zij het ervoeren. Bovendien bieden ze het *trainee placement scheme* en de *trainee finder*, die als doel hebben om de beste stagiairs en filmproducties met elkaar in contact te brengen. Beide initiatieven worden gefinancierd vanuit de sector zelf via het Skills Investment Fund.

Een voorbeeld van een samenwerking met de Skillset craft academy is de technische leerstage bij de Engelse Pinewood Studios. Het initiatief berust op een partnership tussen de filmstudio en 2 hogescholen. De technische noden van Pinewood zijn bijzonder hoog. Daarom wordt ook sterker aansluiting gezocht bij de opleidingen van hogescholen, in samenwerking met Skillset.

Film crew: voor zij die reeds werkzaam zijn in de sector en hun vaardigheden willen versterken, biedt de Skillset Craft & Technical Skills Academy enkele vakspecifieke opleidingen aan, waarvan de sector zelf de nood ervan aangaf. De opleidingsplaatsen zijn beperkt en hebben kwalificatievereisten om te mogen deelnemen (bv. minimum 2 jaar bewezen en relevante ervaring).

Financiering voor vakspecifieke opleidingen: de financiering die ze momenteel aanbieden zijn: 'hair & make-up masterclass', '3D Bootcamp', 'Training at Festivals', 'Health & Safety training' en 'Training Bursaries for Professionals', etc. kortom beurzen gericht op knelpunten en prioriteiten van de vaardighedenkloof.

⁵⁵ <http://www.craftandtech.org/>

Bijlage 22: CREATIVE & CULTURAL SKILLS and CREATIVE EMPLOYMENT PROGRAMME⁵⁶

Creative & Cultural Skills is de erkende raad voor sectorvaardigheden voor de creatieve en culturele industrie van het Verenigd Koninkrijk. Dit omvat dan o.m. cultureel erfgoed, design, literatuur, muziek, podiumkunsten en visuele kunst. De organisatie is vergelijkbaar met Creative Skillset, de organisatie die instaat voor sectorvaardigheden van entertainment media, mode en textiel, uitgeverijen en reclame, marketing en communicatie. Het doel van Creative & Cultural skills is de sector bijstaan in het bereiken van hun economisch potentieel door middel van relevante vaardigheden en opleiding. Daarvoor wordt gewerkt met de National Skills Academy for Creative & Cultural Skills, het netwerk van industrie- en opleidingspartners dat samenwerkt om het verstrekken van vaardigheden en training te verbeteren. De organisatie werkt door middel van een licentie, die hernieuwd werd in 2010. Volgende initiatieven bieden ze aan:

Creative Employment / Apprenticeship programma: dat is een campagne om de instroom van de creatieve sector te verbeteren door het aanmoedigen van leerstages en betaalde stages. Bedoeling is de sector toegankelijker te maken en de mogelijke routes om de sector te betreden duidelijker weer te geven. Het fonds stelt £15 miljoen ter beschikking voor het ondersteunen van traineeships van 1 jaar, apprenticeships van 1 jaar en betaalde stages van 6 maanden,⁵⁷ voor jonge werkzoekenden (16-24 jaar) die een carrière in de creatieve sector willen. Creative Employment gaat ook uit van een website die stageplaatsen aanbiedt en oplist.

Creative Choices programma: dit is het adviesorgaan van de organisatie. Het biedt begeleiding en informatie over werken in de creatieve industrie, zowel voor diegenen die reeds professioneel actief zijn in de sector, als geïnteresseerden. De site 'Creative Choices' trekt om en bij de 40.000 bezoekers per maand.

Creative Blueprint programma: dat beheert alle onderzoeksinspanningen die de noden, behoeften en struikelblokken rond talentmanagement in kaart brengen. Het onderzoek wordt gebruikt om gericht een opleidingsaanbod te kunnen inrichten en concrete maatregelen te nemen vanuit directe behoeften.

Professional Standards programma: Creative & Cultural Skills werkt samen met werkgevers en werknemers uit de industrie om professionele standaarden vast te leggen. Het gaat dan om nationaal geldende beroepsstandaarden en beroepskwalificaties.

The Backstage Centre: dit is een ontmoetingsplaats voor technici, producenten en creatieve teams van alle leeftijden, in gelijk welke fase van hun carrière. Het centrum is ontworpen door experts en biedt gespecialiseerde repetitieruimten voor live muziek en theater.

⁵⁶ <http://ccskills.org.uk/about>

⁵⁷ met een minimum van 30 uur per week gedurende 26 weken.

Bijlage 23: VERS FILM EN TV⁵⁸

VERS (De vereniging Nieuwe Film- en Televisiemakers) is sinds de oprichting in 1966 uitgegroeid tot de grootste netwerk- en beroepsvereniging van en voor nieuwe makers in het mediaveld, met ruim 1100 leden. Het is een koepelvereniging voor sectorprofessionals, die tegen lidmaatschap diensten aanbieden. Hun diensten omvatten daarmee o.m. een korting op zakelijke verzekeringen, een online magazine gericht op informatievoorziening voor de sector.⁵⁹ Het netwerk biedt ook contactmomenten, met o.m. een maandelijks netwerkavond met als doel kennisdelen en debat, waarop steeds een ander vakgebied wordt behandeld. De Vers-awards geven een platform aan jong en nieuw talent op het vlak van filmmaken. Het is een open podium, waar beginnende filmmakers de kans krijgen om hun werk te tonen op het witte doek, voor een kritische jury en publiek. De winnaar van de VERS Awards ontving in 2012 €10.000, te besteden in 2 audiovisuele speciaalzaken (VERS, 2013). DE IDEE TV ACADEMIE tenslotte, biedt workshops waarin nieuwe televisiemakers onder begeleiding van ervaren producenten werken aan de ontwikkeling van hun TV idee (binnen drama, documentaire of entertainment). In de workshops leren de nieuwkomers hoe ze hun concept ontwikkelen, een format schrijven en hoe ze het moeten pitchen.

VERS (2013: 5-8) beschikte in 2011 over 94.335 euro opbrengsten (met een omet van 61.812). In 2012 daalden de opbrengsten naar 69.055 en een omzet van 58.684. De omzet van VERS wordt behaald uit contributies, advertentie-inkomsten, sponsoring, subsidies (niet gegarandeerd: €16.150 in 2011, €0 in 2012), kaartverkoop (VERS avonden voor niet-leden), oproepen website en inschrijfgelden.

⁵⁸ <http://www.versfilmentv.nl/nl/Over-VERS/>

⁵⁹ Het magazine voorziet in praktische informatie, inspirerende columns, achtergrondartikelen, beeld en videoverslagen en vernieuwende content over en in medialand. Het magazine heeft een persoonlijke invalshoek over de leden en hun professionele omgeving. Het papieren magazine wordt nog éénmaal per jaar uitgegeven tijdens het Nederlands Film Festival.

Bijlage 24: CREATIVE SKILLSET⁶⁰

Creative Skillset is het organisatieoverschrijdend platform voor sectorvaardigheden voor entertainment media, mode en textiel, uitgeverijen en reclame, marketing en communicatie in het Verenigd Koninkrijk. Het doel is het ondersteunen van de productiviteit van de industrie om te verzekeren dat deze internationaal competitief blijft. Ze doen dit door in te zetten op ontwikkeling van vaardigheden, trainings- en opleidingsbeleid, in nauwe samenwerking met industrie, opleidingscentra en onderwijs. Creative Skillset overkoepelt diverse initiatieven op het vlak van talentmanagement en werkt samen met initiatieven zoals de genoemde Welshe Media Academy, of de BBC-initiatieven. Skillset werpt zich ook op als aggregator van informatie rond training en opleidingsinitiatieven en voert hier ook onderzoek naar. Ze voeren o.a. consultaties uit binnen de industrie, geven onderzoek en strategische documenten vrij. Ze leiden financieringssystemen en projecten, en bieden informatie aan over de uitdagingen waarmee de industrie te kampen heeft en wat de industrie dient te doen om ze te overwinnen.

Onder de noemer '**A bigger future 2**'⁶¹ presenteerde Skillset een strategisch plan gericht op training en opleiding, vaardigheden voor de UK film industrie. Het plan is gefinancierd door de industrie, het Skills Investment Fund (SIF), de National Lottery en de UK Film Council. Het is een opvolger van A Bigger Future en gaat sterk uit van werkgelegenheid en economische return, jobzekerheid en competitiviteit van de UK positie op internationaal vlak. Het plan gaat uit van 5 prioriteiten. De prioriteiten zijn afkomstig uit een brede sectorbevraging (cf. infra):

Herscholing naar nieuwe technologieën: investeringen in training in nieuwe industriële taken: 3D; HD; VFX en digitale technologieën aan bestaande werknemers;

ondersteuning van trainees, leerlingen en nieuwkomers: via de Skillset Craft en Technical Academy komt er een centrum gericht op technische training;

ondersteuning van creatief talent: investering in training voor veelbelovend talent in regie, scenario en productie door middel van de de Skillset film academy network en de cursussen die ze aanbieden. Cursussen worden gefinancierd, talent wordt gementord, en Skillset gaat samenwerking aan met nationale en regionale agentschappen om specifiek op de juiste noden te kunnen inzetten;

inzetten op bedrijfsskills: training en cursussen aanreiken naar specifieke businessaspecten in productie, distributie en vertoning;

inzetten op gezondheid en veiligheid sensibilisering en kennis: training die beter voldoet aan de National Occupational Standard voor veiligheid en gezondheid.(Skillset, 2012).

Creative Skillset biedt zelf geen opleidingen, jobaanbiedingen of individuele financieringen aan. Het overkoepelt echter al deze initiatieven. Skillset staat wel in voor: het steunen en ontwikkelen van nieuw en bestaand talent in de industrie; carrière-advies via de website of het telecenter; onderzoek om de noden en behoeften van de industrie betreffende opleidingen en vaardigheden in kaart te brengen; het aanmoedigen en werven van investeringen om opleidingen voor individuen en organisaties te subsidiëren; het herkennen en certifiëren van vaardigheden van mensen werkzaam in de sector; advies over

⁶⁰ <http://www.creativeskillset.org/creativeskillset/>

⁶¹ Zie www.ABiggerFuture2.co.uk

opleidingsbeleid in de UK; het aanmoedigen en steunen van gelijkheid van kansen.

Skillset is op die manier betrokken bij diverse initiatieven in evenveel domeinen, gaande van het aanbieden van stageplaatsen, tot het uitwerken van kwaliteitslabels voor werkgevers, tot het ondersteunen van financieringsmechanismen, aanbieden van opleidingen, coaching en andere vormen van training, etc. Ze doet dit o.m. vanuit een samenwerking met financierders British Film Institute, het Skills Investment Fund en het TV Skills Fund. Skillset kan daarom gezien worden als een soort 'label' voor de meeste talentmanagementinstituten of opleidingen in het VK.

In 2011-2012 werd een totaal van £3.118.599 geïnvesteerd in opleidingen via het British Film Institute, het Skills Investment Fund en het TV Skills Fund (Skillset, 2012a: 10-11). 1.932 mensen voltooiden een Skillset opleiding , 943 liepen een stage in de UK. (Skillset, 2012a: 36). In 2012 beschikte Skillset over meer dan 12 miljoen pond inkomsten (tegenover 10 miljoen in 2011). Een groot deel daarvan is afkomstig uit fondsen en dotaties.