

# TALENT OP WEG NAAR SUCCES



## ONDERZOEK NAAR DE LOOPBAANONTWIKKELING VAN SUCCESVOLLE SPEELFILMPRODUCENTEN IN NEDERLAND

Universiteit Utrecht  
Faculteit: Recht, Economie, Bestuur en Organisatie  
Departement: Bestuurs- en Organizationalwetenschap  
Master: Strategisch Human Resource Management  
Scriptiebegeleidster: dr. E.B. van Wijk

Auteur: Jolies van Emburg  
Studentnummer: 0406023  
Datum: Augustus 2010

# INHOUDSOPGAVE

---

Voorwoord.....	4
Samenvatting.....	5
1. Inleiding.....	6
1.1 Filmproducties.....	7
1.2 Speelfilmproducent; een vak apart.....	7
1.2.1 Taken.....	8
1.2.2 De filmproducent in Nederland.....	9
1.3 Context: Nederland.....	10
1.3.1 Opleidingen.....	10
1.3.2 Subsidie.....	11
1.3.3 De sector onder druk.....	12
1.4 Talentontwikkeling.....	12
1.5 Loopbaanontwikkeling in de filmindustrie.....	15
1.5.1 Loopbaan.....	15
1.5.2 Project-based industry.....	15
1.6 Vraagstelling.....	17
1.7 Onderzoeksaanpak.....	18
1.8 Doelstelling.....	19
1.8.1 Relevantie.....	19
2. Theoretisch kader.....	20
2.1 <i>Boundaryless career</i> .....	20
2.1.1 Uitdagingen.....	20
2.2 Factoren.....	22
2.2.1 Vaardigheden.....	22
2.2.2 Loopbaanplanning.....	27
2.2.3 Persoonlijke kenmerken.....	27
2.2.4 Reputatie.....	30
2.2.5 Opleiding & ervaring.....	32
2.2.6 Geluk & context.....	34
2.2.7 Conclusie.....	35
3. Methode.....	36
3.1 Onderzoeksbenadering.....	36
3.2 Onderzoeksmethode.....	36
3.2.1 Onderzoekspopulatie en respondenten.....	37
3.3 Betrouwbaarheid en validiteit.....	38



4. Resultaten.....	39
4.1 Vaardigheden .....	39
4.1.1 Filmproducties .....	39
4.1.2 Werk-privé balans.....	42
4.1.3 Netwerk.....	43
4.2 Loopbaan.....	45
4.2.1 Carrière doelen.....	45
4.2.2 Definitie succes.....	46
4.2.3 Cumulatief karakter loopbaan .....	47
4.2.4 Loopbaanplanning .....	47
4.3 Geluk en context.....	48
4.3.1 Eigen verantwoordelijkheid & geluk.....	48
4.3.2 Nederland & subsidiesysteem.....	49
4.4 Persoonlijke kenmerken.....	49
4.4.1 Ondernemerschap eigenschappen.....	49
4.4.2 Risico's .....	50
4.4.3 Autonomie/eigen bedrijf.....	50
4.4.4 Ambigüiteit/onzekerheid .....	51
4.4.5 Aangeboren en aanleren .....	51
4.5 Reputatie .....	52
4.5.1 Cast en crew.....	52
4.6 Opleiding & ervaring .....	53
4.6.1 Opleiding.....	53
4.6.2 Ervaring.....	54
4.6.3 Opleiding vs. ervaring.....	55
4.7 Talentontwikkeling.....	55
4.7.1 Talentontwikkeling binnen het productiebedrijf .....	56
5. Conclusie & Discussie .....	57
5.1 Hoofdvraag .....	57
5.1.1 Loopbaanplanning .....	58
5.1.2 Vaardigheden.....	58
5.1.3 Persoonlijke eigenschappen .....	58
5.1.4 Geluk & context.....	59
5.1.5 Reputatie.....	59
5.1.6 Opleiding&ervaring.....	60
5.1.7 Onderzoeksmodel .....	60
5.2 Koppeling met theorie .....	61
5.2.1 Loopbaanplanning .....	61



5.2.2 <i>Weten wie</i> /Netwerk.....	61
5.2.3 Persoonlijke kenmerken .....	62
5.2.4 Context.....	64
5.2.5 Reputatie.....	64
5.2.6 Opleiding & ervaring.....	65
5.3 Betrouwbaarheid en validiteit .....	65
5.4 Aanbevelingen voor talentontwikkeling.....	66
6. Literatuur.....	68
Bijlage I – Topiclijst.....	72
Bijlage II – Codeboom.....	74
Bijlage III – Paper context masterscriptie.....	76



## VOORWOORD

---

En dan is het werk opeens af; het resultaat van ruim een half jaar onderzoek is beschreven in deze masterscriptie. De laatste weken van intensief schrijven en aan mijn computer gekluisterd zitten zouden haast doen vergeten hoe leuk ik dit onderzoek eigenlijk heb gevonden. Ik realiseer me dat het een voorrecht is dat ik onderzoek heb kunnen doen naar een onderwerp dat mij zo interesseert en zo dicht bij mij staat door mijn eigen ervaring in filmproductie.

Het onderzoek was niet mogelijk geweest zonder de medewerking van de speelfilmproducenten die ik heb mogen interviewen. Ik wil hen graag bedanken voor de zeer nuttige en interessante gesprekken die ik met veel plezier met hen gevoerd heb. Mijn dank gaat ook uit naar mijn scriptiebegeleidster Ellen van Wijk die mij fantastisch heeft gecoacht om dit onderzoek tot een goed resultaat te brengen. Ik dank Ellen voor haar tijd, haar uitgebreide analyses en een fijne manier van begeleiden door de goede balans tussen eigen verantwoordelijkheid en sturing.

Met deze scriptie sluit ik niet alleen de master Strategisch Human Resource Management af maar mijn hele studententijd en met het oog daarop wil ik nog een paar mensen bedanken. Allereerst mijn ouders die mij op vele mogelijke manieren gesteund hebben en mijn broertjes voor hun belangstelling als ik na vele weken weer eens thuis kwam. En ook mijn vriendinnen en mijn lieve Rik voor hun interesse, steun en afleiding.

Op naar de volgende uitdaging!

Amsterdam, augustus 2010

Jolies van Emburg



## SAMENVATTING

---

Dit onderzoek gaat over de succesvolle loopbaanontwikkeling van speelfilmproducenten in Nederland. Kenmerken van de filmindustrie duiden erop dat een loopbaan in deze industrie zich, met name voor producenten, niet rechtlijnig ontwikkeld en dat er nogal wat onzekerheden een rol spelen. Door te onderzoeken welke factoren van invloed zijn op de loopbaanontwikkeling kan gekeken worden op welke manier een succesvolle loopbaan gefaciliteerd kan worden. Dit is de directe aanleiding voor dit onderzoek. Een indirecte aanleiding voor het onderzoek wordt gevormd door de erkenning van de Nederlandse overheid dat er meer aandacht besteed moet worden aan talentontwikkeling in de filmindustrie in Nederland.

De centrale vraag luidt als volgt: *Welke factoren zijn van invloed op een succesvolle loopbaanontwikkeling van speelfilmproducenten?* Doel van het onderzoek is niet alleen een bijdrage te leveren aan het onderzoek naar de loopbaan van producenten, maar ook aanbevelingen te geven hoe hierop ingespeeld kan worden in het kader van talentontwikkeling. Tegelijkertijd zal het op een meer basaal niveau ook een bijdrage leveren aan het discours rondom loopbaanontwikkeling binnen korte termijn projecten in het algemeen en film crews in het bijzonder. Beoogd wordt dat de resultaten van het onderzoek met name van belang zijn voor filmproducenten en de Nederlandse filmindustrie.

Aan de hand van een onderzoeksmodel dat opgesteld is op basis van literatuur over de *boundaryless career* en *entrepreneurs* zal in interviews met tien van Nederlands' succesvolste speelfilmproducenten de theorie getoetst worden aan de praktijk en zal op die manier inzicht verkregen worden in de invloed van de verschillende factoren.

De resultaten van het onderzoek duiden met name op het belang van persoonlijke eigenschappen en vaardigheden en de iets minder grote invloed van reputatie en geluk- of contextfactoren op het succes. Het belang van loopbaanplanning wordt niet onderstreept. De factoren opleiding en ervaring treden op als *mediators* en de invloed van opleiding blijkt daarbij minder groot dan die van ervaring. Tenslotte wordt het idee van een cumulatieve loopbaanontwikkeling in de filmindustrie ondersteunt.

In de conclusie wordt een vernieuwd onderzoeksmodel gepresenteerd en zal het belang van vervolgonderzoek om het hoofdprobleem van de talentontwikkeling in Nederland aan te pakken benadrukt worden. Hier worden concrete aanwijzingen voor aangegeven. Tenslotte worden enkele aanbevelingen voor talentontwikkeling gegeven die zowel de ontwikkeling van jonge producenten kunnen stimuleren als het behoud van succesvolle producenten kunnen faciliteren.



# 1. INLEIDING

---

Films zijn in de afgelopen 80 jaar bijna een integraal deel geworden van ons dagelijkse bestaan. De meeste mensen kijken ernaar, een deel mengt zich ook in het maken ervan. Deze mensen zijn het onderwerp van dit onderzoek.

Dat deel van de filmindustrie dat verantwoordelijk is voor het maken van de films bestaat uit tijdelijke ondernemingen, die zich vormen rond één project en (voor het grootste deel) weer verdwijnen als de film af is. Het werken in een dynamische sector als deze heeft bijzondere gevolgen voor de carrière, omdat men steeds van project naar project gaat. Dit maakt filmproducties tot een interessant onderzoeksobject als het gaat om carrières die zich ontwikkelen door projecten heen en buiten de grenzen van een bedrijf (Jones, 1996: 58). Een loopbaan als deze ontwikkelt zich onafhankelijk van bedrijven, waardoor de verantwoordelijkheid hiervoor bij de werknemer zelf ligt. Deze wordt hierdoor geconfronteerd met een boel onzekerheid, moet veel *commitment* aan zijn carrière tonen en moet zelf zorg dragen voor toegang tot en voortgang in de industrie. Hij is hiermee als het ware zijn eigen loopbaanmanager. Door te onderzoeken welke factoren van invloed zijn op de loopbaanontwikkeling kan gekeken worden op welke manier een succesvolle loopbaan gefaciliteerd kan worden. Dit is de directe aanleiding voor dit onderzoek.

Een indirecte aanleiding voor het onderzoek wordt gevormd door de erkenning van de Nederlandse overheid dat er meer aandacht besteed moet worden aan talentontwikkeling in de filmindustrie in Nederland. Hiervoor is door de Raad voor Cultuur in 2007 een actieplan opgezet. Echter blijkt hieruit en uit andere bronnen (zie bijvoorbeeld Cultuurnetwerk Nederland, 2007) dat veel initiatieven zich met name richten op regisseurs en schrijvers, in iets mindere mate op andere crewleden en weinig op producenten.

Juist die laatste groep verdient extra aandacht, omdat hun loopbaanontwikkeling zich zo anders vormt dan de andere disciplines; ten eerste zit er een verschil in de manier van leren en ervaring opdoen; waar crewleden 'on the job'-leren door mee te kijken en te doen en zich zo opwerken naar hogere functies heeft een producent deze mogelijkheid niet. Hij zal zelf lering moeten trekken uit eerdere projecten en deze naar eigen inzicht in moeten zetten bij volgende projecten. Ten tweede moeten producenten veelzijdig zijn; zij moeten onder andere inzicht hebben in financiering, organiseren/projectmanagement, communicatie en creativiteit. Dit bemoeilijkt hun ontwikkeling, daar deze minder eenduidig is dan die van crewleden die zich altijd specialiseren op één onderdeel (Davenport, 2006: 254). Ten derde zit er nog een verschil in de manier waarop zij tussen projecten bewegen; producenten starten nieuwe projecten zelf en zijn bij het succes of falen hiervan voornamelijk afhankelijk van hun ervaring. Hebben zij namelijk op een vorig project goed gepresteerd, in die zin dat ze binnen budget en op schema bleven en een succesvolle film hebben geproduceerd, dan zullen zij de financiering voor een volgend project makkelijker bij elkaar krijgen (Davenport, 2006: 253). Tenslotte is een producent tegelijk ook werkgever (Faulkner & Anderson, 1987: 883); waar producenten met elkaar concurreren op projectniveau; het verkrijgen van budget, het verkrijgen van distributiedeals, het succes van films, etc, daar concurreren crewleden met elkaar om banen bij projecten. Aan de hand van de uitkomsten van dit onderzoek worden aanbevelingen gegeven om ook de talentontwikkeling van producenten op gang te helpen.



Om een goed beeld te vormen van de wereld waarin deze mensen werken zal begonnen worden met een beschrijving van filmproducties in het algemeen. Vervolgens wordt er ingezoomd op het vak van producent en zal daarna de specifieke Nederlandse situatie aan bod komen. Hierbij wordt ook ingegaan op het actieplan van de Raad voor Cultuur, om te laten zien wat zij voor ogen heeft bij talentontwikkeling. Met deze context kennis kan vervolgens het de loopbaanontwikkeling in deze industrie geproblematiseerd worden en zal aan de hand van de vraagstelling en doelstelling aan bod komen hoe dit onderzoek een bijdrage levert aan de kennis over deze loopbanen.

## 1.1 Filmproducties

Filmproducties zijn interessante fenomenen; ondanks de grote hoeveelheid producties die er jaarlijks ter wereld geproduceerd worden door miljoenen verschillende mensen en ondanks de lange periode waarin dit al gebeurt is het productiemodel in de afgelopen decennia vrijwel niet veranderd (Davenport, 2006: 254). De organisatie van producties verloopt via verschillende stadia: ontwikkeling, pre-productie, opnameperiode en post-productie (Blair, 1999: 173). Tijdens deze periodes werken verschillende mensen voor kortere of langere tijd mee aan het project. Een project begint met de drie-eenheid van: producent, regisseur en schrijver. Meestal heeft één van deze drie personen een idee en zoekt daar de andere twee bij. Zij zijn nauw betrokken bij de ontwikkeling van het script. Vervolgens worden de afdelingshoofden, die verantwoordelijk zijn voor afdelingen als licht, geluid, camera, kleding, etc., in de pre-productieperiode aangetrokken om voorbereidingen te treffen en hun eigen afdeling samen te stellen. In de paar weken voor de opnameperiode komt dan iedereen van cast & crew samen om de laatste voorbereidingen op orde te krijgen en vervolgens te gaan filmen. Tijdens de post-productie blijft er dan vooral werk voor mensen als de *editor* die de gefilmde scènes 'knipt en plakt' en voor bijvoorbeeld de producent die het werk voor distributie verricht.

Binnen filmproducties is er een sterke hiërarchie. Afhankelijk van welke functie iemand heeft is voor diegene direct duidelijk welke taken hij moet uitvoeren (Bechky, 2006: 14), naar wie hij moet luisteren en wie hij eventueel zelf moet aansturen. De verschillende functies binnen een crew komen van project tot project grotendeels overeen. De routine en hiërarchie zorgen ervoor dat het voor iedereen die betrokken is altijd duidelijk is hoe een project benaderd wordt (Prencipe & Tell, 2001: 1391).

De duidelijke en strikte verdeling in rollen en daarmee samenhangende structuur van wie de baas is over wie zorgt ervoor dat een productie snel opgezet kan worden en vanaf het begin efficiënt en productief kan zijn. Op deze manier kunnen mensen die elkaar niet kennen toch snel met elkaar aan het werk in een tijdelijke organisatie (Jones, 1996: 64). Door de in geen jaren veranderde manier van met elkaar omgaan is een cultuur ontstaan waarvan eenieder in de industrie weet hoe de afspraken, routines en conventies in elkaar zitten (Becker, 1982 in Jones, 1996: 64).

## 1.2 Speelfilmproducent; een vak apart

Binnen een filmproductie neemt de producent een belangrijke rol in, omdat hij betrokken is bij alle stadia van het maken van een film. Dit begint bij de initiatie van een project: een producent heeft zelf een idee, of iemand, meestal een regisseur of schrijver, komt naar hem toe met een





plan. Het komt wel eens voor dat een producent zelf ook een film regisseert of schrijft, maar meestal worden deze functies door afzonderlijke personen belichaamd. De drie-eenheid van producent, regisseur en schrijver gaat vervolgens de scriptontwikkelingsfase in. Hierbij schrijft de schrijver het script en krijgt daarbij input van de producent en regisseur. Dit kan bijvoorbeeld gaan over aanpassingen die gemaakt moeten worden om budgettaire overwegingen; een schrijver kan bijvoorbeeld schrijven dat er een schip moet zinken op open zee, maar het kan zijn dat daarvoor niet genoeg geld is in het productiebudget. Er moet dan naar een andere oplossing gezocht worden. Maar het kan bijvoorbeeld ook creatieve input zijn over de dialogen.

Tijdens of tegen het einde van de scriptontwikkelingsfase gaat een producent op zoek naar geld voor de film. In Nederland wordt voor een groot deel van de films subsidie aangevraagd bij verschillende filmfondsen, maar geld kan ook bijvoorbeeld voortkomen uit co-producties met buitenlandse producenten, een overeenkomst met een distributeur, investeringen van personen of bedrijven of door 'eigen geld' van het productiebedrijf erin te stoppen. Meestal wordt het budget samengesteld uit een paar van deze vormen. Vaak wordt al met de pre-productie begonnen voor het budget rond is en soms zelfs ook al met de productie, maar dit is afhankelijk van hoeveel risico een producent wil nemen; als het budget niet rondkomt tijdens de productie, moet deze stil gelegd worden.

In de pre-productie fase gaat een producent samen met de regisseur op zoek naar acteurs voor de cast en afdelingshoofden van de crew voor de verschillende onderdelen, waaronder bijvoorbeeld licht, geluid, camera, kostuums, etc. Deze afdelingshoofden stellen daarna vaak zelf, in overleg met een productie leider, hun afdeling samen. Deze productie leider heeft vervolgens tijdens de productie de dagelijkse verantwoordelijkheid over het reilen en zeilen van de film. De producent staat hier verder vanaf en is wel af en toe op de set, maar is voornamelijk bezig met andere werkzaamheden, zoals de voorbereidingen voor nieuwe projecten. Nadat de film is opgenomen is de producent vervolgens weer nauw betrokken bij de montage; hij kijkt van tijd tot tijd mee hoe de film in elkaar gezet wordt door de editor en kan ook hier weer input geven. Tijdens deze post-productie fase houdt de producent ook contact met de distributeur over uitbreng van de film; marketing, bioscoop en/of DVD release, wanneer men hem uitbrengt, etc. Het verschilt per project wanneer deze distributeur wordt aangetrokken; soms wordt al een deal gemaakt voordat de film gemaakt wordt en soms gaat men pas bij distributeurs langs met een kant en klare film.

Als een spin in het web is de producent dus bij alle fasen van de filmontwikkeling betrokken. De onzekerheid van de markt zorgt ervoor dat een producent maar weinig controle heeft over het succes van een project (Finney, 2008: 110). Hij kan proberen met de inhoud van een film in te spelen op wat het publiek wil en hij zal ook goed in de gaten houden of de productie leider ervoor zorgt dat een productie binnen budget en op schema blijft en bijsturen wanneer dat nodig is, maar succes is nooit gegarandeerd.

### 1.2.1 Taken

Het bovenstaande productieproces brengt een reeks aan verschillende taken voor een producent, waarvan de belangrijkste hieronder uiteengezet zullen worden. Belangrijk is om te bedenken dat er in de filmindustrie vaak een groot verschil zit tussen wat er zou moeten gebeuren en wat er daadwerkelijk gebeurt (Finney, 2008: 108). Onverwachtse gebeurtenissen zijn in iedere productie aan de orde van de dag. De paradox van het managen van filmprojecten



is dat men enerzijds moet weten hoe een project het beste gemanaged kan worden en anderzijds juist om moet leren gaan met crises die ervoor zorgen dat de managementprincipes niet meer gelden (Finney, 2008: 108).

De belangrijkste taken van een producent betreffen:

- Het identificeren van mogelijkheden voor nieuwe projecten; bijvoorbeeld door boeken te lezen die verfilmd kunnen worden, scripts verzamelen en lezen, ideeën van scenaristen en regisseurs aanhoren, etc. (Finney, 2008: 109). Op deze manier kan een scala aan mogelijke projecten verzameld worden; hoe meer projecten op de plank, hoe meer kans dat enkele ook daadwerkelijk in productie gaan. Ook het identificeren van unieke waarde van een project is hierbij van belang. (Finney, 2008: 109). Hierbij houdt de producent bijvoorbeeld ook rekening met wat het publiek wil.
- Het zoeken en aannemen van getalenteerd personeel; een crew die bestaat uit mensen die goed zijn in hun beroep levert uiteindelijk een beter product. Maar ook getalenteerde acteurs zorgen voor een kwalitatief betere film. Het lokaliseren en allemaal op hetzelfde moment samenbrengen van deze mensen is belangrijk.
- Omgaan met verschillende stakeholders. In de filmsector zijn deze te verdelen in 4 groepen: a) creatieve krachten in de vorm van voornamelijk cast, maar ook de schrijver en regisseur b) technische krachten; de crew, c) financiers als fondsen, particulieren, distributeurs, omroepen, etc. d) diensten waarvan je gebruik maakt, zoals verzekeringen, advocaten, accountants, etc. (Finney, 2008: 109).
- Verzamelen en beheren van financiën.
- Onderhandelen en deals sluiten. Om binnen het budget te blijven en de middelen te krijgen die nodig zijn is continue onderhandeling met allerlei partijen nodig.

Hieruit blijkt dat een producent een multi-tasker is. Er zijn echter maar weinig producenten die expert zijn op alle gebieden en dat wordt ook niet van ze verwacht (Finney, 2008: 109). Belangrijk is dat een producent zelf weet wat hij kan en wat hij moet delegeren. Het hoort wel bij zijn beroep om ook de voortgang van gedelegeerde taken in de gaten te houden.

### 1.2.2 De filmproducent in Nederland

In de internationale filmindustrie is het gebruikelijk dat de producent degene is die investeert in een filmproject en daarmee een hoog risico draagt, maar ook een groot deel van de winst ontvangt. De Nederlandse situatie is een uitzondering op dit beeld. Doordat de filmmarkt en het afzetgebied erg klein zijn, is een autonoom draaiende sector in Nederland vrijwel onmogelijk (Derksen & Driessen, 2007: 65). Men verdient te weinig aan de films, doordat er maar een klein publiek is; veel films hebben geen internationale aantrekkingskracht en zijn dus alleen voor het Nederlandse publiek bedoeld. Dit komt met name ook door het kleine taalgebied (Brakman & Corman, 2006: 4). Doordat men zo weinig verdient, kan men vaak niet zelf investeren in nieuwe projecten en daardoor ook weinig beloning opstrijken. Hierdoor is het eigenlijk niet mogelijk om zonder subsidie een film te maken en is de Nederlandse producent voornamelijk afhankelijk van fondsen voor zijn voortbestaan (Derksen & Driessen, 2007: 65).

In Nederland wordt voor de financiering van films gewerkt met een subsidiestelsel, dit heeft verstrekende gevolgen voor de positie van de Nederlandse producenten; het maakt hen kwetsbaar. Het stelsel zorgt ervoor dat het aantal projecten per producent beperkt is en er daardoor een gebrek is aan een continue stroom van projecten die in ontwikkeling zijn. Dit



verkleint de kans op succes; het falen of slagen van één project kan het verschil maken tussen een goed en een slecht jaar (Wils & Ziegelaar, 2005: 15). Het gebrek aan continuïteit komt daarnaast ook doordat schaalvergroting uitblijft; producenten willen graag hun zelfstandigheid bewaken in plaats van hun krachten te bundelen. Hierdoor ontstaat versnippering in plaats van concentratie, waardoor velen met elkaar concurreren om geld, in plaats van dat het verdeeld zou kunnen worden over enkele grote spelers. Tenslotte is er continue toetreding van nieuwe partijen; de drempel om zelf met een idee te komen en subsidie aan te vragen is vrij laag. Ook hierdoor wordt de concurrentie om subsidie vergroot (Wils & Ziegelaar, 2005: 12).

Het gebrek aan continuïteit zorgt voor een aantal knelpunten die de moeizame positie van producenten veroorzaken. Om te beginnen wordt het grootste deel van de inkomsten van producenten verdiend door middel van een percentage van het productiebudget en maar weinig uit de opbrengsten van een film. Hierdoor zijn zij voornamelijk afhankelijk van hoeveel nieuwe projecten zij weten te financieren (Wils & Ziegelaar, 2005: 17). Een succesvol project zorgt dus niet meteen voor geld in het laatje, maar is vooral van waarde, omdat men dan makkelijker een nieuw project weet te financieren. Maar ook de mogelijkheden om nieuwe projecten te financieren zijn in Nederland beperkt, door het ingewikkelde subsidiestelsel. De totale hoeveelheid die fondsen kunnen besteden is beperkt in verhouding tot het aantal producenten (Wils & Ziegelaar, 2005: 17). Hierdoor vinden veel projecten vaak geen doorgang en kan een producent dus niet aan zijn loopbaan bouwen. Tenslotte zorgt de geringe schaalgrootte (omvang) van de meeste producenten ervoor dat zij moeilijk fluctuaties in inkomsten kunnen opvangen.

### 1.3 Context: Nederland

Om de context waarin de Nederlandse speelfilmproducent opereert te schetsen wordt hier een beschrijving gegeven van de filmsector in Nederland. In 2004 bood de Nederlandse filmsector een geschatte werkgelegenheid van 30.000 banen (Derksen & Driessen, 2007: 51). Deze personen zijn werkzaam binnen de verschillende spelers in de Nederlandse filmbranche: de bioscopen, de distributeurs, de filmproducenten en de cast&crewleden.

Per jaar worden in Nederland gemiddeld zo'n 30 lange speelfilms uitgebracht (Wils & Ziegelaar, 2005: 36). In de productie van (video)films werken ongeveer 5900 personen (Derksen & Driessen, 2007: 52), waarvan 325 in de rol van producent/productieleider (Wils & Ziegelaar, 2005: 8). Dit zijn producenten van zowel reclames als documentaire, tv en speelfilm. Zij worden doorgaans aangenomen door productiebedrijven of televisiestations om een productie te leiden. Naast de 'freelance-producenten' zijn er nog 125 producenten die aan het hoofd staan van een productiebedrijf met één of meerdere mensen in dienst. Hiervan heeft ruim een kwart (32) als hoofdactiviteit speelfilms (Wils & Ziegelaar, 2005: 22). Het is voor producenten meestal niet mogelijk zich exclusief met speelfilms bezig te houden; daar kunnen ze niet van leven en het bedrijf gaande houden. Om deze reden worden vaak ook TV-programma's of documentaires geproduceerd (Wils & Ziegelaar, 2005: 71).

#### 1.3.1 Opleidingen

Een opvallend kenmerk van de werkzame personen in de filmsector is het hoge opleidingsniveau. Bijna 80% heeft een hbo of universitaire opleiding genoten. In dit opzicht wijkt de sector aanzienlijk af van de Nederlandse beroepsbevolking waar 29% hbo of



universitair geschoold is (Wils & Ziegelaar, 2005: 15). Gezien het hoge aantal zelfstandigen in de sector, komt dit overeen met eerder onderzoek, dat zelfstandigen vaak hoger opgeleid zijn dan mensen die 'gewoon' in loondienst zijn (Robinson & Sexton, 1994: 153).

In Nederland zijn er verschillende instellingen waar audiovisuele cursussen gevolgd kunnen worden, maar om een volledige opleiding tot filmmaker te volgen kun je eigenlijk alleen terecht bij de Nederlandse Film en Televisie academie. Deze biedt de 4-jarige hbo-opleiding film&televisie, waarin iedere student zijn eigen specialisatie kiest (regie, scenario, productie, camera, etc.). Doordat er weinig concurrentie is, is de kwaliteit van de filmacademie moeilijk na te gaan. Wel doen zij zelf actief aan kwaliteitsbewaking door evaluaties uit te voeren onder hun (oud-)studenten en werknemers. En testen zij regelmatig in het werkveld of opdrachtgevers tevreden zijn over de kwaliteit die afgestudeerden leveren ([www.filmacademie.nl](http://www.filmacademie.nl)).

Er worden per jaar 75 van de ongeveer 500 aanmeldingen toegelaten op de filmacademie. De gemiddelde leeftijd bij aanvang is 22 jaar, dit komt onder andere door de zwaarte van de opleiding en het feit dat men vorig werk moet kunnen laten zien voor toetreding ([www.carrièretijger.nl](http://www.carrièretijger.nl)). Ongeveer 78% vindt direct na het afstuderen betaald werk binnen het eigen vakgebied ([www.carrièretijger.nl](http://www.carrièretijger.nl)), niet duidelijk is of dit ook op de functie is die men ambieert.

De studenten productie volgen vakken die zeer sterk gericht zijn op management- en organisatieaspecten van het produceren van film en tv, waaronder productieleiding, distributie, marketing en het maken van ondernemingsplannen ([www.carrièretijger.nl](http://www.carrièretijger.nl)). De filmacademie kan studenten maar tot een bepaald punt brengen, daarna zullen ze het zelf moeten doen. Ze geven dan ook aan dat zij niet opleiden tot zelfstandig producent; dit wordt iemand (meestal) pas na een aantal jaren ervaring opdoen ([www.filmacademie.nl](http://www.filmacademie.nl)). Een producent werkt vaak eerst een aantal jaren in andere functies zoals productie leider.

Mensen die niet een opleiding aan de filmacademie gevolgd hebben (of hebben kunnen volgen), kunnen veel kennis opdoen bij, vaak praktijkgerichte, cursussen. Deze kunnen bijvoorbeeld genoten worden aan de Media Academie of bij internationaal gerichte instituten als het BingerFilmlab ([www.binger.nl](http://www.binger.nl)). Bij productie cursussen leert men voornamelijk hoe er goed samengewerkt kan worden met een regisseur en schrijver, hoe men moet omgaan met scriptontwikkeling en kunnen zij soms hun ideeën voor projecten pitchen aan belangrijke mensen uit de industrie.

### 1.3.2 Subsidie

Zoals gezegd worden films in Nederland grotendeels gefinancierd met subsidie. Er zijn talloze manieren om subsidie te krijgen van fondsen als Het Nederlands fonds voor de film, FINE, de Eurimages&MEDIA programma's, Het Rotterdams Fonds voor de Film, het COBOfonds, etc. (Derksen & Driessen, 2007: 72-75). Daarnaast investeren ook een aantal publieke omroepen in films. De verstrekking van subsidie is onder andere afhankelijk van hoeveel geld er beschikbaar is gesteld door de overheid, dit kan nogal verschillen per jaar. Maar ook hangt ook af van hoeveel producenten hun project indienen.

Het grootste fonds is het Nederlands Fonds voor de film. Per jaar heeft zij ongeveer 14 miljoen euro te besteden. Er worden vrijwel alleen subsidies toegekend aan producenten die al minimaal



twee speelfilms op hun naam hebben (Kunstredactie NRC, 2008). Hierdoor worden nieuwelingen minder gefaciliteerd in het maken van films. Dit is ook juist het doel van het fonds; zij wil minder versnippering door niet meer zo veel verschillende producenten subsidie toe te kennen. Hiermee wil ze professionalisering bewerkstelligen (Kunstredactie NRC, 2008). Doordat er per producent dan meer projecten zijn waarin geïnvesteerd wordt, zou deze zich beter kunnen ontwikkelen. Dit kan echter wel de talentontwikkeling van nieuwe producenten tegenwerken, omdat zij nagenoeg geen kans meer krijgen zich te laten zien en ontwikkelen.

Dit onderzoek behoeft geen verdere uiteenzetting van welke fondsen er bestaan in Nederland en op welke manier zij hun subsidie verdelen. Belangrijkst is om te laten zien welke gevolgen het uitzonderlijke subsidiestelsel heeft voor de Nederlandse producent, omdat dit van invloed is op het al dan niet kunnen maken van films en daarmee op hun carrière.

#### *Gevolgen van het subsidiestelsel*

In Nederland komt het weinig (vrijwel niet) voor dat een film grotendeels of alleen met private investeringen gefinancierd wordt. Hierdoor ontstaat een spanningsveld voor de Nederlandse producenten; zij moeten zich vaak verantwoorden tegenover de fondsen en zijn ook in de distributiefase vaak aan enkele kanalen gebonden, omdat de distributeurs dit bedongen hebben in ruil voor subsidie. Zij hebben hierdoor minder bewegingsruimte wat betreft hun uitgaven.

Bovendien moeten producenten vaak 50-70% van hun verdiensten aan de fondsen terugbetalen, hierdoor blijft er weinig geld over om eventueel in nieuwe projecten te herinvesteren (Derksen & Driessen, 2007: 20). Van dit geld moet men namelijk ook het eigen levensonderhoud en, indien van toepassing, de bedrijfsvoering betalen. Wanneer de verdiensten hoger zijn dan op voorhand verwacht, moet de producent dat deel dat hoger is dan het percentage van de investering aan de ondersteunende fondsen afdragen (Derksen & Driessen, 2007: 20). Dit zorgt voor enorme financiële onzekerheid.

#### 1.3.3 De sector onder druk

Uit onderzoek van het lectoraat Media&Entertainment management van Hogeschool INHOLLAND blijkt dat de Nederlandse filmsector onder druk staat. Tussen 2003 en 2006 is de toegevoegde waarde van de filmwereld gedaald met 13% (Derksen & Driessen, 2007: 7). Dit betekent dat er actie nodig is. Enerzijds door het beschermen van de auteursrechten die steeds meer geschaad worden door het illegale downloaden (Derksen & Driessen, 2007: 7). Anderzijds door het benutten van kansen voor alle spelers in de filmindustrie. Dit betekent dus ook het benutten van talent. Door in beeld te krijgen hoe ingespeeld kan worden op talentontwikkeling kan hiermee begonnen worden. Allereerst zal hier behandeld worden wat de overheid met haar actieplan wil doen aan talentontwikkeling.

### 1.4 Talentontwikkeling

Het begrip talentontwikkeling is oorspronkelijk afkomstig uit de sector van het personeelsbeleid, waar het in de jaren negentig bestond onder de term 'Human Talent Management' met als doel: "potentieel [talent] aanboren, motiveren, behouden en ontwikkelen" (Cultuurnetwerk Nederland, 2007: 7). In het overheidsbeleid neemt talentontwikkeling in de culturele sector de afgelopen jaren een prominente plaats in onder het motto: "een hoge top, een brede basis" (Cultuurnetwerk Nederland, 2007: 11). Hiermee wordt bedoeld op dat er zowel



ruimte moet zijn om veel talent de kans te geven een carrière in de culturele sector te beginnen, als dat er ook meer aandacht moet komen voor excellentie (Cultuurnetwerk Nederland, 2007: 12).

Dit geldt ook voor de filmindustrie. De Nederlandse overheid heeft geconstateerd dat loopbaanontwikkeling in de filmproductie problematisch kan zijn en wil met het actieplan "Toptalent begint bij ambitie. Over de ontwikkeling van filmtalent" een impuls geven aan de (internationale) loopbaan van filmmakers. Zij heeft het volgende geconstateerd: "...in veel filmgenres [is] zowel de ontwikkeling als de doorstroming van talent problematisch. Er is weinig talent dat zich internationaal kan meten en daar waar dat talent wel bestaat, zoals in de documentaire- en animatiesectoren, stagneert de verjonging en vernieuwing waardoor op termijn de rol van Nederland op die terreinen aan betekenis verliest." (Film van de Raad, 2007: 2). Zij geeft hiertoe in het actieplan enkele aanbevelingen. Het woord ambitie in de titel slaat voornamelijk op de gezamenlijke ambities die door de overheid en sector moeten worden gesteld, en veel minder op de ambitie, of het gebrek daaraan, van filmmakers zelf.

Hieronder volgt een korte beschrijving van het talentontwikkelingsplan. Dit dient slechts als achtergrond voor het onderzoek; er zal getracht worden aan de hand van de resultaten aanbevelingen te geven voor de ontwikkeling van (getalenteerde) filmproducenten in Nederland door in te gaan op welke factoren het succes van hun carrière beïnvloeden.

#### *Talentontwikkelingsplan*

Aandacht voor de ontwikkeling van talent in de Nederlandse filmsector is van groot belang, omdat de sector kampt met een tekort hieraan. Dit heeft tot gevolg dat de Nederlandse film een gebrekkige diversiteit kent en kwalitatief zowel inhoudelijk als artistiek ook nog wel eens te wensen overlaat (Film van de Raad, 2007: 3). Bovendien kan de Nederlandse film zich bijna niet op internationaal vlak meten. Een vitale filmsector is van essentieel belang voor de culturele ontwikkeling. Dat het daarnaast ook nog een toegankelijk en populair medium is, waar veel mensen gebruik van maken, versterkt het maatschappelijk belang in deze sector te investeren (Film van de Raad, 2007: 2).

Er wordt in het plan onderscheid gemaakt tussen 3 soorten talent; aanstormend talent (net van de opleiding af), bewezen talent en toptalent, de laatste is het talent dat zich ook internationaal kan meten (Film van de Raad, 2007: 1). Het advies gaat niet in op de ontwikkeling van amateurtalent, maar op het ontwikkelen van professioneel (top)talent (Film van de Raad, 2007: 1-2). Het plan is van toepassing op alle filmdisciplines; speelfilm (waaronder kinderfilm), experimentele film, cross-overs met andere media, documentaire en animatie.

Het gebrek aan talent is, volgens de Raad voor Cultuur, gelegen aan 4 oorzaken:

- Onvoldoende focus op (top)talent (Film van de Raad, 2007: 5); toegang tot de filmsector is makkelijk, maar er zijn weinig specifieke maatregelen gericht op het verder helpen van mensen met talent.
- Gebrekkige afstemming, versnippering en witte plekken in de opleidings- en scholingssituatie; er zijn verschillende (kunst)vakopleidingen in de audiovisuele sector in Nederland (dit betreft alle disciplines van film, documentaire, animatie, etc.), maar er is onderling weinig afstemming over wat zij aanbieden en de samenwerking is beperkt. Ook zijn er vele (postacademische) scholings-, begeleidings- en coachingsmogelijkheden



versnipperd over de sector. Tenslotte zijn er enkele gebieden waaraan weinig aandacht wordt besteed in de opleidingen (witte plekken), een voorbeeld hiervan is het bijbrengen van coachingsvaardigheden aan producenten (Film van de Raad, 2007: 5).

- Onvoldoende aandacht voor verdieping en innovatie; technologische en maatschappelijke ontwikkelingen zouden een grote invloed moeten hebben op het maken van en de inhoud van films. Echter is er weinig aandacht voor reflectie en verdieping, waardoor men tot weinig vernieuwends komt (Film van de Raad, 2007: 6).
- Gebrek aan internationale oriëntatie; films worden niet of nauwelijks in het buitenland gepromoot en filmmakers trekken vrijwel nooit naar andere landen om films te maken (Film van de Raad, 2007: 6).

De Raad voor Cultuur komt met 6 aanbevelingen om deze problematiek op te lossen:

- Formuleer ambities; de sector moet gezamenlijk concrete ambities en doelstellingen formuleren voor (toptalent in) de verschillende genres, en vervolgens moeten op basis van deze ambities programma's worden opgesteld om ze te realiseren. Zo kan een doelstelling bijvoorbeeld zijn om per jaar een bepaald aantal films met belangrijk maatschappelijk onderwerp te produceren (Film van de Raad, 2007: 7).
- Verbeter de opleidings- en scholingssituatie; een goed voorbeeld hiervan is de masteropleiding film aan de Nederlandse Film en Televisie Academie. Met publiek geld gefinancierde initiatieven op het terrein van de postacademische of professionele scholing en coaching moeten gebundeld worden in één instituut: het Binger Filmlab. (Swaab & Weeda, 2007: 2). Bovendien moeten witte plekken ondervangen worden.
- Stimuleer vernieuwing en experiment; meer investering in research en development van nieuwe vormen binnen bestaande filmgenres en cross-overs met nieuwe media (Film van de Raad, 2007: 9).
- Geef talent kansen, zorg voor doorstroming en creëer ruimte voor excellentie. Voor aanstormend talent moeten kweekvijvertrajecten opgezet worden, dit zijn programma's waarbinnen filmmakers de kans krijgen te laten zien wat ze kunnen (Film van de Raad, 2007: 10). Bewezen talent moet gestimuleerd worden door de fondsen ruimte te geven hun subsidiebeleid aan te scherpen. Dit moeten zij doen door meer geld voor minder films ter beschikking te stellen. Toptalent moet gestimuleerd worden door bijvoorbeeld een beurs ter beschikking te stellen aan toptalent dat zich in het buitenland wil ontwikkelen (Film van de Raad, 2007: 11).
- Vergroot de zichtbaarheid van (top)talent; dit kan bijvoorbeeld door het toekennen van prijzen; in de speelfilm gebeurt dit al door bijvoorbeeld het Nederlands Film Festival (Film van de Raad, 2007: 11).
- Verbeter de internationale aansluiting; werk bijvoorbeeld met buitenlandse docenten op de opleidingen. Maar ook fondsen moeten hun subsidiebeleid aanscherpen zodat het de internationale betrokkenheid van alle partijen versterkt. Dat wil zeggen dat zij bijvoorbeeld voorrang geven aan projecten die hun filmplan internationaal weten te positioneren. Daarnaast moet er een verhoging komen van het budget voor internationale coproducties (Film van de Raad, 2007: 12), waarbij Nederlandse producenten samenwerken met buitenlandse producenten.

Opmerkelijk is dat vanuit de overheid de nadruk wordt gelegd op de rol die producenten hebben in het succesvol tot uitvoering brengen van het talentontwikkelingsplan. Producenten zouden zelf talent moeten opzoeken, aansporen en begeleiden (Film van de Raad, 2007; Plasterk, 2007),



maar ook actief deel moeten nemen aan het ontwikkelen van een helder toekomstperspectief (Brakman & Corman, 2006: 14) en het formuleren van ambities (Film van de Raad, 2007: 1). Uiteraard is dit van belang, maar hiermee wordt voorbijgegaan aan het feit dat producenten zelf ook (talent)ontwikkeling nodig hebben. Er moet dus voor opgepast worden dat zij niet enkel een rol krijgen in het ontwikkelen van talent, maar dat er ook maatregelen zijn om producenten zelf te ontwikkelen. Hiertoe geeft dit onderzoek enkele aanbevelingen. Om in zicht te krijgen waaraan producenten behoefte hebben en waardoor hun loopbaan vooruit geholpen kan worden zal gekeken worden naar de loopbaan van succesvolle producenten. Een introductie op dit onderwerp volgt hieronder.

## 1.5 Loopbaanontwikkeling in de filmindustrie

### 1.5.1 Loopbaan

Een succesvolle carrière in de filmindustrie volgt vaak een cumulatief traject (Faulkner & Anderson, 1987: 907); hoe meer je werkt en hoe succesvoller de projecten waar je aan werkt, hoe meer kans je hebt op volgend werk, doordat reputatie een krachtig wapen is in deze industrie. In de filmindustrie wordt vaak gezegd dat je zo goed bent als je laatste credit (Faulkner & Anderson, 1987, Jones, 1996; Blair, 1999); heb je op een vorig project goed gepresteerd dan raden mensen je aan. Was de film succesvol, dan zal dit wel komen doordat er mensen aan gewerkt hebben die hun vak goed verstaan, waaronder jijzelf. *Competitive advantage* krijg je dan ook alleen door het opbouwen van een CV met veel succesvolle films (Faulkner & Anderson, 1987: 907). Hierbij ben je zowel afhankelijk van je eigen ontwikkeling als van de consument (Stewart, 1995: 73). Dit duidt op een sterke eigen inbreng in het verloop van de carrière, maar ook op de invloed van andere factoren, zoals de invloed van reputatie. Om goed te begrijpen hoe de context van dit soort loopbanen eruit ziet moet gekeken worden naar de kenmerken van de industrie. De filmindustrie is te karakteriseren als een *project-industry*:

### 1.5.2 Project-based industry

Het werken in projecten is sinds de opkomst van de nieuwe economie een steeds vaker voorkomend fenomeen (DeFillippi & Arthur, 1998: 125; Ferriani e.a., 2009: 1545). Er zijn inmiddels zelfs hele industrieën waarbinnen vrijwel alleen in projecten gewerkt wordt; zogenaamde *project-based industries* (Blair, 1999). Voorbeelden hiervan zijn de bouw (DeFillippi & Arthur, 1998: 125), reclame (Jones & DeFillippi, 1996: 100) of nieuwe media (Ferriani e.a., 2009: 1545). In deze industrieën worden projecten gebruikt als de basis voor het creëren van een 'product', zoals een gebouw, een reclamecampagne of een website. Dit neemt steeds een bepaalde tijd in beslag, maar als het product af is, is er niemand meer nodig en moeten mensen weer 'losgelaten' worden. Hierdoor is het werken in projecten uitermate geschikt voor deze industrieën; het is voor iedere partij dan ook duidelijk dat het om een tijdelijke onderneming gaat.

Het organiseren van projecten in een *project-based industry* kent enkele specifieke kenmerken. De ondernemingen in deze industrie hebben een beperkte levensduur en zijn gericht op het produceren van één doel. Ze groeien behoorlijk snel na hun initiatie naar hun volledige omvang en worden weer ontbonden zodra het project eindigt (Ferriani e.a., 2009: 1545; Stewart, 1995: 73). Dat wat zij produceren is altijd een uniek product en de omgeving van de onderneming is gecompliceerd, dynamisch en onzeker (Faulkner & Anderson, 1987: 880). De omgeving is vooral zo onzeker door onvoorspelbare en snel veranderende consumenteneisen (Jones, 1996: 60);





hier kan met (korte termijn) projecten goed op ingespeeld worden. Zeker voor creatieve industrieën, waar al deze kenmerken tekenend voor zijn, zijn projecten dus de aantrekkelijkste vorm van het organiseren van werk (Verscheidene auteurs in Ebbers & Wijnberg, 2009: 993).

De filmindustrie is een voorbeeld bij uitstek van een *project-based industry*. Dat deel van de filmindustrie dat verantwoordelijk is voor het maken van de films bestaat namelijk uit tijdelijke ondernemingen die (voor het grootste deel) weer verdwijnen als de film af is. Hoewel in veel gevallen het oorspronkelijke productiebedrijf van een film wel blijft bestaan om nieuwe producties te starten is dit eigenlijk alleen een leeg omhulsel; de onderneming 'leeft' pas echt wanneer er aan projecten gewerkt wordt. Alleen de producent en soms enkele werknemers blijven over om de 'basisbedrijfsvoering' voort te zetten, zoals administratie en het zoeken naar nieuwe projecten. Maar pas wanneer deze tot uitvoering worden gebracht worden er mensen bij betrokken om te helpen met deze uitvoering.

Dit maakt de filmindustrie tot een interessant onderzoeksobject als het gaat om carrières die zich ontwikkelen door projecten heen en buiten de grenzen van een bedrijf (Jones, 1996: 58). Voornamelijk ook doordat deze industrie al decennia lang alleen maar in projecten werkt in tegenstelling tot andere sectoren waar dit pas iets van de laatste jaren is. Bovendien heeft de filmindustrie al jaren ervaring met de veranderingen die moderne organisaties op het moment ondergaan, zoals het werken met tijdelijke contracten en het bestaan in een onzekere en competitieve omgeving (Balio, 1985 in Jones, 1996: 58).

### ***Werknemer in een project-based industry***

Het karakter van *project-based industries* heeft niet alleen gevolgen voor bedrijven en industrieën die in toenemende mate met het werken in projecten te maken krijgen, maar ook voor de individuele werknemer die steeds minder de gebondenheid aan één bedrijf heeft. Na afronding van een project moeten alle werknemers/betrokkenen weer op zoek naar een nieuw project. Door het continu starten van nieuwe projecten en het steeds tussen projecten bewegen van mensen ontstaat een netwerk waarin projecten en carrières in voortdurende wisselwerking zijn met elkaar. Het werken in zo'n *project network* (Jones, 1996) is een uitdaging op zich, maar levert ook veel mogelijkheden op.

Het werken in een *project network* biedt namelijk meer gevarieerd werk, ontwikkelingsmogelijkheden en kansen, in tegenstelling tot traditionele bedrijfscarrières. Ten eerste komt dit doordat de uitgebreide inter-persoonlijke netwerken zorgen voor toegang tot verschillende (uitdagende) projecten bij verschillende bedrijven. En ten tweede zorgt het werken in verschillende omstandigheden voor het ontwikkelen van vaardigheden en een reputatie (Jones, 1996: 60).

Het zorgt echter ook voor onzekerheden, omdat er weinig werkzekerheid is na het afronden van een project (Ferriani e.a., 2009: 1545). Ook zekerheden zoals die geboden kunnen worden door het HR-beleid in organisaties ontbreken in de filmindustrie. Daar waar projecten in andere *project-based industries* vaak maanden tot soms jaren in beslag nemen, denk bijvoorbeeld aan de constructie-industrie, waar het maken van een gebouw jaren kan duren, geldt dit niet voor de filmindustrie. Hoewel een project meestal jaren nodig heeft om van ontwikkeling naar afgerond product te komen, neemt dat deel waar de meeste mensen bij betrokken zijn, de



productieperiode, meestal maar enkele weken in beslag. Juist deze periode is het belangrijkste wanneer het gaat om het managen van werknemers.

De tijdelijkheid van producties zorgt ervoor dat het moeilijk is een HR-beleid te maken dat specifiek is toegepast op het personeel. Aangezien allerlei lange termijn doelen of instrumenten, zoals bijvoorbeeld loopbaanbegeleiding, training, functioneringsgesprekken, eindejaars- of prestatiebeloning en veel secundaire arbeidsvoorwaarden niet van toepassing zijn op deze groep. Productiebedrijven besteden hier dan ook weinig tot geen aandacht aan. Ook bij het werven van personeel voor een filmcrew wordt weinig gebruik gemaakt van formele selectieprocedures (Blair, 2001: 152); meestal komen mensen 'via-via' binnen (Blair, 2001: 152). Het ontbreken van een HR-beleid zorgt ervoor dat veel mensen in de filmindustrie geen zekerheden hebben. Ook essentiële dingen als een arbeidsongeschiktheidsverzekering of een pensioen hebben/opbouwen ontbreken (Wils & Ziegelaar, 2005: 15).

### ***Producent in een project-based industry***

Voor de leiders van ondernemingen, in het geval van de filmindustrie de producenten, is het carrièrepad vaak nog net iets minder duidelijk dan van de crewleden. De crewleden hebben wel ook te maken met de onzekerheid van het steeds opnieuw werk moeten zoeken en het moeten ontwikkelen hun vaardigheden door bij verschillende projecten te werken; echter, omdat zij zich richten op één specialisme binnen het film maken, is het voor hen vaak wel duidelijk via welke weg zij op kunnen klimmen tot een specialistische functie. Meestal is dit een kwestie van onderaan de ladder beginnen en door bij verschillende projecten steeds 'een stapje hoger' te klimmen.

Producenten moeten echter van veel markten thuis zijn en kunnen de benodigde vaardigheden op allerlei manieren opdoen bij verschillende bedrijven, dat biedt mogelijkheden, maar vraagt ook om veel eigen sturing in de carrière. Bovendien zijn zij degenen die steeds nieuwe projecten moeten starten (Ferriani e.a., 2009: 1545) en verantwoordelijk zijn voor het samenstellen van een zeer divers team van specialisten die in korte tijd een complex product neer kunnen zetten (Jones, 1996: 59). Tenslotte kampen zij ook met de gevolgen van de hoge onzekerheid. Films zijn duur om te maken, maar hun succes kan heel moeilijk voorspeld worden. Wanneer een gegarandeerd investeringsrendement gegeven zou kunnen worden zouden de hoge kosten niet zo'n probleem zijn (Jones & DeFillippi, 1996: 90). Ook de complexe omgeving van producties die gekarakteriseerd wordt door snelle technologische veranderingen, extreme competitie en vergankelijke relaties met klanten zorgt voor veel onzekerheid. Dit kan zowel zorgen voor kansen voor nieuwe projecten als een significant risico vormen (Rae, 2004: 493).

## **1.6 Vraagstelling**

De overheid heeft een talentontwikkelingsprobleem gesignaleerd in de Nederlandse filmindustrie en hier een actieplan voor opgesteld. Dit actieplan is in mindere mate bedoeld voor producenten dan voor andere makers, terwijl ook juist die eerste groep behoefte heeft aan talentontwikkeling. Door te kijken hoe de loopbaan van succesvolle producenten zich heeft ontwikkeld kan ontdekt worden of hier met talentontwikkeling op ingespeeld kan worden.

Echter blijkt uit de kenmerken die de filmindustrie heeft, doordat het een *project-based industry* is, dat een loopbaan in deze industrie zich, met name voor producenten, niet rechtlijnig



ontwikkeld en dat er nogal wat onzekerheden een rol spelen. Bij de Nederlandse producent komt daar nog eens bij dat het subsidiestelsel voor extra onzekerheid zorgt doordat het continuïteit belemmert. Het is daarom interessant om de invloed van verschillende factoren te onderzoeken, om te kijken hoe een succesvolle loopbaan gefaciliteerd kan worden. Hiermee kunnen vervolgens ook aanbevelingen gegeven worden voor een nog specifiek talentontwikkelingsprogramma voor producerend Nederland. De vraag die hier onderzocht wordt luidt als volgt:

*Welke factoren zijn van invloed op een succesvolle loopbaanontwikkeling van speelfilmproducenten?*

### 1.7 Onderzoeksaanpak

Zoals beschreven zorgt het continu werken in projecten ervoor dat een individu in een *project-based industry* geen houvast heeft van HR-praktijken en steeds zelf op zoek moet naar nieuwe werkgelegenheid. Dit heeft tot gevolg dat een zelfstandige in zo'n industrie als het ware zijn eigen loopbaanmanager is. Men moet zelf verantwoordelijkheid nemen voor zijn opleiding/kennisvergaring, het verkrijgen van 'hogere' functies op volgende projecten en voortgang van zijn loopbaanpad. De carrière wordt als het ware gevormd door de volgorde van projecten, hierbij is men afhankelijk van zijn eigen prestaties en reputatie (Faulkner & Anderson, 1987: 881). Dit vormt de basis voor het gedachtegoed van de *boundaryless career*. Aan de hand van de literatuur hierover kunnen uitdagingen voor een grenzenloze carrière geïdentificeerd worden en komt ook het belang van het zelf managen van de loopbaan aan de orde. Het is interessant om na te gaan of een actieve input in loopbaanmanagement invloed heeft op het al dan niet succesvol zijn van iemand.

Een specifieke groep die veelvuldig te maken krijgt met de uitdagingen van de *boundaryless career* zijn *entrepreneurs* en dan met name *project-entrepreneurs* (Ferriani e.a., 2009: 1545). Deze verschillen van 'gewone' ondernemers die vaak maar één keer een bedrijf starten en deze proberen uit te bouwen tot een succesvolle onderneming. *Project-entrepreneurs* moeten steeds opnieuw een project aansturen en controleren, van begin tot eind. Ze moeten een goed team samenstellen en zorgen dat alle middelen aanwezig zijn om het product te kunnen maken. Bovendien moeten zij tijdens de projecten adequaat kunnen reageren op onverwachte omstandigheden en hier (creatieve) oplossingen voor vinden. Door het steeds opnieuw starten van projecten worden zij hiermee ook steeds opnieuw gedwongen risico te nemen en kansen en mogelijkheden voor nieuwe projecten te identificeren.

Het is niet vreemd dat er in de literatuur regelmatig naar producenten als (*project-entrepreneurs*) gerefereerd wordt (Ferriani e.a., 2009, Faulkner & Anderson, 1987). De taken en eigenschappen van een *entrepreneur* komen in grote mate overeen met die van een producent. "[Producenten] worden herhaaldelijk blootgesteld aan de problemen en taken van het ondernemerschap, omdat ze van tijd tot tijd nieuwe, tijdelijke ondernemingen starten" (Ferriani e.a., 2009: 1545). Hierdoor kunnen factoren die van invloed zijn op de loopbaan geïdentificeerd worden op het niveau van de ondernemer en daarna worden toegepast op speelfilmproducenten.

Een combinatie van studies over de *boundaryless career* en *entrepreneurs* kan dan samen een compleet beeld geven van de factoren die volgens de literatuur van invloed zijn op de



loopbaanontwikkeling van *entrepreneurs* in het algemeen of filmproducenten in het bijzonder. Door te kijken naar hoe verschillende factoren met elkaar verbonden zijn, begrijpen we meer van de *boundaryless career*; wat deze van mensen vraagt, voor wie ze geschikt is en hoe men ze succesvol maakt (Jones & DeFillippi, 1996: 102).

Deze factoren zullen uiteengezet worden in het theoretisch kader en leiden vervolgens tot een onderzoeksmodel. Op basis hiervan kan in de praktijk gekeken worden naar de perceptie die succesvolle speelfilmproducenten hebben van de invloed van de verschillende factoren op hun loopbaan. De aanpak hiervan wordt in het hoofdstuk Methode besproken en de uitkomsten worden besproken in de resultaten. Antwoord op de hoofdvraag, terugkoppeling naar de theorie en aanwijzingen voor vervolgonderzoek zullen tenslotte in het laatste hoofdstuk aan bod komen. Ook de aanbevelingen voor talentontwikkeling worden hier besproken.

## 1.8 Doelstelling

Uit de literatuur blijkt dat verschillende factoren van invloed kunnen zijn op loopbaanontwikkeling. Bovenstaande vraag combineert al deze literatuur en leidt daarmee tot exploratief onderzoek (van der Velde e.a., 2004: 17). Met dit onderzoek zal getracht worden te achterhalen welke factoren van invloed zijn op de loopbaanontwikkeling van speelfilmproducenten, teneinde een bijdrage te leveren aan het onderzoek naar de loopbaan van producenten. En bovendien aanbevelingen te geven hoe hierop ingespeeld kan worden in het kader van talentontwikkeling.

Tegelijkertijd zal het op een meer basaal niveau ook een bijdrage leveren aan het discours rondom loopbaanontwikkeling binnen korte termijn projecten in het algemeen en film crews in het bijzonder. Dit ondergeschikte doel is theoretisch van aard. Beoogd wordt dat de resultaten van het onderzoek met name van belang zijn voor filmproducenten en de Nederlandse filmindustrie.

### 1.8.1 Relevantie

Waar de invloed van allerlei losse factoren vaak onderzocht is, is doel van dit onderzoek juist om al deze factoren tezamen te brengen in één onderzoek en te kijken naar hun invloed op loopbanen. Hierdoor wordt de theorie uit verschillende andere onderzoeken gecombineerd. In dit onderzoek wordt deze theorie aan een blik uit de (Nederlandse) praktijk onderworpen. Dit is belangrijk, omdat het empirisch onderzoek naar en de analyse van loopbaanprocessen in organisaties die werken in projecten op de achtergrond zijn gebleven in het onderzoek naar organisaties (Faulkner & Anderson, 1987: 882).

Bovendien heeft onderzoek naar *project-based organizing* zich met name geconcentreerd op projecten binnen organisaties en niet op *project-entrepreneurs* die steeds projecten starten los van een bedrijf (Ferriani e.a., 2009: 1545-1546). Hierdoor is er nog maar weinig bekend over hoe zij succes behalen en welke factoren hierbij van belang zijn in een onzekere omgeving als die van de filmwereld (Ferriani e.a., 2009: 1546). Ook lijkt het erop dat een succesvolle carrière in de filmindustrie een cumulatief karakter heeft; iemand die succes heeft, heeft als gevolg daarvan steeds meer succes (Faulkner & Anderson, 1987: 908). Hier is echter weinig empirisch bewijs voor (Faulkner & Anderson, 1987: 908), dit onderzoek zou hier een eerste indicatie over kunnen geven.



## 2. THEORETISCH KADER

---

In dit hoofdstuk zal de theoretische basis voor het onderzoek, die naar voren komt uit de literatuur, gelegd worden. Het zal hier gaan om factoren die van invloed zijn op de (succesvolle) loopbaanontwikkeling van speelfilmproducenten.

### 2.1 *Boundaryless career*

Een carrière betreft de opeenvolging van iemands werkervaringen in de loop van de tijd (Arthur e.a. in (Arthur & Rousseau, 1996: 4). Het feit dat steeds meer organisaties in projectvorm werken heeft ook met zich meegebracht dat het 'oude' loopbaanpad binnen een organisatie, het steeds hoger klimmen op de ladder, vaak niet meer bestaat (Stewart, 1995: 73). Traditioneel was een carrière een lineaire voortgang (opklimmen op de ladder) van banen in één of een paar organisaties binnen één specifieke industrie (Bergmann Lichtenstein & Mendenhall, 2002: 5). Tegenwoordig wordt erkend dat een loopbaan nu veel multi-dimensioneler en dynamischer is (Bergmann Lichtenstein & Mendenhall, 2002: 5). Dit komt met name door het werken bij veel verschillende werkgevers en vaak ook in verschillende functies; een werknemer kiest zelf hoe zijn carrière loopt. Er is geen sprake meer van één carrièrepad, maar meer van een scala aan mogelijke paden (Arthur & Rousseau, 1996: 3).

Er ontstaat voor veel mensen een 'grenzenloze carrière' (*boundaryless career*) doordat zij zich verplaatsen van bedrijf naar bedrijf en zelf vaardigheden ontwikkelen en kansen creëren op basis van ervaring en netwerken met professionele contacten. Dit in tegenstelling tot de 'gebonden carrière', waar dingen als loyaliteit, vaardigheden en waardering gebonden zijn aan één bedrijf (Jones & DeFillippi, 1996: 89). Men laat zich sturen door de functie of het beroep dat men wil uitvoeren, in plaats van wat het bedrijf graag wil dat hij doet. Gezien het steeds dominanter worden van deze vorm van carrières is inzicht in de ontwikkeling ervan belangrijk.

In de filmindustrie wordt al decennia lang in projecten gewerkt en het feit dat het hier om een *project-based industry* gaat, waar men in *project networks* werkt geeft aan dat de carrières als *boundaryless* getypeerd kunnen worden. Waar een *boundaryless career* soms de vorm aanneemt van om de paar jaar verplaatsen naar een nieuw bedrijf, zodat van tijd tot tijd wel genoten kan worden van de regelingen (opleidingen, verzekeringen) die een bedrijf biedt; geldt dat niet voor de filmindustrie. Daar verplaatst men continu van project naar project en is er dus veel meer onzekerheid. Een soort ultieme *boundaryless career*.

#### 2.1.1 Uitdagingen

De *boundaryless career* heeft consequenties voor de manier waarop de carrière gemanaged wordt doordat men gedwongen wordt nu zelf om te gaan met onzekerheid en verantwoordelijkheid te nemen voor dingen als *commitment*, opleiding, het vinden van een volgende werkplek en loopbaanplanning. Dit zorgt voor bepaalde uitdagingen in de carrière die typerend zijn voor de *boundaryless career*.

#### Onzekerheid

Met de *boundaryless career* ontstaan loopbaanpaden die zich op onverwachte manieren ontwikkelen (Arthur & Rousseau, 1996 in Bergmann Lichtenstein & Mendenhall, 2002: 5). In de inleiding is toegelicht dat dit de carrière complex maakt en aan de ene kant zorgt kant voor



vrijheid, maar ook juist voor onzekerheid (Jones & DeFillippi, 1996: 102). De vrijheid komt voort uit dat men zelf bepaalt welke richting men opgaat en welke keuzes men maakt. De onzekerheid is echter gelegen in het feit dat men vaak op voorhand niet kan zeggen of de gemaakte keuzes de goede zullen zijn en of er werkzekerheid uit zal volgen. Veel mensen kiezen bewust voor het werken in een *project-based industry*, bijvoorbeeld omdat hun passie daar ligt, de onzekerheid die daarbij komt kijken wordt dan vaak op de koop toegenomen (Blair, 1999: 175).

Diegenen die de onzekerheid weten te beperken krijgen meer toegang tot kansen en middelen (Jones & DeFillippi, 1996: 90). Dat wil zeggen dat wanneer iemand erin slaagt goed te presteren op een project, hij daardoor meer kans heeft dat hem een baan wordt geboden bij een volgend project of dat iemand hem de middelen ter beschikking stelt om zelf een volgend project te starten. Het constant deel zijn van succesvolle projecten reduceert op die manier onzekerheid. Echter is dat natuurlijk juist de uitdaging van de *boundaryless career*. Onderzoek naar hoe in deze context een succesvolle carrière gevormd kan worden is dan ook van belang.

### Commitment

De eigen verantwoordelijkheid voor de carrière zorgt ervoor dat men zich hier ook zelf voor moet inzetten. Zoals gezegd ontwikkelen carrières zich veel meer rond een beroep dan rond een bedrijf, commitment aan een bedrijf is dan ook veel minder van belang dan commitment aan de eigen loopbaan. Een *boundaryless career* vraagt veel inzet van het individu en kan daarom een grote druk leggen op het privéleven (Jones & DeFillippi, 1996: 94), doordat wanneer men steeds kiest voor werk er (te) weinig tijd overblijft voor privé. Daarom is het nodig dat men de eigen motieven, interesses en redenen van het kiezen voor een bepaalde loopbaan duidelijk voor ogen heeft (Jones & DeFillippi, 1996: 93). Hiermee kan men voor zichzelf identificeren of men alleen maar voor zijn carrière wil gaan of ook een balans wil hebben met het privéleven. Kiezen voor deze balans betekent vaak dat men de hoge doelen, als veel inkomsten of een hoge status, wat meer moet laten varen (Jones & DeFillippi, 1996: 94). Deze doelen bepalen vaak wel de mate van succes van een carrière en het lijkt er dan ook op dat hoge commitment aan de loopbaan een must is voor succes. Het kiezen voor de mate van commitment vormt een uitdaging in de *boundaryless career*.

### Toegang en voortgang

In veel *project networks*, maar zeker in de filmindustrie, is er sprake van een industriekern en een industrieperiferie (Jones & DeFillippi, 1996: 95). Het grootste deel van de werknemers opereert in deze periferie en slechts een klein deel dringt door tot de 'elite' ofwel, de kern, en lukt het ook om daar te blijven (Jones, 1996: 71). Het weten waar de mogelijkheden liggen om in de industrie binnen te komen en daarna door te dringen tot de kern vormen uitdagingen op zich in de *boundaryless career* (Jones & DeFillippi, 1996: 95-97).

### Netwerk

Het identificeren van nieuwe projecten die de carrière vooruithelpen is een belangrijk onderdeel van de *boundaryless career*. Het hebben van veel formele en informele contacten kan hier goed bij helpen, omdat zij nieuwe projecten kunnen aandragen en iemand inzicht kunnen geven in verschillende mogelijkheden. Juist, omdat mensen zoveel tussen organisaties bewegen strekken ook de inter-persoonlijke netwerken zich over de grenzen van deze bedrijven uit (Jones & DeFillippi, 1996: 97). De uitdaging is om veel contacten te leggen, nuttige contacten te behouden en strategisch om te gaan met de informatie die je eruit krijgt (Jones & DeFillippi, 1996: 97).



### Loopbaanplanning

Aangezien er geen sprake is van een lineaire carrière, waar vooruitgang gekarakteriseerd wordt door het 'hoger op de ladder klimmen' binnen een organisatie, wordt ook de planning van de loopbaan ingewikkelder. Ten eerste kan vooruitgang of succes voor verschillende mensen verschillende dingen betekenen. Voor de één is het uitbreiden van de technische kennis, waar het voor de ander misschien het aangaan van een baan met meer verantwoordelijkheid of een hoger salaris is (Jones & DeFillippi, 1996: 98). De uitdaging is erachter te komen hoe lang men een bepaalde functie moet blijven uitoefenen voordat het doorgroeimogelijkheden gaat beperken (Jones & DeFillippi, 1996: 98). Wanneer men te vroeg een nieuwe functie aan wil gaan kan het zijn dat hij er nog niet tegen opgewassen is, omdat hij bijvoorbeeld nog niet de juiste vaardigheden bezit. Te lang wachten kan echter inhouden dat gestelde doelen niet bereikt worden, omdat men 'het tempo er niet inhoudt'.

## 2.2 Factoren

Het succesvol kunnen beantwoorden van bovenstaande uitdagingen vereist verschillende vaardigheden en eigenschappen van personen die zo'n carrièrepad bewandelen. Daarnaast zijn er nog enkele andere factoren die van invloed zijn op een (succesvolle) loopbaanontwikkeling van speelfilmproducenten. Deze factoren vormen de kern van dit onderzoek en zullen behandeld worden in dit theoretisch kader.

De factoren worden besproken in relatie tot hoe zij van invloed kunnen zijn op succesvolle films of loopbanen. Wanneer een factor leidt tot een succesvolle film heeft dit bijna automatisch positieve gevolgen voor de loopbaan. Een succesvolle film kan zijn een film die veel geld op heeft gehaald en/of die veel geprezen is, zoals bijvoorbeeld op festivals. Een succesvolle loopbaan wordt bij entrepreneurs vaak afgemeten aan het succes van hun onderneming(en). Dit gaat echter voor filmproducenten niet op, omdat zij als het ware steeds opnieuw een onderneming beginnen met de start van een nieuw project. Succes zit er voor een filmproducent veel meer in dat hij een succesvolle loopbaan heeft, oftewel steeds goede films kan blijven maken, dan dat hij een succesvol bedrijf opzet. Hoewel een productiebedrijf vaak wel de achtergrond vormt van een succesvolle carrière, een succesvol producent is namelijk in staat een productiebedrijf in stand te houden, is de bedrijfsvoering hiervan nog altijd onderhevig aan hoeveel en hoe succesvolle films een producent blijft maken.

De verschillende factoren zullen hieronder afzonderlijk van elkaar besproken worden, tenslotte komt in de conclusie het onderzoeksmodel dat deze factoren combineert aan bod.

### 2.2.1 Vaardigheden

Tegelijkertijd het creatieve proces, het personeel en de financiële kant van een project bewaken om tot een succesvol product te komen is de uitdaging van een speelfilmproducent (Finney, 2008: 114). Door dit project na project te volbrengen is men in staat een succesvolle carrière op te bouwen. Uit de theorie over de *boundaryless career* volgt een duidelijk overzicht van de verschillende vaardigheden die hiervoor nodig zijn. Bij de beschrijving hiervan is een studie van Jones en DeFillippi (1996) als leidraad gebruikt. Zij hebben hun respectievelijke onderzoeksgebieden van *project-based organizing* en innovatie in organisaties gecombineerd in hun studie over vaardigheden en loopbaanplanning van de *boundaryless career*. Hierin schetsen zij een compleet plaatje schetsen van welke vaardigheden iemand met een *boundaryless career*



nodig heeft, om de loopbaan succesvol te maken. Er worden 6 'dimensies' beschreven; die samen alle aspecten van een loopbaan in een onzekere industrie beslaan (Jones & DeFillippi, 1996). Gezien het feit dat het werken in de filmindustrie in de afgelopen 30 jaar nauwelijks veranderd is (Davenport, 2006: 255), en de kenmerken van de *boundaryless career* ook nu nog gelden is deze studie ook 15 jaar nadat zij geschreven is nog relevant.

Jones & DeFillippi onderscheiden 2 kennisgebieden; ten eerste kennis van de industrie waarbinnen de volgende 3 dimensies worden onderscheiden: *weten wat* voor carrière systeem men betreedt (dit gaat bijvoorbeeld om cultuur in de industrie, de manier van met elkaar omgaan, de manier van werken, etc.), *weten waar* men de industrie kan betreden, opleiding kan volgen en door kan groeien en *weten wanneer* men een bepaalde baan moet houden of naar iets nieuws moet gaan zoeken. Ten tweede het gebied zelfkennis waarbinnen de andere 3 dimensies worden onderscheiden: *weten waarom* men een bepaalde carrière najaagt, *weten met wie* er contact gelegd moet worden en een netwerk opgebouwd moet worden en *weten hoe* men een bepaalde taak of rol moet uitvoeren om kansen te krijgen (Jones & DeFillippi, 1996: 89). Bij iedere dimensie horen verschillende belangrijke vaardigheden die men moet bezitten. Deze vaardigheden zullen per dimensie worden besproken. Daarna komt aan bod hoe men volgens Jones en DeFillippi de dimensies moet combineren voor succesvolle loopbaanplanning.

### ***Dimensies van industriekennis***

#### *Weten wat*

Men moet in staat zijn uit te vinden wat de spelregels zijn die binnen een industrie gelden en weten hoe men hiermee om moet gaan (Jones & DeFillippi, 1996: 90). Wat betreft de filmindustrie moet men dus op de hoogte zijn van dingen als hoe men bepaalt of een film succesvol is of niet, hoe belangrijk reputatie is, hoe men werkt op een filmset, etc. Dit kan het best verkregen worden door op veel verschillende projecten te werken. Ook moet men op de hoogte blijven van wat de wensen van het publiek zijn en welke technologische ontwikkelingen er gaande zijn. Deze kennis kan opgedaan worden door veel te lezen in bijvoorbeeld vakbladen of op internet en door zelf naar de film te gaan om in de gaten te houden wat collega's maken.

#### *Weten waar*

De *boundaryless career* plaatst de verantwoordelijkheid voor opleiding en doorgroeien in een industrie bij het individu in plaats van bij een organisatie (Jones & DeFillippi, 1996: 96). Hierdoor moet men zelf uitzoeken waar de beste training te krijgen is en welke vaardigheden men moet bezitten om door te kunnen groeien. Men kan er bijvoorbeeld voor kiezen alleen maar *on-the-job* te trainen, of tevens een formele opleiding te volgen. Ook weten waar de kansen liggen voor nieuwe projecten en welke projecten gaan leiden tot succes in de industrie zijn hier belangrijke vaardigheden. Tenslotte is weten waar men heen kan voor erkenning, bijvoorbeeld festivals of filmwedstrijden, ook erg belangrijk (Jones & DeFillippi, 1996: 96).

#### *Weten wanneer*

Het gaat hier om de timing die iemand hanteert in zijn carrière. Bijvoorbeeld wanneer men kiest een nieuwe en/of hogere functie te willen hebben op een volgend project. Zoals iemand die van assistent in de camera afdeling op wil klimmen naar cameraman, of een productieassistent die productieleider wil worden. Wanneer men niet lang genoeg in de eerste functie blijft zitten leert men niet de nodige vaardigheden om op te klimmen en verloopt een overstap naar een volgende functie dus niet goed. Wanneer men echter te lang in een bepaalde functie zit, lijkt het voor





anderen dat zijn drang om op te klimmen niet groot genoeg is en zullen ze hem minder snel de kans geven. De truc is dus weten wanneer men actie moet ondernemen (Jones & DeFillippi, 1996: 98). 'Opklimmen' hoeft hier niet altijd in de hiërarchische zin van het woord te zijn; men kan ook opklimmen van eenvoudige naar ingewikkeldere projecten of van een lager naar een hoger loon per project dat hij doet (Jones & DeFillippi, 1996: 98). Vaardigheden die hierbij van belang zijn, zijn het kunnen inschatten van kansen voor vooruitgang van de loopbaan en die ook grijpen en het kunnen aanvoelen wanneer men klaar is om een volgende stap te nemen.

#### *Industriekennis (vanuit de entrepreneur)*

Vanuit de *entrepreneurship*-theorie volgt ook het belang van kennis van de industrie die bij de drie bovenstaande dimensies hoort. Omdat de industrie niet bestaat uit permanente bedrijven, die gezamenlijk informatie verzamelen, maar uit tijdelijke ondernemingen die weer verdwijnen als het product af is, is informatievergarig moeilijk (DeFillippi & Arthur, 1998: 136). Toch is het van belang dat een entrepreneur rekening houdt met de industrie bij het opzetten van een nieuwe onderneming, want ondernemerssucces komt vaak voort uit bedrijven die een link weten te leggen tussen wat zij produceren en hun omgeving (Osborne, 1995: 4). Hij moet informatie uit de industrie dus zo koppelen aan zijn onderneming dat hij een product kan opleveren dat gewild is in de markt.

Een entrepreneur moet in staat zijn aanwijzingen voor nieuwe projecten te identificeren (Stevenson e.a., 1985 in Ardichvili e.a., 2003: 105), bijvoorbeeld door gebruik te maken van informatie uit zijn netwerk. Maar daarnaast moet hij onderzoek naar de markt doen, gevoel hebben voor wat de markt nodig heeft en kunnen bepalen welke middelen ingezet kunnen worden om deze mogelijkheid om te zetten in een levensvatbaar project. Het is aan de ondernemer of hij een gelegenheid aangrijpt en om weet te zetten in een, potentieel succesvol, project. Het kunnen koppelen van al deze aspecten is een belangrijke vaardigheid van een succesvol entrepreneur.

#### ***Dimensies van zelfkennis***

##### *Weten waarom*

Hierbij is van belang dat men heel duidelijk voor zichzelf voor ogen heeft waarom men een bepaalde carrière najaagt (Jones & DeFillippi, 1996: 93). Omdat er in de *boundaryless career* geen organisatie meer is die voor een individu bepaalt wat zijn carrièrekansen en -mogelijkheden zijn binnen een bedrijf, moet iemand dit voor zichzelf bepalen. Er wordt dan ook meer sturing en motivatie van het individu geëist (Jones & DeFillippi, 1996: 93). Deze zelfkennis kan iemand helpen bij het bepalen hoe iemand in zijn baan staat. Als men de filmindustrie in is gegaan om de beste van de beste te worden zal dit vrijwel altijd een onverdeelde aandacht op de carrière eisen. Wanneer men echter daarnaast ook een privéleven belangrijk vindt zal men zijn doelen daarop moeten aanpassen (Jones & DeFillippi, 1996: 94). Zoals eerder opgemerkt, lijkt hoge commitment aan de loopbaan een must voor succes.

##### *Weten wie*

Het is heel erg belangrijk in de filmindustrie, meer nog dan in andere industrieën, om te weten wie je moet kennen om kansen te krijgen (Jones & DeFillippi, 1996: 97). Dat wil zeggen wie jou naar je volgende project kunnen leiden, of bijvoorbeeld voor producenten, met wie je contact moet leggen om financiering te krijgen. Het uitvinden wie en contact kunnen leggen met die mensen die van invloed zijn, zijn dus belangrijke vaardigheden.



Ook vanuit andere literatuur over de *boundaryless career* volgt het belang van het hebben van een netwerk: in een industrie waar mensen steeds van project naar project verplaatsen is het erg belangrijk dat men de mensen met wie men werkt kan vertrouwen om op die manier de onzekerheid van nieuwe en onsuccesvolle relaties te verminderen (Blair, 1999: 182). Om deze reden vormen mensen in een *project-industry* netwerken om zich heen. Producenten nemen vaak een aantal dezelfde mensen aan, als dat op een vorig project goed ging, om onzekerheid en risico te minimaliseren (Blair, 2001: 167; Ebbers & Wijnberg, 2009).

Zoals besproken wordt een uitdaging in de *boundaryless career* gevormd door het verkrijgen van ingangen in de periferie en beter nog kern van de industrie. Persoonlijke netwerken kunnen een positieve invloed hebben op de loopbaan doordat zij de sleutel kunnen zijn tot een goede reputatie, toegang en voortgang in de industrie, toegang tot geld en succes. Een netwerk hebben is dan ook essentieel voor een loopbaan in zo'n soort industrie (Blair, 1999: 183). Zo kunnen mensen elkaar op de hoogte houden van beschikbare banen (Jones, 1996: 65) en kunnen zij elkaar aanraden bij nieuwe werkgevers of een sollicitatie regelen (Blair, 1999: 180; Faulkner & Anderson, 1987: 907). Een sociaal netwerk kan daarbij ook nog fungeren als psychologische steun (Allen, 2000: 488). Als outsider is het van belang contacten in de industrie te hebben of leggen om toegang te krijgen tot die industrie (Blair, 2001: 167; Jones, 1996: 65). Vooral contact met sleutelfiguren in de industrie is van grote waarde (Jones & DeFillippi, 1996: 96), omdat dit mogelijke toegang tot de kern vergroot. Het werken in projecten heeft ook het positieve gevolg dat ieder project vorige relaties versterkt (als men werkt met mensen waar al eerder meer gewerkt is), maar ook juist nieuwe contacten opbouwt (Faulkner & Anderson, 1987: 907).

Een uitgebreid netwerk zorgt bovendien voor vele kanalen via waar informatie over nieuwe projecten binnen kan komen (Ferriani e.a., 2009: 1546) en waar men op kan inspringen om aan het werk te blijven. Maar voor producenten is ook andere informatie die via netwerken kan binnenkomen van belang (Ferriani e.a., 2009: 1548), zoals bijvoorbeeld informatie over de markt, over mogelijkheden voor nieuwe projecten of over financieringsmogelijkheden. Hoe meer (goede) contacten iemand heeft, hoe meer kans dat hij de juiste en waardevolle informatie krijgt om nieuwe projecten te kunnen starten. In de kern van de industrie bevinden zich vaak de meest hechte contacten, in tegenstelling tot de vaak lossere interactie in de periferie (Jones, 1996: 71).

Binnen iemands netwerk bestaan zowel informele als formele contacten. Voor crewleden zijn met name de informele contacten die hen kunnen helpen aan volgende banen van groot belang. Voor producenten zijn ook de formele contacten met partners als leveranciers, verzekeraars en financiers van groot belang. Een duurzame relatie met deze partijen kan helpen de randvoorwaarden van een project gemakkelijker op te zetten.

De relatie tussen netwerken en succes in een loopbaan mag duidelijk zijn; hoe beter de contacten, hoe meer toegang tot informatie over nieuwe projecten, en dus meer kansen om op te klimmen en steeds grotere en betere projecten te maken. "*Weten wie*" is essentieel voor een succesvolle carrière (Jones & DeFillippi, 1996: 97).

### Negatieve gevolgen

Belangrijk is om ook de eventuele negatieve gevolgen van een netwerk in de gaten te houden, omdat deze juist het succes zouden kunnen tegenwerken. Negatieve gevolgen kunnen



voortkomen uit het aangaan van relationele contracten (Ebbers & Wijnberg, 2009: 990) met mensen uit het netwerk, zoals dat vaak gebeurt in *latent organisations* (Starkey et.al., 2000 in Ebbers & Wijnberg, 2009: 988). Dit is een specifiek type netwerkorganisatie, waarin actoren enkele malen achter elkaar samenwerken in verschillende projecten (Ebbers & Wijnberg, 2009: 988). Bijvoorbeeld een filmproducent die meerdere malen met hetzelfde cameratteam werkt. De relationele contracten zijn dan impliciete overeenkomsten tussen werkgever en werknemer, waarin zij, zonder dit officieel overeen te komen, dingen aan elkaar beloven met het oog op een volgend project. Zo zou de werkgever kunnen vragen of de werknemer op dit project onder zijn normale tarief wil werken, vanwege budgettaire redenen, maar dan wel met de zekerheid dat hij op een volgend project van dezelfde werkgever in een hogere functie wordt aangesteld. Dit soort flexibiliteit heeft voordelen voor zowel de werkgever als werknemer en is niet ongebruikelijk in bijvoorbeeld de filmindustrie. Maar het kan ook negatieve gevolgen hebben; doordat men 'verplicht' is een bepaald iemand aan te nemen voor een productie, als tegenprestatie voor een eerder project, wordt men mogelijk belemmerd in het aannemen van de meest geschikte persoon voor de baan (Ebbers & Wijnberg, 2009: 994).

Een negatief gevolg voor mensen die zich nog niet in een netwerk binnen de industrie bevinden is dat zij minder kans hebben op banen. Strategieën voor hen om toch in de industrie te komen zijn: contact leggen met mensen in de industrie en een portfolio ontwerpen om je kwaliteit te laten zien bij een gebrek aan eerdere credits (Jones & DeFillippi, 1996: 97-98).

#### *Weten hoe*

Deze laatste dimensie gaat over het weten welke vaardigheden (en talenten) er nodig zijn om je baan goed uit te kunnen oefenen (Jones & DeFillippi, 1996: 100). Waar deze dingen in een *bounded career* vaak voortkomen uit de organisatie en eenieder die binnenkomt 'aan de hand wordt genomen', moet iemand met een *boundaryless career* zelf bepalen welke technische en inter-persoonlijke vaardigheden men moet bezitten. Ook weten hoe men zijn baan zo kan uitvoeren dat hij beter presteert dan anderen is hier een belangrijk onderdeel van (Jones & DeFillippi, 1996: 101). Voor een producent zijn deze vaardigheden de taken die in de inleiding besproken zijn, de *weten hoe* dimensie houdt niet alleen in dat hij deze taken uitvoert, maar ook dat hij weet welke taken er van hem verwacht worden en hoe hij deze het best kan uitvoeren.

#### **Onderzoek**

De vraag is waar een producent zijn informatie over de industrie vandaan haalt; hoe houdt hij zich op de hoogte van veranderingen? Houdt hij actief rekening met de industrie en doet hij hier ook onderzoek naar, of is het meer een 'gevoel' dat zich opbouwt met ervaring? Houdt hij bij het kijken naar de levensvatbaarheid van een project ook rekening met de industrie? Dit zijn allemaal vragen die aan bod zullen komen in het onderzoek.

Interessant is ook om te onderzoeken in hoeverre speelfilmproducenten het belang zien van een uitgebreid netwerk met goede contacten. Hoe zij deze contacten gelegd hebben, of zij hier actief aan hebben moeten werken en wat voor contacten voor hen het meest van belang waren/zijn. Door te vragen naar carrièredoelen en het belang van een werk-privé balans kan achterhaald worden in welke mate het *weten waarom* een rol heeft gespeeld in het succesvol worden. Tenslotte heeft het *weten hoe* een sterke relatie met opleiding en ervaring, welke als aparte factor later aan bod komt.



### 2.2.2 Loopbaanplanning

Juist in de *boundaryless career* is er de noodzaak om zelf de loopbaan te plannen (Jones & DeFillippi, 1996: 102), aangezien men niet vast in dienst is bij een bedrijf dat hierbij kan ondersteunen. Men is zijn eigen loopbaanmanager. Nu alle dimensies apart besproken zijn kan hier geïllustreerd worden hoe deze kunnen worden ingezet om een loopbaan goed uit te kienen. De 6 dimensies geven samen een beschrijving van het domein van de loopbaanontwikkeling en moeten dan ook allemaal in ogenschouw genomen worden bij het plannen van een 'grenzenloze' carrière (Jones & DeFillippi, 1996: 101).

De verschillende dimensies hangen op de volgende manier met elkaar samen: om goed voorbereid de industrie te betreden en er te blijven, moet de producent kennis hebben van de industrie (*weten wat*), maar ook zeker kennis van zichzelf en zijn doelstellingen (*weten waarom*). Vervolgens moet men achterhalen waar men de industrie kan betreden, waar men opleiding en training kan krijgen en waar men ervaring op kan doen (*weten waar*) om deze doelstellingen te behalen. Om vervolgens ook daadwerkelijk toegang te krijgen tot de industrie, opleidingen en projecten moet men de goede mensen kennen (*weten wie*). Door dit netwerk krijgt men een heleboel mogelijkheden aangeboden en is het zaak dat men weet welke hiervan aan te grijpen en welke voorbij te laten gaan. Dit wordt onder andere beïnvloed door of het de juiste timing in de carrière is voor die mogelijkheid (*weten wanneer*). Om te weten wanneer iets de beste tijd is, moet men *weten hoe* de doelstellingen die hij heeft gesteld bereikt kunnen worden en welke stappen daarvoor vereist zijn. Men kan dan bedenken of men met de huidige vaardigheden het optimale uit een bepaalde kans kan halen (Jones & DeFillippi, 1996: 102). Iemand die op deze manier zijn vaardigheden weet te combineren heeft meer kans op een succesvolle loopbaan.

#### **Onderzoek**

Interessant is om te onderzoeken in hoeverre de succesvolle speelfilmproducenten hun loopbaan hebben gepland en uitgekiend. Aan de hand hiervan kan gekeken worden of de noodzaak van het plannen van een *boundaryless career*, zoals Jones & DeFillippi die benoemen, ook in de praktijk blijkt te bestaan.

### 2.2.3 Persoonlijke kenmerken

Het is logisch dat iemands persoonlijke kenmerken ook van invloed zijn op zijn of haar carrière. Alleen al omdat persoonlijke kenmerken vaak de beroepskeuze beïnvloeden. In de literatuur over entrepreneurs komen steeds een aantal persoonlijke kenmerken terug die typerend zijn voor succesvolle ondernemers en daarmee is de kans groot dat ze ook aanwezig zijn bij speelfilmproducenten. Deze kenmerken zullen hier besproken worden.

#### **Prestatiedrang**

Entrepreneurs hebben een hoge drang om te presteren (Begley and Boyd, 1987: 79; Osborne, 1995: 7; Rauch & Frese, 2007: 369; Rae&Carswell, 2000: 157). Hierdoor zijn ze erg doelgericht (Osborne, 1995: 7; Rae&Carswell, 2000: 157); ze stellen (hoge) doelen, zijn vastberaden die te behalen en tonen doorzettingsvermogen. Dit brengt ook de drang om continu uitgedaagd te worden met zich mee (Rae&Carswell, 2000: 155).



### **Zelfverzekerdheid**

Een entrepreneur is zeker van zichzelf (Rae&Carswell, 2000: 157) en daarmee ook emotioneel stabiel (Brandstätter, 1997: 174). Hij heeft een hoge mate van *internal locus of control*; dat wil zeggen dat hij denkt zelf van invloed te zijn op zijn leven, veel meer dan externe omstandigheden dit zijn (Begley and Boyd, 1987: 81). Hoe meer de LOC intern gericht is en hoe meer deze persoon ook de drang heeft om te presteren (Begley and Boyd, 1987: 79; Rauch & Frese, 2007: 370). Dit brengt ook met zich mee dat een ondernemer zich bewust is van en op zijn gemak voelt bij de consequenties van zijn handelen (Osborne, 1995: 7).

### **Risico's nemen**

Het durven van en bereid zijn tot het nemen van risico's zijn belangrijke eigenschappen voor entrepreneurs (Begley and Boyd, 1987: 79; Osborne, 1995: 7; Sexton & Bowman, 1985: 130; Rauch & Frese, 2007: 369; Mill, 1848 in Brockhaus, 1980; Kuratko&Hodgetts, 2004 in Kuratko, 2005: 578; Cooper, 2004: 12). Wel is bekend, en niet onlogisch ook, dat wanneer er excessief veel risico genomen wordt, dit een negatieve invloed heeft op het succes van een onderneming (Begley and Boyd, 1987: 80).

Er zijn aanwijzingen dat niet gedurende de hele carrière van een ondernemer, maar alleen bij het beginnen van een onderneming een grotere bereidheid tot het nemen van risico aanwezig moet zijn (Brockhaus, 1980: 519; Begley and Boyd, 1987: 90). Wanneer een bedrijf eenmaal goed loopt is dat niet meer nodig. Volgens deze redenering zouden producenten dan continu de neiging moeten hebben tot het nemen van risico's, daar zij iedere keer weer een nieuwe 'onderneming' starten.

Filmproducenten kunnen aan twee kanten van het productieproces kiezen voor het nemen van risico: de organisatie kant, bijvoorbeeld hoe zij hun crew samenstellen of hoe zij omgaan met het beschikbare geld en de kant van het product, ofwel de creatieve verwoording van de film; het onderwerp, het verhaal, het genre, de regie, etc. Waar aan de kant van het product nog wel eens een gokje gewaagd wordt, gebeurt dit eigenlijk nooit aan de organisatorische kant.

Dit gebrek aan innovatie kan problematisch zijn in de filmsector. In het artikel *UK Film Companies: Project-Based Organizations Lacking Entrepreneurship and Innovativeness?* (2006) snijdt Davenport dit onderwerp aan. In een industrie die opgebouwd is uit vele verschillende kleine bedrijven, waarvan de omgeving en markt onzeker zijn en technologische verandering snel gaat, zou je verwachten dat er continu verandering plaatsvindt in het productieproces en de uitkomst daarvan (Davenport, 2006: 250). Zeker, omdat succes vaak volgt uit het effectief kunnen beantwoorden van deze veranderingen en daarmee continu een gewild product te blijven maken. In een industrie waar de omgeving steeds verandert, zoals in de filmindustrie, zou je dus verwachten dat er ook steeds initiatieven zijn die hier een antwoord op willen geven.

Maar niets is minder waar; het productiemodel in de filmindustrie is al tientallen jaren niet veranderd (Davenport, 2006: 254). Terwijl juist in de organisatie, management en ontwikkeling van mensen in deze industrie een hoop zou kunnen veranderen (Davenport, 2006: 250). Denk hierbij aan samenstelling van de crew of een gezamenlijk plan van producenten om hun crew opleiding te bieden.



De reden dat dit echter niet gebeurt is waarschijnlijk te verklaren doordat men het risico niet wil nemen dat het mis gaat; men gaat liever voor bewezen methodes dan te breken met de regels die al jarenlang gelden (Davenport, 2006: 256). Er is al zoveel risico gelegen in of een film wel goed ontvangen gaat worden door de consument dat men aan de kant van de organisatie geen risico's wil nemen. Daarnaast is de reputatie van een producent ook voor een groot deel afhankelijk van of hij binnen budget en op schema kan blijven; een risico in de organisatie kan dit in gevaar brengen. Bovendien komt het ook deels doordat er veel geld van externe financiers betrokken is; een risico in het managen van een productie is waarschijnlijk moeilijk te verantwoorden.

Verder bestaat er in de filmwereld ook een weerstand tegen verandering; netwerken kunnen bevorderlijk werken, maar ook mensen uitsluiten die niet volgens het boekje werken (Davenport, 2006: 255). Misschien ook doordat zij niet willen dat iemand anders wel succes behaalt met de risico's die ze zelf niet durven nemen. Eenmaal binnen een netwerk durft een producent ook geen risico meer te nemen, omdat hij erg afhankelijk is van het netwerk voor zijn reputatie (Davenport, 2006: 255). Dit is jammer, omdat de spelers in een netwerk ook juist samen verandering kunnen bewerkstelligen (Davenport, 2006: 250).

Niet alleen risico's op organisatorisch gebied, maar ook op creatief gebied kunnen voor positieve resultaten zorgen. Gevolg van het niet nemen van dit soort risico is dat, afgezien van de films van de grote Hollywood studio's, maar weinig producenten echte successen behalen (Davenport, 2006: 256). In Nederland zie je ook dat dit leidt tot weinig differentiatie in films, zoals de Raad voor Cultuur (2007) ook heeft onderkend. Toestroming van meer productietalent zou kunnen zorgen voor een verandering in zowel organisatie als creatie, maar hiervoor is wel openheid van de industrie vereist.

### ***Autonomie***

Entrepreneurs hebben behoefte aan autonomie (Osborne, 1995: 7; Sexton & Bowman, 1985: 130; Rauch & Frese, 2007: 370; Brandstätter, 1997: 174); uiteraard komt dit ook naar voren uit het feit dat zij altijd de leiding hebben over de onderneming die zij starten.

### ***Ambigüiteit***

Het beroep van ondernemer brengt vaak veel onzekerheden met zich mee; dit geldt des te meer voor filmproducenten. Een entrepreneur moet dan ook om kunnen gaan met ambigüiteit (Begley and Boyd, 1987: 79; Osborne, 1995: 7; Sexton & Bowman, 1985: 130). Onzekerheid kan van tijd tot tijd stressvolle situaties opleveren, ook hier moet de ondernemer tegen kunnen (Rauch & Frese, 2007: 370). Tenslotte zorgen onzekerheden er ook voor dat een situatie zomaar kan veranderen; een entrepreneur moet dan ook snel in kunnen spelen op verandering (Sexton & Bowman, 1985: 130).

Voor speelfilmproducenten is er nog één eigenschap die hen onderscheidt van andere entrepreneurs: passie. Mensen in de filmindustrie hebben bijna zonder uitzondering allemaal een grote passie voor het maken van films (Jones & DeFillippi, 1996: 93). Dit moet ook haast wel, gezien de hoge eisen en opofferingen die de industrie van individuen kan vragen (Jones & DeFillippi, 1996: 94).



## **Onderzoek**

Dit onderzoek is niet een psychologisch onderzoek dat zal constateren welke kenmerken er wel en niet aanwezig zijn bij speelfilmproducenten. Het is eerder andersom; komen kenmerken die producenten zelf noemen overeen met wat er in de literatuur als kenmerken van entrepreneurs beschreven worden? Er zal gevraagd worden naar welke kenmerken zij denken dat essentieel geweest zijn voor hun succes. Ook is belangrijk om met het oog op de mate waarin een succesvolle loopbaan zelf gefaciliteerd kan worden te vragen in hoeverre de producenten denken dat persoonlijke eigenschappen zijn aangeboren of aan te leren zijn.

### **2.2.4 Reputatie**

De reputatie van een *project-entrepreneur* is in meerdere opzichten belangrijk: enerzijds tegenover zijn concurrenten, tegenover stakeholders als financiers of bedrijven waarvan hij middelen afneemt, maar anderzijds ook als werkgever. Doordat een producent cast- en crewleden inhurt voor hun diensten en expertise op een bepaald gebied kan eigenlijk beter gesproken worden van een opdrachtgever-opdrachtnemerverband (Wils & Ziegelaar, 2005: 24). Toch kan een producent ook als werkgever gezien worden aangezien hij de werkomstandigheden voor de cast en crew schept en hij verantwoordelijk is voor de manier waarop de crew wordt samengesteld.

#### **Reputatie algemeen**

Het belang van reputatie wordt versterkt door de onzekerheid die gepaard gaat met de *boundaryless career* (Jones & DeFillippi, 1996: 92). De carrière hangt voor een groot deel af van de reputatie die iemand weet op te bouwen. De reputatie van een producent is voor een deel afhankelijk van of hij de verschillende partijen zo weet aan te sturen dat producties binnen budget en op schema blijven (Davenport, 2006: 253); omdat dit laat zien hoe goed hij een productie kan managen. Maar reputatie is ook afhankelijk van het aantal succesvolle films dat hij op zijn naam heeft staan; als je naam geassocieerd wordt met succesvolle films dan zorgt dit voor een hogere status en betere reputatie (Jones, 1996: 65). Tenslotte is de reputatie ook nog afhankelijk van de inter-persoonlijke vaardigheden van de producent; deze bepalen deels het beeld dat er heerst van een producent en daarmee de wie er met hem willen samenwerken (Jones & DeFillippi, 1996: 92).

Hier en daar wordt in de literatuur ook verwezen naar een negatief imago van producenten; zij zouden zelf vrijwel al het geld opstrijken, terwijl ze de crew voor lage lonen laten werken. Men zou daarbij te weinig in ogenschouw nemen dat een producent ook juist degene is die van begin tot eind moeten werken voor een productie, bij alle aspecten betrokken is en alle verantwoordelijkheid draagt (Priggé, 2004: 2). De titel van producent zou in de afgelopen decennia steeds minder een begrip zijn geworden (Priggé, 2004: 2); iedereen weet wat de regisseur en acteurs doen, maar er is veel minder bekend over de taken van de producent. En dat terwijl er zonder producent geen productie is; zij geven acteurs kans om in films te spelen en zij verzorgen alle randvoorwaarden voor de crew (Priggé, 2004: 2). Er wordt niet gesproken over of dit ook van invloed is op het succes.

#### **Reputatie als werkgever**

##### **Werkomstandigheden**

Zoals eerder uitgelegd zijn de werkomstandigheden in de filmindustrie vaak niet optimaal; lange werkdagen, 6-daagse werkweken en vaak lage inkomsten. Toch wordt er kennelijk geen



noodzaak gevoeld om dit te veranderen, gezien het feit dat dit al jaren de manier van werken is (Blair, 1999: 182). Toch is het niet goed voor de reputatie van een producent als hij de werkomstandigheden verder laat verslechteren dan 'strikt' noodzakelijk. Dit beeld van de werkomstandigheden zorgt waarschijnlijk ook voor het slechte imago waar af en toe over gesproken wordt.

#### *Relatie met werknemer*

In de filmindustrie bestaat er een bijzondere vorm van contracten tussen producent en crew; er wordt namelijk veel gebruik gemaakt van de eerder genoemde relationele contracten (Ebbbers & Wijnberg, 2009: 990-992), waarbij impliciete afspraken tussen werkgever en werknemer worden gemaakt. Er zit wel een risico aan deze contracten, omdat er vaak redelijk wat tijd zit tussen het eerste project waarin de ene partij wat geeft en het volgende project waarin hij hiervoor beloond wordt. Om dit risico te verkleinen en te zorgen dat de afspraken nagekomen worden is reputatie van groot belang; men vertrouwt erop dat de ander doet wat er afgesproken is, omdat als hij dit niet doet hij de reputatie van een ongeloofwaardige werkgever of werknemer zal krijgen (Chiles & McMackin, 1996 in Ebbbers & Wijnberg, 2009: 994). Gezien het belang van reputatie om nieuwe projecten of banen te krijgen zal men zich dus vaak aan de afspraken houden. Het blijkt dat alleen producenten die de reputatie hebben van loyaal zijn en waarde hechten aan lange-termijn relaties echt kunnen profiteren van dit soort contracten (Ebbbers & Wijnberg, 2009: 1006).

#### *Teamsamenstelling*

De samenstelling van de crew is van invloed op de reputatie als werkgever, omdat hij hiermee uitstraalt met wat voor mensen hij graag samenwerkt. Hij kan bijvoorbeeld laten zien dat hij iemand is die graag vasthoudt aan opgebouwde contacten dus vaak dezelfde personen aannemen op verschillende projecten, maar hij kan ook juist laten zien dat hij het belangrijk vindt om nieuwe makers een kans te geven door ook beginnelingen in de crew toe te laten. Dit kan belangrijk zijn voor wat voor soort mensen er op de producent afkomen voor nieuwe projecten. Het is denkbaar dat er bij iemand die liever niet met nieuwkomers werkt nooit wordt aangeklopt door jonge makers met nieuwe ideeën, dit zou kunnen zorgen voor een beperking in de mogelijkheid tot nieuwe projecten en daarmee tot succes. Ook blijkt uit de literatuur dat het samenstellen van een mix van nieuwelingen en gevestigde crewleden een positieve uitwerking kan hebben (Ferriani e.a., 2009: 1554), omdat nieuwelingen een frisse blik op de gevestigde orde kunnen werpen en gevestigden de nieuwelingen kunnen begeleiden.

Naast op de reputatie kan teamsamenstelling ook van invloed zijn op het succes van een film. Of een project het goed doet is voor een groot deel afhankelijk van de interactie en coördinatie binnen het team dat eraan werkt (Ferriani e.a., 2009: 1546). Het is de taak van de producent om de juiste mensen te verzamelen om het project zo succesvol mogelijk af te ronden zowel binnen budget en schema als met een goede creatieve uitkomst (Ferriani e.a., 2009: 1548).

#### **Onderzoek**

Reputatie neemt dus een belangrijke plaats in de loopbaan van een producent; een goede reputatie kan de carrière vooruit helpen, waar een slechte reputatie deze juist tegenwerkt. In het onderzoek zal vooral gevraagd worden naar wat een producent actief gedaan heeft om zijn reputatie te verbeteren of in stand te houden en of hij hierbij ook rekening heeft gehouden met zijn reputatie als werkgever.





### 2.2.5 Opleiding & ervaring

Voor vrijwel alle beroepen geldt dat een deel van de kennis die nodig is voor dat beroep opgedaan wordt op een opleiding en een deel tijdens het uitvoeren van het beroep oftewel *on-the-job*. Het is alleen beroepsafhankelijk in welke mate beide manieren van kennisvergarig van belang zijn. Wat betreft opleiding is het leerproces van entrepreneurs grotendeels overeenkomstig met dat van filmproducenten; de literatuur over entrepreneurs is hier dan ook van toepassing. Ervaring speelt echter in de filmindustrie een veel belangrijker rol dan in veel andere industrieën, onder andere, omdat kennisoverdracht problematischer is, door het werken in projecten. Hierdoor speelt ervaring bij speelfilmproducenten naar alle waarschijnlijkheid een grotere rol in hun loopbaan.

#### **Opleiding**

Ondernemerschap, en daarmee ook de *boundaryless career*, is de laatste decennia steeds meer in opkomst. Dit heeft ervoor gezorgd dat *entrepreneurs* ook steeds vaker onderwerp van onderzoek werden. Toch is er nog veel onduidelijkheid, vooral ook over leerprocessen en opleiding in relatie tot *entrepreneurship* (Rae, 2004: 492-493). Ook de invloed van educatie op het succes van een entrepreneur is vaak onderwerp van discussie (Robinson & Sexton, 1994: 141). De relatie tussen educatie en ondernemerschap roept vragen op als: welke invloed heeft educatie op het succes van de entrepreneur? Is *entrepreneurship* iets wat aangeleerd kan worden? En hoe zouden *entrepreneurship* opleidingen verbeterd kunnen worden?

Met betrekking tot de eerste vraag heeft Robinson in 1994 al geconcludeerd dat educatie een sterk positieve invloed heeft op het succes van entrepreneurs (142, 154). Dit hoeft niet eens perse een opleiding in ondernemerschap te zijn; het volgen van een opleiding op zich verhoogt de kans op zelfstandig een onderneming opzetten en succes. Hoe hoger het niveau van de opleiding hoe groter de kans (Robinson & Sexton, 1994: 142).

Of *entrepreneurship* aangeleerd kan worden hangt af van in hoeverre de persoonlijke eigenschappen en vaardigheden van een ondernemer aangeleerd kunnen worden. Het leren van de benodigde kennis is afhankelijk van de leercapaciteit van het individu. Kirby (2004) argumenteert dat de persoonlijke eigenschappen, zoals die eerder aan bod zijn gekomen, wel aangeleerd kunnen worden, maar dat de wil om te presteren wel al aanwezig moet zijn (Kirby, 2004: 517). Er is hiervoor echter wel een verandering nodig in zowel de inhoud van de opleidingen, als de manier van onderwijzen die zij hanteren (Kirby, 2004: 510). Wat betreft inhoud is het van belang dat naast aandacht voor zaken als bedrijfsprocessen en kennis van de industrie er ook gericht wordt op het ontwikkelen van vaardigheden als communicatievaardigheden, onderhandelingsvaardigheden, vaardigheden voor leidinggeven en eigenschappen als de drang naar autonomie, creativiteit en bereidheid tot risico's nemen (Kirby, 2004: 515). Wat betreft de manier van onderwijzen zouden studenten meer verantwoordelijkheid moeten krijgen over hun eigen opleiding (doelen stellen, evaluatie, etc.), meer getraind moeten worden in praktijksituaties, meer getraind moeten worden in het nemen van beslissingen in onzekere situaties en er zouden rolmodellen uit de praktijk toegankelijk moeten zijn voor de studenten (Kirby, 2004: 516; Cooper, 2004). Entrepreneurs in de creatieve industrieën hebben aangegeven dat zij context-specifieke manieren van leren waarderen en dat zij er de informele theorie van en intuïtieve reactie op de praktijk van opdoen (Rae, 2004: 499). Door de koppeling aan de praktijk leren zij dus hoe dingen in het echt gaan en hoe zij hierop moeten reageren.



### ***Kennisoverdracht***

Omdat de filmindustrie bestaat uit tijdelijke ondernemingen wordt de opbouw en overdracht van kennis geproblematiseerd. Meestal is er aan het einde van een project geen tijd, motivatie en/of geld meer om de geleerde lessen te evalueren en over te dragen naar een nieuw project. Kennis is hierdoor verzameld in de individuen die van project naar project gaan in plaats van in bedrijven (Prencipe & Tell, 2001: 1384).

Daarnaast duidt het perspectief van de *boundaryless career* erop dat mensen zelf verantwoordelijkheid moeten nemen voor het toegang krijgen tot opleiding en kennis (Arthur & Rousseau, 1996: 11; Jones & DeFillippi, 1996: 96) en ervaring. Hier zit juist ook een spanningsveld: producenten nemen mensen op projecten aan die de juiste vaardigheden hebben en gaan niet investeren in mensen om ze deze vaardigheden te leren, want daar hebben ze zelf niets aan, aangezien de mensen na het project weer weg zijn. Om nieuwe vaardigheden te ontwikkelen moeten zelfstandigen dan ook op zoek naar banen waar ze het grootste deel aan vaardigheden al voor bezitten, maar waar ze ook enkele nieuwe dingen kunnen leren (Ebbers & Wijnberg, 2009: 993).

Bovenstaande heeft tot gevolg dat men afhankelijk is van anderen in de industrie voor kennisoverdracht (Prencipe & Tell, 2001: 1382), omdat leren voornamelijk plaatsvindt door ervaring op te doen (Prencipe & Tell, 2001: 1377) en mee te kijken met anderen die het vak al kennen. Dit is een informele manier van leren. Juist het articuleren van kennis, zoals het opschrijven of formeel doorgeven in de vorm van bijvoorbeeld cursussen, kan volgens Prencipe&Tell bijdragen aan het leren tussen projecten (2001). Enerzijds doordat de entrepreneur hiermee reflecteert op zijn eigen prestaties (Schön, 1978 in Prencipe & Tell, 2001: 1379), dit versterkt het leren van zijn ervaringen, omdat men actief identificeert wat wel en niet werkt (Rae&Carswell, 2000: 156). Dit is van belang wanneer men keuzes maakt voor nieuwe projecten en daarmee ook op de kans van slagen en dus het succes van die projecten. Anderzijds kan met kennisarticulatie bijgedragen worden aan de ontwikkeling van nieuwelingen (Jones, 1996: 66).

### ***Ervaring***

Kennis kan goed aangeleerd worden in opleidingen, maar het echte ondernemerschap en al dan niet succes hebben daarin vormt zich door ontdekken en ervaren (Rae&Carswell, 2000: 151). Het is hierbij essentieel dat men leert doelen te halen en ook leert van deze prestaties; oftewel dat zij dat wat ze geleerd hebben van voorgaande prestaties weten toe te passen bij het behalen van volgende doelen (Rae&Carswell, 2000: 157). In het perspectief van de filmproducent is het dus van belang dat hij leert van vorige producties en deze kennis gebruikt bij volgende projecten.

In de filmindustrie is ervaring misschien nog wel belangrijker dan in andere industrieën. Filmproducenten maken veel van hun belangrijkste beslissingen gebaseerd op instinct en ervaring (Shamsie, 2005 in Ferriani e.a., 2009: 1551). Hoe meer ervaring een producent heeft hoe meer kennis hij heeft van de omgeving waarin hij werkt en hoe beter hij geïntegreerd is in verschillende netwerken. Dit zorgt er samen voor dat hij beter in staat is deals te maken, middelen bij elkaar te krijgen en in te schatten welke mogelijkheden en risico's er zijn voor nieuwe projecten (Ferriani e.a., 2009: 1551). Hoe meer ervaring, hoe beter men in staat is zo om



te gaan met de taken en partijen die bij een productie horen dat de kans op een succesvol product groter wordt (Finney, 2008: 114).

### ***Opleiding vs. ervaring***

Er is veel discussie over wat belangrijker is in een loopbaan; opleiding of ervaring. De waarheid ligt in het midden; het één is niet zo effectief als het andere er niet is. Dat wil zeggen dat ervaring meer impact heeft wanneer het volgt op een opleiding (Robinson & Sexton, 1994: 154). En ook de leercapaciteit van het individu is van belang; hoe makkelijker men leert, hoe meer men ook zal halen zowel uit boeken, als uit praktijkervaringen (Rae&Carswell, 2000: 156).

Toch is 'leren door te doen' zo belangrijk in creatieve industrieën, dat direct na een opleiding nog niet gezegd kan worden of iemand het gaat maken in de industrie (Menger, 1999: 541). Het opdoen van praktijkervaring is dan ook waar je verder mee komt in de filmindustrie, niet het volgen van een opleiding. Het is aan het individu zelf om uit te zoeken waar deze ervaring het best opgedaan kan worden, zodat men zijn kansen vergroot (Jones & DeFillippi, 1996: 95).

Concluderend kan gezegd worden dat educatie een lagere impact heeft op succes lager dan ervaring (Robinson & Sexton, 1994: 142), maar dat leren van ervaring wel versterkt wordt als er een opleiding aan vooraf gaat.

### ***Onderzoek***

Interessant is om te onderzoeken hoe producenten het vak leren; welke rol speelt de initiële opleiding, welke rol speelt ervaring en in hoeverre wordt er nog gebruik gemaakt van formele kennisvergarig na de initiële opleiding in de vorm van postacademische opleidingen of cursussen zijn of trainingen in het buitenland? Ook wordt nagegaan in hoeverre producenten hun opleiding zien als onderdeel van hun succes.

In het geval van producenten die een opleiding gericht op film hebben gedaan, zoals de filmacademie, kan afgevraagd worden of er tijdens de initiële opleiding genoeg aandacht is voor het ontwikkelen van ondernemerseigenschappen en -vaardigheden en of er een goede koppeling met de praktijk is. Door de succesvolle producenten te laten evalueren wat zij hebben gehad aan hun opleiding en wat zij hebben gemist, kan dit onderzocht worden. Tenslotte zal ook bevraagd worden of producenten zelf hun kennis doorgeven en hoe zij de rol van opleiding tegenover ervaring zien.

#### **2.2.6 Geluk & context**

Naast alle bovenstaande factoren is het niet ondenkbaar dat specifieke omstandigheden of het hebben van geluk een rol hebben gespeeld in het succesvol worden. Dit kunnen dingen zijn als op de juiste tijd op de juiste plek zijn, het toevallig ontmoeten van de goede mensen of geluk hebben met het weer tijdens de draaidagen. Bovendien is de kans groot dat de Nederlandse context waar men binnen een subsidiesysteem films maakt ook invloed uitoefent op de loopbaan. Hoe groot de rol van contextfactoren en geluk is volgens producenten zal bevraagd worden in het onderzoek.

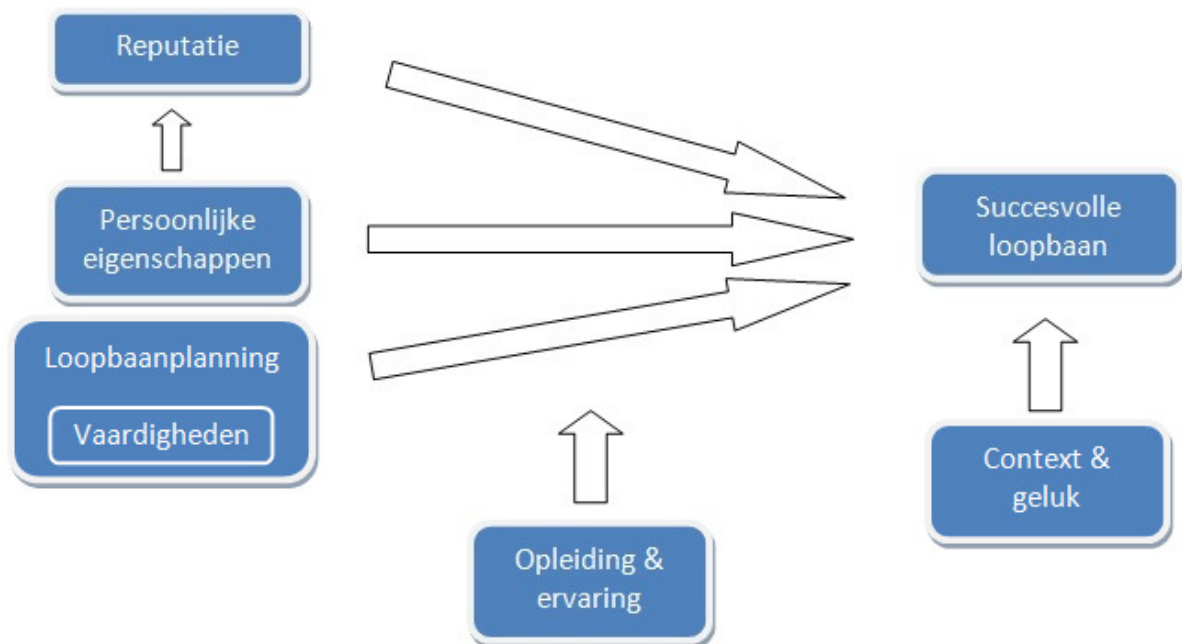


### 2.2.7 Conclusie

Belangrijk is in het achterhoofd te houden dat de factoren (over het algemeen) niet los van elkaar gezien kunnen worden. Zo hangt bijvoorbeeld het aangaan van nieuwe projecten nauw samen met het netwerk waarin iemand zich bevindt, maar ook met de reputatie van de speelfilmproducent. Maar bijvoorbeeld het zien en grijpen van kansen die tot nieuwe projecten leiden wordt weer beïnvloedt door dingen als de oplettendheid van de producent, of kennis van de industrie (Ardichvili e.a., 2003: 106).

Onderstaand onderzoeksmodel toont de samenhang van de factoren zoals die op basis van de literatuur ingeschat wordt. De factoren reputatie, persoonlijke eigenschappen en vaardigheden zijn allemaal direct van invloed op het succes van de loopbaan. Hierbij wordt de factor vaardigheden 'omvat' door loopbaanplanning; omdat loopbaanplanning een specifieke combinatie van de vaardigheden behelst.

De persoonlijke eigenschappen zijn ook van invloed zijn op de reputatie; iemand straalt uit wie hij is door zijn eigenschappen en bepaalt daarmee deels hoe anderen naar hem kijken. De factor opleiding&ervaring kan gezien worden als een *mediator*. Deze is van invloed op hoe de andere factoren metertijd ontwikkelen, zo dat ze nog beter een succesvolle loopbaan faciliteren. Omdat geluk en context factoren zijn waar men geen invloed op kan uitoefenen worden deze los van alle andere factoren geplaatst. Doel van het onderzoek is te bepalen welke factoren op welke manier van invloed zijn. Omdat de factoren allemaal los van elkaar uit de literatuur voortkomen is er nog geen uitspraak over welke factor het meest van invloed is, om deze reden zijn alle peilen even groot afgebeeld. Er zal getracht worden naar aanleiding van het onderzoek een uitspraak te doen over de invloed van de factoren en daarmee een nieuwe verhouding in een model weer te geven.



## 3. METHODE

---

Dit hoofdstuk beschrijft de methode die gebruikt is bij de verzameling van praktijkdata. Allereerst zal de onderzoeksbenadering aan bod komen, dan volgt de onderzoeksmethode, vervolgens zal de selectie van de onderzoekspopulatie en respondenten besproken worden en tenslotte komen de betrouwbaarheid en validiteit van de methode aan bod.

### 3.1 Onderzoeksbenadering

Bij het doen van onderzoek kan er grofweg een verdeling gemaakt worden tussen kwantitatief en kwalitatief onderzoek. Dit onderzoek betreft een *generic* kwalitatief onderzoek, omdat er gekozen is voor deze vorm van onderzoek vanuit pragmatische redenen en niet vanwege binding met een traditie (Boeije, 2005: 24). De vraagstelling van dit onderzoek is namelijk zodanig dat deze vereist dat er uitgebreid gevraagd kan worden naar betekenisgeving van de respondenten over hun loopbaan. Een kwalitatieve onderzoeksmethode is hier het meest geschikt voor. Bovendien is het aantal succesvolle producenten in Nederland zo klein dat een kwantitatief onderzoek niet tot valide resultaten zou leiden.

De literatuur wordt gebruikt om een probleemstelling te formuleren en wordt in het onderzoek gebruikt als richtsnoer (Boeije, 2005: 18); het is daarmee een exploratief onderzoek (Van der Velde, 2004: 17). In tegenstelling tot kwantitatief onderzoek waar gezocht wordt naar algemene wetmatigheden is het doel hier beschrijven van regelmatigheden of patronen in een bepaalde context (Boeije, 2005: 20); het onderzoek is van empirisch-analytische aard. Concreet betekent dat in dit onderzoek dat er gezocht wordt naar overeenkomsten en verschillen tussen de betekenissen die succesvolle speelfilmproducenten aan factoren in hun loopbaan geven om zodoende, indien mogelijk, een verklaring te geven voor hun succes.

### 3.2 Onderzoeksmethode

Als dataverzamelmethode is in dit onderzoek gekozen voor semi-gestructureerde interviews, hierbij wordt van tevoren aandacht besteed aan inhoud van de vragen, formulering, volgorde en antwoordkeuze (Boeije, 2005: 57). Er is gewerkt met een topiclijst die een logische volgorde van te bevragen onderwerpen bevatte. De topiclijst (bijlage 1) is opgezet aan de hand van de factoren die besproken worden in het theoretisch kader. Tijdens de interviews is echter niet nauwgezet aan de topicvolgorde vastgehouden; wanneer het gesprek als vanzelf naar een ander topic leidde werd dit topic eerst bevestigd. Er is getracht zoveel mogelijk open vragen te stellen om op die manier zo uitgebreid mogelijke antwoorden te verkrijgen en op deze manier de betekenisgeving van de respondenten leidend te laten zijn. Bij onduidelijkheden is doorgevraagd. Een proefinterview is gehouden met een beginnend filmproducent, voornamelijk om te testen of de vragen niet voor onduidelijkheden zorgden en om de tijdsduur van een interview in te kunnen schatten. De interviews hebben allemaal ongeveer één uur in beslag genomen, dit voornamelijk in verband met tijdgebrek van de producenten die allemaal erg drukke agenda's hebben.

Voor de data-analyse zijn de interviews opgenomen met een digitale recorder en vervolgens letterlijk getranscribeerd. Hierna zijn met behulp van het computerprogramma MaxQDA alle interviews gecodeerd. Bij het coderen worden thema's of categorieën onderscheiden en



benoemd met een code (Boeije, 2005: 84) vervolgens wordt aan alle tekstdelen in een interview één of meerdere codes toegekend. De codering volgde voor een groot deel de indeling van de factoren zoals die uit het onderzoeksmodel naar voren komen, hier zijn echter wel enkele codes aan toegevoegd ter verfijning van de data. (De gebruikte codeboom is te vinden in bijlage 2). Door alle codes van verschillende respondenten bij elkaar te plaatsen in vervolgens de analyse begonnen, waarna er ook tussen codes onderlinge verbanden zijn gezocht om zo tot een betekenisvolle interpretatie van de gegevens te komen en een antwoord te kunnen geven op de vraag die centraal staat in dit onderzoek, naar de invloed van diverse factoren op de loopbaan.

### 3.2.1 Onderzoekspopulatie en respondenten

Daar dit onderzoek niet plaatsvindt in opdracht van een organisatie, kwamen respondenten ook niet als vanzelf voort uit (een deel van) het personeel van deze organisatie. De onderzoekspopulatie bestaat in het geval van dit onderzoek uit de succesvolle speelfilmproducenten van Nederland. Om de grootte van deze doelgroep en de mogelijke respondenten te kunnen bepalen moest eerst een definitie van succesvol gemaakt worden. Dit is gebeurd door een document samen te stellen waarin de volgende criteria onder de loep werden genomen:

- Toegekende subsidiebedragen van het Filmfonds van de afgelopen 5 jaar ([www.filmfonds.nl](http://www.filmfonds.nl))
- Aantal films op het moment in productie (websites individuele bedrijven)
- Aantal keren in de top 20 van Nederlandse filmproducties op basis van recette tussen 2001 en 2008 (Nederlandse Federatie voor de Cinematografie)

Prijzen voor de beste speelfilm in de afgelopen 29 jaar van het Nederlands Filmfestival zijn ook in ogenschouw genomen, maar aangezien het één of twee keer winnen van deze prijs nog niet per definitie duidt op een succesvolle loopbaan als speelfilmproducent, is dit criterium uiteindelijk niet meegenomen. Uit bovenstaande criteria volgde een lijst van productiebedrijven, in totaal komen er ongeveer 60 verschillende bedrijven in de lijsten voor, ter discussie staat welke van deze bedrijven als succesvol aangemerkt kunnen worden. Als uitgangspunt voor dit onderzoek is genomen dat bedrijven meerdere films in productie moeten hebben, tenminste €550.000 aan subsidie hebben gekregen van het Filmfonds in afgelopen 5 jaar en tenminste één keer in de top 20 van Nederlandse filmproducties op basis van recette moeten voorkomen. Het minimum aan subsidie is gebaseerd op het feit dat vanaf dit bedrag er over het algemeen tenminste twee keer een realisatiebudget voor films is toegekend aan het bedrijf. Hiermee ontstond een lijst van 15 productiebedrijven die aan het criterium 'succesvol' voldeden.

Kanttekening bij bovenstaande criteria is dat dit noodzakelijkerwijs een lijst oplevert met vrijwel alleen maar bedrijven die commerciële films maken, omdat er in de praktijk veel minder mensen afkomen op artistieke films (recette top 20 wordt niet gehaald) en er ook kleinere budgetten naar deze films gaan (minimum subsidie wordt niet gehaald). Dit wil niet zeggen dat de geïnterviewde producenten alleen maar commerciële films maken, in tegendeel, zij doen vaak beiden. Maar producenten die alleen voor het artistieke circuit films maken komen in de lijst vrijwel niet voor.

Aan de hand van de lijst is, voornamelijk op basis van websites, onderzoek gedaan naar wie de producenten zijn binnen deze bedrijven. In de praktijk zijn dit in de meeste gevallen ook de personen die het bedrijf hebben opgezet. Hierbij is rekening gehouden met bedrijven die in het



verleden onder een andere naam produceerden, maar nog steeds geleid worden door dezelfde producenten. Er is contact gelegd door eerst de betreffende bedrijven te bellen, opgevolgd door een uitgebreide e-mail. Dit heeft geleid tot 10 interviewafspraken. In verband met anonimiteit-overwegingen wordt hier geen lijst van productiebedrijven of producenten weergegeven.

### 3.3 Betrouwbaarheid en validiteit

De kwaliteit van een onderzoek kent twee belangrijke indicatoren: betrouwbaarheid en validiteit (Boeije, 2005: 145). In zijn algemeenheid is de onderzoekskwaliteit bewaakt door het opstellen van een onderzoeksplan, literatuuronderzoek, voorbereiding van de onderzoeker door begeleiding, opname en transcriptie van de interviews en methodische verantwoording (Boeije, 2005: 150). Bovendien heeft op aanvraag van 6 respondenten tussen de voorlopige en definitieve rapportage van het onderzoek een terugkoppeling van de resultaten naar hen plaatsgevonden, wat ook bijdraagt aan zowel betrouwbaarheid als validiteit (Boeije, 2005: 153). Een nadeel van kwalitatief onderzoek is dat de betrouwbaarheid vaak in het geding komt doordat er gebruik wordt gemaakt van een weinig gestandaardiseerde methode, hierdoor improviseert de onderzoeker van tijd tot tijd en zal hij bijvoorbeeld de ene keer wel doorvragen en de andere keer niet (Boeije, 2005: 146).

Om de betrouwbaarheid te vergroten zijn de volgende maatregelen genomen:

- Bij de interviews is gebruik gemaakt van een topiclijst waardoor de onderwerpen in alle interviews in grote mate overeenkomen en uitspraken met elkaar vergeleken kunnen worden.
- Bij de data-analyse is gebruik gemaakt van geschikte software en is geanalyseerd aan de hand van een gebruikelijke procedure van coderen (Boeije, 2005: 146).

De volgende zaken waren van belang voor vergroting van de validiteit:

- Vanuit persoonlijke interesse en ambitie op het vlak van filmproductie is er een grote betrokkenheid vanuit de onderzoekster bij de respondenten, waardoor goed achterhaald kan worden wat hen beweegt en bezighoudt (Boeije, 2005: 147). Er is hierbij gewaakt voor het voeren van 'insidergesprekken' door te allen tijde te proberen een kritische en onafhankelijke blik te hanteren om zodoende geen ongevalideerde aannames te maken. Ook door voldoende ruimte te geven voor uitgebreide antwoorden, door te vragen bij onduidelijkheid, en veel open vragen te stellen is getracht tot zoveel mogelijk authentieke antwoorden te komen.
- Tussentijdse reflectie op de interviews heeft ertoe bijgedragen in te zien of er zwakke punten zaten in de stijl van interviewen en heeft geleid tot toetsing van tussentijdse interpretaties in volgende interviews (Boeije, 2005: 148). Deze reflectie vond plaats door de eerste paar interviews uit te werken en kritisch te kijken naar de manier van vragen stellen en of de informatie die uit de antwoorden kon worden gehaald toereikend was om een antwoord op de onderzoeksvraag te kunnen geven.
- Externe validiteit wordt vergroot door de verschijnselen uit dit onderzoek uit hun unieke context te lichten en op die manier ook van betekenis te zijn voor andere situaties (Boeije, 2005: 155), zoals *project-based organizing* en de *boundaryless career* in andere industrieën.



## 4. RESULTATEN

---

In dit hoofdstuk zullen de resultaten van het onderzoek besproken worden. Er worden hier nog geen conclusies getrokken. De volgorde van bespreking van de factoren komt grofweg voort uit de volgorde van de factoren in het theoretisch kader en de gebruikte codeboom.

### 4.1 Vaardigheden

Er is de respondenten expliciet gevraagd naar de vaardigheden die een producent moet bezitten, maar ook impliciet in antwoorden op andere vragen kwamen aantal capaciteiten naar voren die producenten nodig achten bij het uitvoeren van hun werkzaamheden, veel genoemd zijn:

- Hard kunnen en willen werken;
- Kunnen analyseren (voornamelijk van belang voor scriptontwikkeling, maar ook om het financieringstraject onder de knie te krijgen en de montage te kunnen beoordelen);
- Organisatorisch sterk zijn;
- Mensenkennis hebben (om de juiste mensen voor een project te vinden en ook in te kunnen schatten of deze met elkaar overweg kunnen);
- Kunnen samenwerken/ sociaal vaardig zijn; kunnen motiveren en vertrouwen op mensen;
- Creatief inzicht hebben/creativiteit;
- Commercieel inzicht hebben;
- Intuïtie/inzicht/fingerspitzengefühl voor welke projecten kansrijk zijn;
- Veelzijdig/generalistisch zijn; van veel dingen iets afweten en veel verschillende taken kunnen uitvoeren;
- Kunnen delegeren.

Hoe dit samenhangt met de vaardigheden zoals besproken in het theoretisch kader zal bij de conclusie aan bod komen.

#### 4.1.1 Filmproducties

##### ***Organisatie van producties***

Er wordt weinig verandering ervaren in hoe filmproducties opgezet worden. Qua functieverdeling zijn er nauwelijks veranderingen, maar hier en daar vragen technische ontwikkelingen om gespecialiseerdere functies. Ook productioneel volgt het een vaste lijn; de producent zoekt een schrijver en regisseur, praat mee over de afdelingshoofden en houdt daarna het montageproces en de distributie in de gaten. Er wordt wel door een aantal producenten een duidelijke professionaliseringstrend in het film maken gezien. Het is niet meer “even een filmpje maken”, maar het wordt echt gezien als specialistisch werk, waarin men de mogelijkheid heeft een hoge kwaliteit af te leveren. Dit blijkt zowel uit de professionele houding van cast en crew als een hoogwaardig eindproduct. Dit zorgt niet alleen voor meer waardering bij het Nederlandse publiek, maar ook dat men beter kan concurreren met buitenlandse films.

##### ***Samenwerken met dezelfde mensen***

De relationele contracten waarover gesproken is in het theoretisch kader blijken niet of nauwelijks voor te komen. Producenten hebben vaak wel een aantal mensen waar ze vaker mee





samengewerkt hebben en die ze graag terugvragen, maar ze schuwen het in het minst om bij een crew ook nieuwe mensen te betrekken. Juist het bij ieder project weer opnieuw kijken wie de ideale mensen op de verschillende posities zijn vormt voor veel producenten een uitdaging. Twee producenten geven aan het liefst alleen maar met bekenden te werken en pas een nieuw iemand te kiezen als ze daartoe gedwongen worden, bijvoorbeeld doordat de persoon die zij graag willen niet beschikbaar is.

### ***Nieuwe projecten***

Ideeën voor nieuwe projecten worden op de meest uiteenlopende manieren opgedaan; brainstormsessies binnen het bedrijf, makers die naar de producent toekomen met een idee, boeken en verhalen in kranten of het nieuws (actualiteit). Voor alle producenten geldt dat zij 'overal en nergens' ideeën opdoen, ze zijn eigenlijk altijd op zoek.

*Ik ben ook doordeseemd met alles wat ik zie denk ik van: zit daar iets...zit daar een film in?*

Alleen een idee is niet genoeg om te besluiten er een film van te maken. Dat van een boek 100.000 exemplaren verkocht zijn is niet de eerste overweging om een boek te verfilmen; men moet het zelf een goed boek vinden. De producenten vinden het bij een nieuw project heel belangrijk dat zij allereerst zelf iets met het onderwerp hebben, secundair is hoe ze dat ook interessant kunnen maken voor een publiek. Voor velen ligt er een soort zendingsdrang aan de basis van de films: een film moet iets te zeggen hebben. Daarbij is het ook belangrijk dat je een origineel verhaal vertelt. Als men zelf niet gelooft in het project kan men er niet voor vechten en dat is wel wat nodig is, daarom nemen producenten zichzelf als uitgangspunt bij het starten van nieuwe projecten.

*Mijn doel is altijd ten eerste iets toevoegen aan hetgeen er is, dus als ik alleen maar repeteer wat anderen doen dan heb ik het gevoel dat ik overbodig ben. Kijk de enige reden dat ik een film zou doen is, omdat het een verhaal is wat nog niet verteld is, waarmee je mensen wat bijbrengt.*

### ***Industriekennis & wensen van het publiek***

Als er persoonlijke voeling is met het onderwerp komen kennis van de industrie en wensen van het publiek in beeld. Industriekennis heeft voornamelijk te maken met wat er mogelijk is door technologische ontwikkelingen, welke genres het goed doen en waarom films in het verleden gelukt of mislukt zijn. Wensen van het publiek hebben meer te maken met voor welke doelgroep een film gemaakt wordt en of een film als commercieel of artistiek aangemerkt kan worden.

Wat betreft industriekennis geeft men aan dat wel in de gaten te houden door relevante websites te lezen, naar de film en naar festivals te gaan en vaktijdschriften te lezen, maar dat er erg moeilijk op in te spelen is; als men een film wil maken in een genre dat nu in is duurt het nog ongeveer vijf jaar voordat zo'n film ook daadwerkelijk de markt op kan; tegen die tijd kan de populariteit van genres alweer helemaal anders liggen. Men probeert wel voeling te houden met wat voor soort films over het algemeen goed werken en wat in het verleden gelukt of mislukt is, maar is ervan overtuigd dat als je goede films maakt mensen daar toch wel op afkomen, ongeacht of het genre 'in' is of niet. Bovendien geven enkele producenten aan het juist als een uitdaging te zien om een film die niet in het populaire rijtje past succesvol te maken. Tenslotte is het ook nog zo dat door de kleinere budgetten in Nederland men niet zomaar met alle genres mee kan gaan; de epische avonturenfilms zoals *Lord of the Rings* zijn in Nederland vrijwel



onmogelijk te maken. Daarentegen wordt door de opkomst van allerlei digitale uitvindingen al wel veel meer mogelijk dan voorheen.

Van nature houden de commerciële films al meer rekening met de wensen van het publiek, omdat het doel van deze films is zoveel mogelijk publiek naar de film te krijgen. Bovendien is van commerciële films het budget vaak veel groter en wil je dat dus ook terugverdienen door zo groot mogelijke bezoekersaantallen. Nadat bedacht is over welk onderwerp een film zal gaan wordt altijd gekeken voor welke doelgroep deze film bedoeld zal zijn en zal in de meeste gevallen ook het script hier deels op aangepast worden.

*Je kijkt als je een plan of een idee hebt voor welke doelgroep die film zou zijn. En dan pas je... ..nee, ik heb niet het gevoel dat ik hem dan aanpas, maar ik richt me wel in dialogen op zo'n leeftijdsgroep. Ik ga niet ingewikkelde dialogen geven als het voor een groep van 16 jarigen is bijvoorbeeld.*

### **Maatschappelijke relevantie**

Behalve door mensen iets bij te willen brengen uit de drang tot maatschappelijk relevant zijn zich ook op een ander gebied. Bij veel producenten heerst het besef dat met het geld dat men krijgt van de fondsen zorgvuldig omgesprongen moet worden, omdat het overheidsgeld is. Als fondsen bij het beoordelen van aanvragen ook beter op zouden letten of de producent zorgvuldig met dit geld omgaat, zou er een kwalitatief beter aanbod van films ontstaan, omdat er dan veel minder films gemaakt zullen worden waarvan bij voorbaat al vrijwel zeker is dat er geen publiek op af zal komen.

*Nou ik vind dat je toch, het is allemaal subsidiegeld. Je hebt een zekere maatschappelijke verantwoordelijkheid ten opzichte van de besteding van die middelen en hoe belangrijk is jouw film als er maar een paar duizend mensen naartoe willen gaan? Ik vind ook als mensen zeggen: het maakt mij niet uit of mensen komen kijken. Dan denk ik: nou dat is mooi gezegd. Zou je dat ook doen als je je eigen geld erin zou stoppen? En ik denk niet dat ze dat dan zo zouden formuleren. Dus ik vind dat je zorgzaam en zorgvuldig moet omgaan met subsidiegeld, ja.*

De meeste mensen zijn van mening dat goede producenten ook andere financieringsbronnen dan overheidsgelden weten aan te boren, zoals geld uit vooraf afgesloten distributiedeals of 'eigen geld' (uit de onderneming).

### **Succesfactoren**

Er zijn een aantal factoren die er samen voor kunnen zorgen dat een film succesvol wordt. Desalniettemin is dit geen 'formule' die toegepast kan worden, zo simpel is het helaas niet. Het allerbelangrijkste is dat de film zelf goed is; marketing en pers kunnen de bekendheid en het succes van een film wel helpen, maar zijn niet bepalend. Als het een goede film is dan doet mond-op-mond reclame het meeste werk. Om te zorgen dat je een goede film maakt moet je zorgen dat je met getalenteerde mensen werkt die ook achter het project staan dat je maakt. Sommige producenten zeggen dat je dit letterlijk terug krijgt in het product; als je talent weet te vinden en je zorgt dat een film met plezier gemaakt wordt dan zie je dat aan een film.

Daarnaast wordt door een paar producenten aangegeven dat zij in de toekomst succes willen faciliteren door onder andere het aannemen van een jongere generatie in het bedrijf; hierdoor



hebben zij het gevoel beter in contact te staan met de wensen van de 'internetgeneratie' en de mogelijkheden van de nieuwe media. Bovendien bouwen deze mensen ook hun eigen netwerk op, wat nuttig kan zijn.

### ***Internationaal produceren***

Veel producenten doen hun best meer internationaal de produceren, dat wil zeggen; ofwel een co-productie met een buitenlandse producent te maken of buitenlandse financiering aan te trekken voor films. De één doet dat voornamelijk met het doel Europa of zelfs de wereld 'te bereiken' met zijn producties, de ander doet dat, omdat internationale financiering aantrekken leidt tot de mogelijkheid grotere budgetten te besteden aan een film.

#### **4.1.2 Werk-privé balans**

De werk-privé balans van de meeste producenten is, zeker in het begin van hun loopbaan, vaak doorgeslagen naar de werk kant. Iedereen weet daar naar mate de tijd vordert wel verandering in aan te brengen en de balans (enigszins) te herstellen. Veelal komt het ook voor dat men pas op latere leeftijd met speelfilms is begonnen en voor die tijd al had ingegrepen in de verstoorde balans. Dit zou erop kunnen duiden dat het "zich helemaal op het werk storten" iets is wat in de vroege loopbaan plaatsvindt, omdat er dan nog ruimte is door de afwezigheid van kinderen en een vaste partner. Op het moment dat deze wel in beeld komen wordt de balans hersteld naar de privé-kant toe.

Toch betekent dat niet dat men opeens een reguliere 40-urige werkweek draait. Men is zich er terdege van bewust dat er veel gewerkt moet worden om succesvol te worden en dit ook vol te houden. Dit komt ook doordat succes haast automatisch leidt tot meer werk, omdat er meer mensen opeens met je willen samenwerken en je meer projecten kunt verwezenlijken. Bovendien is het behouden van een werk-privé balans erg moeilijk omdat men er niet aan ontkomt dat het werk in het privéleven infiltreert. Men is altijd bezig met het bedenken van nieuwe projecten of het malen over hoe het nu verder moet met een al lopend project. Doordat er voor het gevoel veel van de projecten afhangt is men ook automatisch bereid er veel voor te doen en dus meer dan gemiddeld te werken.

*Als je succesvol filmproducent wil zijn is dat niet iets wat je van 9 tot 5 doet.*

Men staat ermee op en gaat ermee naar bed. Die bevlogenheid is aan de ene kant nodig om succesvol te kunnen zijn, maar men moet vaak tegen de negatieve gevolgen van een verstoorde balans, zoals ernstig verslechterde relaties met dierbaren of stressverschijnselen, aanlopen om het een halt toe te roepen.

De reden dat men later in de loopbaan toch iets minder kan gaan werken en iets meer kan kiezen voor privé is, omdat de opgedane ervaring ervoor zorgt dat werkzaamheden minder tijd in beslag nemen. Ook is het netwerk al opgebouwd, waardoor daar veel minder intensief aan gewerkt hoeft te worden. Eén van de producenten merkte op dat het niet gaat om de kwantiteit, maar de kwaliteit van het werk; door meer ervaring gaat de kwaliteit omhoog en kan de kwantiteit omlaag.



*Dus aan de ene kant heb je nu je netwerk staan en je kent mensen en dus kun je in minder tijd meer voor elkaar krijgen, dat is een belangrijke factor en een tweede ding is: door er heel veel uren in te steken heb ik nu mijn skills ontwikkeld. Dus ik kan sneller een scenario beoordelen. Ik weet sneller: dit doe ik wel, dat doe ik niet.*

Het lijkt erop dat de meeste producenten een ander beeld hebben van een werk-privé balans dan de meeste mensen, de balans wordt bijvoorbeeld gezocht in dat men zich aanwendt om de problemen van het werk zo min mogelijk mee te nemen naar huis, of dat men een scheiding tussen werk en privé hanteert door niet privé met collega's om te gaan. Heel veel minder werken is niet zo vaak aan de orde. Een enkeling die wel actief een werk-privé balans onderhoudt realiseert zich ook dat als hij 'echt' succesvol wil zijn hij dan misschien aan de privé kant wat zou moeten opgeven.

#### 4.1.3 Netwerk

Alle producenten erkennen dat het hebben van een netwerk zeer belangrijk is. Niet alleen, omdat je makkelijker samenwerkt met mensen waar je een goede band mee hebt, maar ook, omdat je iedereen altijd weer tegenkomt, bijvoorbeeld op festivals. Een deel geeft wel aan dat het begrip 'netwerken' waarbij er met iedereen handjes geschud en praatjes gemaakt moeten worden hen niet zo goed ligt. Bovendien, geven zij aan, hebben ze veel meer aan een wat kleiner netwerk met goede onderlinge vertrouwensbanden dan een enorm netwerk van oppervlakkige contacten. Een enkeling geeft juist aan dat met zoveel mogelijk mensen praten op festivals of andere gelegenheden van grote waarde is.

*Ja, ik heb meer aan een netwerk met 30 mensen waar ik op kan bouwen en vertrouwen dan aan een netwerk met 400 mensen die ik oppervlakkig ken.*

Wanneer gevraagd wordt naar de belangrijkste contacten in het netwerk dan worden de financiers (fondsen, omroepen) meestal als eerste genoemd. Afhankelijk van hoe belangrijk een producent het vindt om internationaal te produceren noemt hij Nederlandse fondsen of internationale fondsen. Daarna noemt men de makers, voornamelijk schrijvers en regisseurs. Hoewel een project begint met de drie-eenheid van producent, regisseur en schrijver en er daarna pas contact gelegd wordt met financiers is het niet zo opmerkelijk dat men financiers als belangrijkste contact noemt; zonder hen is er geen geld om films te maken en zijn er dus ook geen makers nodig. Andere contacten die regelmatig genoemd worden zijn distributeurs.

#### **Opbouwen en onderhouden**

Het opbouwen van contacten is verschillend voor de diverse groepen. Met financiers is het in het begin moeilijk; je kent nog niemand en krijgt moeilijk je voet tussen de deur. Vaak is het een kwestie van 'gewoon doen'; met fondsen praten op festivals, afspraken maken om je plan te presenteren, etc. Met makers is het makkelijker, voor een deel omdat zij uit zichzelf naar de producent toekomen, maar voor een deel ook dat de wil om samen te werken bij hen veel groter is. Zij hebben immers behoefte aan het maken van films en staan daardoor veel meer open voor contact als je naar hen toekomt.

Een paar producenten komen ook de filmwereld in met al een bestaand netwerk vanuit hun vorige werk. Omdat dit werk bijvoorbeeld theater- of televisiegerelateerd was houdt het nauwe verbanden met de filmwereld en levert het dus nuttige contacten op. Het zou voor jonge



producenten dan ook goed zijn om te gaan werken bij een bedrijf waar je alvast veel contacten kan opbouwen.

*Ja, waarom zou je niet als jonge maker hier stage komen lopen? Bij wijze van spreken. Dat is de handigste manier altijd om contact ergens te leggen...met een instelling of een bedrijf of wat dan ook...is gewoon...dan blijf je altijd wel hangen. Kijk zo bouw je als jongere een netwerk op. Maar dat gebeurt te weinig vind ik.*

Hier komt ook een groot voordeel van het doen van de filmacademie naar voren: omdat je al een aantal mensen uit de industrie leert kennen en met veel andere makers wordt opgeleid, heb je aan het begin van je loopbaan al een klein netwerk. Daarnaast geven producenten aan dat cursussen ook een goede manier zijn om mensen te leren kennen.

*Ik ben wel naar seminars geweest af en toe. [...] En daar leer je hoe collega's het doen zeg maar...dus niet zozeer in Nederland, maar ook in Europa. En je kan er vooral je netwerk opbouwen. Dus daar vond ik het altijd wel nuttig voor.*

Als een netwerk eenmaal staat is het ook belangrijk om de contacten te blijven onderhouden. De meeste producenten erkennen dat je eigenlijk continu, ook tussen projecten door, contacten warm moet houden. Zij doen dit echter liever op projectbasis; contacten onderhouden door herhaaldelijk samenwerken. Daarnaast worden contacten ook onderhouden door elkaar te spreken op de grote festivals; Utrecht, Cannes, Berlijn, Rotterdam.

Het netwerk hangt ook samen met ervaring. Na een tijdje in het vak weet je waar je moet zijn en kennen mensen jou ook. Als je bewezen hebt goede films te produceren komen mensen ook eerder op jou af.

### **Beperkingen/nadelen**

Omdat relationele contracten nauwelijks voorkomen zijn de beperkingen die hieruit voort kunnen komen niet of nauwelijks van kracht. De beperkingen in een netwerk worden veel meer gevormd door een soort luxepositie. Omdat men succesvol is kan men bij de samenwerking vaak kiezen uit verschillende partijen; het is belangrijk om daar adequaat mee om te gaan.

*...dat er zoveel belangen vaak lopen dat je daardoor ook af en toe voorzichtig moet manoeuvreren. Je kijkt iets meer uit of je niet mensen tegen de borst stuit. Ja god, als je goed bent met mensen bij omroep A en bij omroep B en je hebt een goed plan, dan ja...hoe ga je kiezen? Als ik dan iedere keer denk: ik leg het bij de één neer, dan gaat de ander op een gegeven moment van: "hé ik was toch ook met jou in een netwerkrelatie en waarom....?" Dus dat moet je goed afwegen.*

Een ander nadeel dat ook een paar keer genoemd werd is dat men zo afhankelijk is van verschillende financiers dat men zich beperkt voelt in wat er wel en niet gezegd kan worden. Vaak is men het niet eens met de werkwijze van een fonds of omroep, maar omdat men daar ook afhankelijk van is kan je niet zomaar het achterste van je tong laten zien. Het is niet zo dat men het helemaal niet zegt als men het er niet mee eens is, maar "je moet je impulsen vormgeven". Dit kan een open communicatie tussen fondsen en producenten beperken en daardoor krijgt men geen inzicht in elkaars motieven voor de manier waarop zij handelen. Heldere communicatie zou kunnen zorgen voor een subsidiesysteem waar meer overeenstemming over is.



## 4.2 Loopbaan

De succesvolle producenten hebben tussen de 0.8 en 1.7 films per jaar afgeleverd, dit komt neer op een gemiddelde van iets meer dan één film per jaar. Alle producenten zijn, op zijn minst gedeeltelijk, commercieel gericht, zoals ook al naar voren kwam uit de manier waarop de onderzoeksgroep geselecteerd is. Daarnaast maken de meeste producenten ook artistieke films. De redenen voor het maken van deze twee vormen verschillen. De artistieke film wordt gemaakt voor artistieke erkenning op festivals en in goede kritieken. Bij commerciële film is het de bedoeling dat er zoveel mogelijk mensen komen kijken en dat de film geld oplevert om daarmee het bedrijf draaiende te houden en continuïteit te versterken.

### 4.2.1 Carrièredoelen

Wat betreft het stellen van carrière doelen is er een duidelijk verschil te zien aan het begin van de carrière tussen producenten die wel en producenten die niet de filmacademie opleiding gevolgd hebben. Degenen die wel de filmacademie gedaan hebben stellen zich het doel voor een bepaalde leeftijd hun eerste speelfilm te maken. Alle andere producenten zijn min of meer toevallig in het producentenvak gerold. Toch kwamen zij veelal niet per ongeluk in de filmwereld terecht; er is bij alle producenten wel een fascinatie met het creatieve gebied van theater, film en televisie en de meesten beginnen hun loopbaan dan ook bij een bedrijf in één van deze richtingen. Een enkeling komt vanuit een volledig ongerelateerd vakgebied in de filmwereld terecht, ook daar was de fascinatie met film er altijd al, maar is de intentie daar iets mee te doen pas opgewekt toen men de juiste mensen daarvoor ontmoette.

Door ervaring op creatieve gebieden leert men zich bekwamen in het opzetten en organiseren. Met deze opgedane kennis kunnen zij vervolgens de stap maken naar filmproducties. De reden echter dat zij ook daadwerkelijk deze stap maken is vaak heel verschillend en kan variëren van dat het al een ambitie was van jongs af aan tot dat het bij toeval op iemands pad kwam doordat zij iemand ontmoetten die speelfilms maakte of wilde maken. Voor sommigen geldt dat de overstap naar filmproducties niet per definitie de logische vervolgstap was en dat zij net zo goed een ander beroep hadden kunnen doen waar dezelfde kwaliteiten voor nodig waren:

*Terwijl ik productie eigenlijk de ideale combinatie vind van een aantal kwaliteiten c.q. talenten en dat heeft aan de ene kant met creatief en commercieel te maken en met een vleugje organisatie maar aan de andere kant ook als ik commercieel vertaal als...zeg maar dat je kan zorgen dat mensen ernaartoe komen... [...]...ik had ook net zo goed de muziek in kunnen gaan. Of ik had ook wel in...[maar het gaat om de combinatie tussen creativiteit en organiseren aan de ene kant] en commercie aan de andere kant.*

Opvallend is echter wel dat bij vrijwel alle producenten een soort negatieve motivatie de aanzet was tot het starten van de loopbaan als filmproducent. Meestal wordt de drang om zelfstandig te gaan produceren geboren uit een soort “dat kan ik zelf beter gevoel”, of “als ik wil dat deze film er komt zal ik hem zelf moeten gaan produceren”. Hierbij is het laatste steeds een overweging van producenten die ook zelf regisseren. Dit zijn de eerste impliciete doelen die men zich stelt.

*En ik ben zelf...een bedrijf begonnen uit onvrede met het beleid van anderen. Dus ik denk eigenlijk...[...] producent [geworden] vanuit...ik zal jullie wel even een poepje laten ruiken.*



*...maar je ziet zoveel dingen misgaan...of zoveel producenten ook zoveel fouten maken, dat je op een gegeven moment denkt van: dat kan ik zelf beter.*

Later in de carrière, toen men eenmaal speelfilmproducent was, is men explicietere doelen gaan stellen. Bij velen is dit de stille ambitie om ooit nog een Oscar te winnen of premièrefilm te zijn op Cannes; het zijn niet doelen waar actief naartoe gewerkt wordt, maar waarop men hoopt die te behalen door goede films te blijven maken. Die goede films maken zijn voor de meeste producenten de eigenlijke doelen, het verschilt wel per producent wat zij als goede films zien, wat de één met volle overtuiging maakt vindt de ander pulp. Daarnaast stelt meer dan de helft zich heel duidelijk tot doel om internationaal te (co-) produceren en met hun films ook een Europees of wereldwijd publiek te bereiken. Om dit te bereiken legt men contacten met internationale fondsen en producenten. Tenslotte is ook het bereiken van continuïteit, waarbij men zich niet steeds zorgen hoeft te maken of men als bedrijf kan blijven bestaan en films kan blijven maken, een hoger doel. Maar men geeft aan dat dit met het huidige subsidiesysteem haast onmogelijk is.

Een aantal producenten geven aan dat geld altijd een middel en geen doel is geweest in hun carrière. Toch blijkt uit andere uitspraken dat dit vaak maar deels waar is: geld is geen doel in het opzicht dat men rijk wil worden van wat men doet, dat is ondergeschikt aan het kunnen maken van films. Maar geld is wel nodig voor het betalen van de hypotheek en het staande houden van het bedrijf. Dit is dan ook voor een deel het doel van commerciële films, omdat deze gemaakt worden met het oog op geld verdienen. Dat wil niet zeggen dat producenten zelf niet achter die films staan en alle andere waarden die zij aan een film hangen, zoals de zeggingskracht die hij moet hebben, dan overboord gooien. Maar het één hoeft het ander niet uit te sluiten. Ook het doen van nevenactiviteiten als tv-programma's is vaak met het oog op financiële overwegingen. Zolang voorzien kan worden in essentiële levensbehoeften is geld geen doel, maar voornamelijk een voorwaarde om doelen te bereiken.

#### 4.2.2 Definitie succes

De doelen hangen ook nauw samen met wat de producenten zelf als succesvol zien, logischerwijs sturen zij aan op doelen waarvan zij zelf vinden dat die behoren bij succesvolle producenten. Wat betreft de doelen van het maken van artistieke of commerciële films is iedereen het eens; respectievelijk voor artistieke erkenning en voor een zo groot mogelijk publiek en dus het verdienen van geld. Daarnaast is ook het hebben van continuïteit voor velen een belangrijke graadmeter:

*Dat is denk ik dat je zeker bent van continuïteit, van je onderneming. Om het maar plat zakelijk te zeggen. En dat je [daardoor] bijna automatisch op die manier ook je films kunt financieren. [...] dat je zeker weet dat je de komende vijf jaar dit en dit en dit gaat maken...dat, doordat je de afgelopen jaren een aantal succesfilms hebt gemaakt, je basis stevig is. En dat je een vaste financieringsrelatie hebt. Dus omdat je bewezen hebt succesvolle films te maken zijn mensen geneigd geld in je films te stoppen. Dus dat zou een succesvol producent zijn.*

Ook zijn er wat meer individuele graadmeters, zo noemt de één: "het hebben van 1 miljoen bezoekers" de volgende: "zelf vinden dat je goede films maakt" en een derde: "andere bronnen dan overheidsgeld aanboren voor de financiering". Of de producenten zichzelf beschouwen als



succesvol is afhankelijk van hun eigen definitie van succes. Acht van de tien producenten zien zichzelf als succesvol.

#### 4.2.3 Cumulatief karakter loopbaan

Vervolgens is er ook nog het cumulatieve karakter van succes: succes leidt tot meer succes. Veel producenten hebben het gevoel 'de wind in de rug' te hebben vanaf het moment dat een film succesvol is. Bovendien komen naar aanleiding van succesvolle films vaak ook veel meer partijen (makers, distributeurs, etc) naar de producenten toe, waardoor men ook makkelijker volgende films maakt. Dat het bij de meeste producenten één van de eerste films was die het succes in gang zette is logisch te verklaren. Ten eerste is de kans dat de fondsen je blijven steunen als je onsuccesvolle films maakt niet zo groot. Ten tweede zorgt het continu maken van films die in geen enkel opzicht succesvol zijn er ook niet voor dat de motivatie om het vak uit te oefenen blijft. Ook geven enkele producenten nog een extra reden waarom het juist die eerste film is die een succes wordt:

*De eerste film dat is het beste ijkpunt.... want je eerste film, daar leg je al je ziel en zaligheid in, dat moet het beste worden wat er is en [...] het moet er vanaf spatten, want dit kan de laatste kans van je leven zijn dat je nog een film maakt. Dus daar stop je alles in. You go for broke.*

Dat wil niet zeggen dat producenten dat na die eerste film niet meer doen, het blijft bij ieder volgend project weer belangrijk dat je erachter staat en ervoor wil knokken, maar als die eerste film geen erkenning krijgt, dan is de kans klein dat je doorgaat in het vak.

#### 4.2.4 Loopbaanplanning

Van de producenten die van de filmacademie afkomen is het te verwachten dat hun doelen lagen in het maken van films. Door de negatieve motivatie van zelf 'moeten' produceren wat men wil regisseren, is het niet raar dat zij uiteindelijk speelfilmproducent zijn geworden. Voor hen zijn de doelen leidend geweest in de carrière. Wat echter opvalt bij alle andere producenten is dat, hoewel geen van hen duidelijke carrière doelen had, bij het grootste deel de functies die zij gehad hebben toch logischerwijs tot filmproducties hebben geleid. Velen hebben, al dan niet als freelancer, gewerkt in veel verschillende functies bij diverse bedrijven, die in de meeste gevallen hen bekwaamden in competenties en werkzaamheden die nauw gelieerd zijn aan het producentchap. Dit zijn bijvoorbeeld functies in de zakelijke en productionele kant van theater of televisie. Achteraf gezien is het vaak een logisch pad:

*Nee, de grap is dat eigenlijk ik wel kan zeggen dat alles wat ik gedaan heb uiteindelijk heeft bijgedragen tot de producent die ik ben, maar het is niet een pad geweest wat recht uitgestippeld is geweest.*

Toch wil dit niet zeggen dat er een duidelijke intentie of einddoel lag achter het pad dat zij bewandeld hebben, behalve bij de producenten die van de filmacademie afkomen; daar was de intentie van het film maken duidelijk. Voor de anderen is "het is zo gelopen" een goede karakterisering van de loopbaanvoortgang van de producenten. Vóórdat de stap tot producent gemaakt wordt hebben de producenten niet stilgezeten, ook toen al was er sprake van een drijvende kracht achter de loopbaanontwikkeling. Deze kracht lijkt gevormd te worden door een onbewuste drang om vooruit te komen, hoewel door weinigen als zodanig benoemd kan deze drang als ambitie bestempeld worden.





*Zo klim je op, onbewust, omdat je gewoon, ja je gebruikt gewoon je talent en iets wat je kan, maar zonder: ik moet dit of ik moet dat, zonder vooropgezet [plan], je wil steeds wel weer verder leren.*

*Ja, het is wel zo dat als ik zeg maar...het gevoel had dat ik op een dood spoor beland was dan...ik wel probeerde er nog zoveel mogelijk van te leren. Ik bedoel op een gegeven moment dacht ik dat ik bij [bedrijf A] op een dood spoor was beland, dus ben ik een eigen bedrijf begonnen [...] dus het is wel zo dat ik de toekomst wel in eigen hand heb genomen.*

Vervolgens heeft vaak het doel zich te willen bewijzen of 'moeten' produceren om een plan te verwezenlijken, tot de stap naar speelfilmproducent geleid. Het feit dat men actie onderneemt na het constateren van een ongewenste situatie voor zichzelf duidt ook op de assertieve houding van producenten. Men kiest bovendien heel bewust voor het vak filmproducent uit een drang om films te maken ongeacht minder aantrekkelijke aspecten van het vak als het moeten leven van weinig geld (zeker in het begin) of het zichzelf moeten bekwamen in alle facetten van het produceren, waarbij financiering voor velen een minder leuke bezigheid betreft.

### 4.3 Geluk en context

#### 4.3.1 Eigen verantwoordelijkheid & geluk

Alle producenten zeggen volledig de eigen verantwoordelijkheid gehad te hebben voor de loopbaan en de stappen en keuzes die daarin gemaakt zijn. Sommigen hebben veel gehad aan begeleiding van bijvoorbeeld een leidinggevende of collega's voordat zij zelfstandig producent werden. Deze begeleiding heeft ze geholpen zich te bekwamen in het vakgebied, maar is in weinig gevallen ook een stuwende kracht geweest achter de loopbaanontwikkeling. Een kanttekening die door sommigen wel geplaatst wordt is dat het hier en daar wel "mee heeft gezeten" en dat dat soms misschien het succesvol worden wel heeft gefaciliteerd.

De meningen zijn verdeeld over hoe grote rol geluk speelt in het succesvol worden. Iedereen is het er wel over eens dat een klein beetje geluk wel nodig is om verder te komen, maar volgens de één is het geen grote factor en volgens de ander is er wel veel van afhankelijk. Dat heeft ook te maken met de mate waarin men gelooft dat geluk af te dwingen is.

*Ja maar geluk kun je misschien ook wel een beetje afdwingen. Door je gewoon heel goed te verdiepen in de markt en goed na te denken met wie je wilt werken en hoe. En dan geloof ik eigenlijk niet zo in geluk dan geloof ik meer in goed ondernemerschap.*

Aan de basis ligt altijd dat men zelf het idee goed moet vinden, maar het weten te benutten van informatie over de markt of het talent van makers kan ervoor zorgen dat men minder afhankelijk is van geluksfactoren. Daarbij vraagt men zich af of het niet ook zo is dat iemand die veel geluk 'lijkt' te hebben dit eigenlijk zelf veroorzaakt heeft door keuzes die hij gemaakt heeft.

*Dat kan zijn dat je toevallig...want je kan dat dan geluk noemen, maar ja jij hebt die beslissing genomen. Dat je zegt van: hé ik wil perse die actrice in die film, of ik wil perse die voormalige actrice laten regisseren. Nou ja is dat geluk? Het probleem natuurlijk is, als iets....het ligt heel erg aan het eindresultaat wat mensen denken dat het is, of het geluk is of niet. Als het slecht is heb jij het slecht gedaan, als het goed is, is het geluk.*



Enkelen geven ook nog aan het gevoel te hebben dat zij geluk hadden met 'het juiste tijdstip', dus bijvoorbeeld het moment dat zij bij een werkgever terecht kwamen waar ze heel veel geleerd hebben. Toch zetten ze daar ook meteen tegenover dat dat misschien wel geluk is geweest, maar dat als ze daarna niet hun best hadden gedaan dat ze er niet gekomen waren.

Tenslotte kan je nooit rekening houden met geluk, velen geven het voorbeeld van goed of slecht weer tijdens de uitbreng van de film: met mooi weer zitten mensen buiten, met slecht weer worden ze gedwongen binnen activiteiten te doen, zoals naar de bioscoop gaan. Ook de selectie voor een festival heeft niet altijd te maken met de kwaliteit van een film; het wel of niet gekozen worden is afhankelijk van de mening van een kleine groep mensen. Dit kan allemaal van invloed zijn op het succes van een individuele film, maar de essentie is volgens velen dat als je echt voor je films gaat en constant goede films aflevert dat geluk geen grote rol meer speelt; niemand wordt succesvol producent door alleen maar geluk te hebben.

#### 4.3.2 Nederland & subsidiesysteem

Behalve een aantal factoren die kunnen helpen bij het succesvol worden ziet ongeveer de helft van de producenten zich juist ook beperkt door de specifieke Nederlandse situatie. Ten eerste komt dit door de vrij kleine afzetmarkt in Nederland; er is beperkt ruimte voor nieuwe films. Ten tweede komt het door de negatieve mentaliteit tegenover succes die hier heerst:

*Wij zijn in Nederland heel raar, want [als je succes hebt] gaat het van: je moet nu niet denken dat je zomaar even deze of volgende projecten door kan douwen. Ze gaan extra kritisch kijken bij wijze van spreken.*

Doordat de producenten allemaal, tenminste gedeeltelijk, afhankelijk zijn van de verschillende fondsen voor de financiering van films, hebben zij het gevoel dat er hierdoor geen zelfstandige filmindustrie kan ontstaan in Nederland. Geld verdienen aan films is nagenoeg onmogelijk, doordat het systeem zo in elkaar zit dat nadat inkomsten aan de distributeur en andere financiers zijn terugbetaald, men met het geld dat over is nog de fondsen terug moet betalen.

Wat producenten het belangrijkste vinden is dat het subsidiesysteem zo aangepast wordt dat er een mogelijkheid ontstaat om verder dan een jaar vooruit te kunnen kijken; een plan waarmee producenten die bewezen hebben succesvolle films te maken voor een aantal jaar continuïteit gegarandeerd wordt. Men zou graag zien dat filmplannen bij fondsen naast op inhoud ook beoordeeld worden op de reputatie van de producent en/of de makers. Natuurlijk moet er daarnaast ook nog geld opzij gezet worden voor nieuwe producenten, maar de verdeling zou anders moeten zijn. Men wil niet steeds in dezelfde rij hoeven staan als beginnende makers. De afhankelijkheid van slechts een paar mensen op sleutelposities bij fondsen zou moeten verminderen. Uiteraard is dit logisch te verklaren vanuit het perspectief van de producenten, zij willen graag een regeling die hen faciliteert in het behalen van hun doelen.

### 4.4 Persoonlijke kenmerken

#### 4.4.1 Ondernemerschap eigenschappen

Producenten zien zichzelf als (cultureel) ondernemers. De overeenkomsten met ondernemerschap zitten hem voornamelijk in het runnen van een bedrijf, het maken van een



product en bedenken hoe je dat aan de man krijgt en het nemen van, met name, financiële risico's.

Naast dat er in de interviews specifiek gevraagd is naar eigenschappen die succesvolle producenten zouden moeten bezitten zijn er ook uit de antwoorden op andere vragen belangrijke eigenschappen naar voren gekomen. Eigenschappen die veel genoemd werden zijn (genoemd door tenminste drie afzonderlijke producenten):

- Lef/durf; voornamelijk om tegen mensen in te gaan en confrontaties aan te gaan.
- Zelfvertrouwen
- Doorzettingsvermogen; het komt allemaal niet vanzelf, vaak moet je veel tegenslagen verduren voor je iets bereikt. *Door het stof willen gaan, jezelf opofferen, stenen eten, tegen de stroom in, knokken, je niet uit het veld laten slaan en tegen roeien en ruiten in* zijn allemaal uitspraken die het belang van deze eigenschap aangeven.
- Gedrevenheid/geldingsdrang; geloven in je eigen projecten en er keihard voor willen knokken.
- Tegen kritiek kunnen; heel veel mensen zullen ook niet positief zijn over jouw werk.
- Stressbestendig; onzekerheden en financiële risico's kunnen voor stresssituaties zorgen
- Passie/liefde voor datgene wat je doet hebben

*Zeg maar de hele reden om filmproducent te worden is ook...je moet de behoefte hebben...die drang in je om andere mensen in een andere wereld te krijgen, die daarop reageren en die dat interessant vinden, die iets meekrijgen. Dat kan entertainment zijn, kan ook dat ze ergens over na gaan denken...in ieder geval moet het ze raken.*

#### 4.4.2 Risico's

Alle succesvolle producenten nemen risico's in hun loopbaan, deze risico's zijn eigenlijk altijd financieel en meestal gecalculeerd; men loopt geen onnodig risico. Het grootste risico dat eigenlijk alle producenten nemen heeft te maken met de financiering van de film. Enerzijds kan dat zijn dat men eigen geld investeert in een film en anderzijds dat men de productiefase ingaat zonder dat de financiering helemaal rond is. Dit risico nemen zien zij als onderdeel van het ondernemerschap van een producent.

*Mijn fameuze tegeltjeswijsheid is: als je niet durft te verliezen dan kan je ook niet winnen. Risico's moeten genomen worden, maar niet ongelimiteerd.*

Wat betreft het samenstellen van cast en crew neemt men wel eens een risico met een nieuwe persoon op een belangrijke functie, maar dit wordt vervolgens 'afgetimmerd' door op alle andere functies ervaren mensen te zetten, of mensen waar in het verleden al eens mee is samengewerkt.

#### 4.4.3 Autonomie/eigen bedrijf

Bijna alle producenten vinden het essentieel dat je je eigen bedrijf opzet als je films wil produceren, met name ook doordat je ondersteunende functies nodig hebt om een goedlopend bedrijf te faciliteren. Het hebben van een eigen bedrijf is ook een belangrijk onderdeel van het ondernemer zijn: als eigen baas zijn de risico's van het succes of falen van de onderneming voor eigen rekening. In tegenstelling tot wanneer je ergens 'gewoon' in loondienst bent.



#### 4.4.4 Ambigüiteit/onzekerheid

In de laatste decennia is de onzekerheid voor producenten toegenomen. Doordat er steeds meer spelers op de markt zijn gekomen, moet de subsidie over meer bedrijven verdeeld worden. Bovendien is het financieringsstelsel inmiddels zo gevormd dat men pas aan een film kan verdienen als er heel veel bezoekers op af komen. Dit komt doordat er voor die tijd zoveel terug betaald moet worden aan fondsen en distributeurs dat er weinig meer overblijft. Daarnaast is het bioscoopbezoek ook gedaald. Tenslotte blijft de vraag altijd maar weer of een film wel zo succesvol wordt als gehoopt. Continuïteit is daardoor voor maar weinig productiebedrijven weggelegd.

*Het is een raar vak, waarin je niet elk jaar kan zeggen van: nou ik ga nu precies dit doen en ik ga nu precies dat doen. Ik bedoel, wel ongeveer, maar je blijft gewoon afhankelijk van of projecten wel of niet doorgaan en dat heeft vaak met toewijzing van subsidies te maken.*

Omdat er weinig tegen deze onzekerheid te doen is gaan veel producenten er schouderophalend mee om. Er worden wel maatregelen getroffen om te proberen er zo goed mogelijk op in te spelen. Zo hebben een aantal producenten bijvoorbeeld steeds “meerdere potjes op het vuur”. Door steeds een aantal projecten in ontwikkeling te hebben is de kans op een project dat doorgaat en ook succesvol wordt des te groter. Daarnaast onderneemt het grootste deel van de producenten ook nevenactiviteiten, zoals het produceren van tv-programma’s, om financieel mindere tijden op te vangen.

Andere onzekerheden, zoals dingen die mis kunnen gaan tijdens de opnameperiode, wordt mee omgegaan op het moment dat ze er zijn; daar kan vooraf niets aan gedaan worden, behalve hier en daar een verzekering afsluiten tegen bijvoorbeeld schade aan materiaal of medische kosten bij ongevallen op de set. Ook de onzekerheid of het publiek de film goed vindt wordt op eenzelfde manier mee omgegaan: je probeert een zo goed mogelijke film te maken en je houdt rekening met wanneer je hem uitbrengt en in veel gevallen ook de marketing, maar dan nog is er geen succesformule. Met onzekerheid leer je leven.

*Ja god, Clint Eastwood zegt ook: ja op het moment dat je begint met opnemen is 90 procent van het succes van de film is al bepaald. Want dan staat je cast, je hebt je script, je hebt je regisseur en je hebt je locaties. En dan komt er altijd nog weer een hele bijzondere...of de geest in de fles komt te zitten, of er de magie is waar je op hoopt.*

#### 4.4.5 Aangeboren en aanleren

Een aantal producenten gelooft dat je geen aangeboren eigenschappen nodig hebt om producent te worden; alles is te leren, hoewel het wel ‘handiger’ is als je voor tenminste een paar eigenschappen aanleg hebt. Echter, als mensen zeggen dat ze niet geloven in aangeboren wil dat nog niet zeggen dat zij niet een paar essentiële aangeboren eigenschappen hebben en dat ze het ook gered hadden als ze die niet hadden. Het merendeel denkt toch dat tenminste een paar eigenschappen aangeboren moeten zijn en dat dus niet iedereen producent zou kunnen worden. Dat zit hem dan vooral in een aantal persoonlijke eigenschappen als doorzettingsvermogen of ‘er een neus voor hebben’. Iemand die veel aangeboren eigenschappen heeft die nodig zijn voor het producentenvak bezit volgens velen het talent om producent te zijn. Men is er wel van overtuigd dat de zakelijke kant, waaronder financiering, over het algemeen wel aan te leren is.



*Ik denk dat je het in je moet hebben, en tuurlijk dat dat slechts het begin is en dat je de rest aanleert, maar je moet wel ergens een soort 'producenten-sparkle' hebben om dit vak te kunnen doen.*

#### 4.5 Reputatie

Onder reputatie verstaat men het beeld dat er over hen bestaat bij verschillende partijen. Enerzijds is er de reputatie van de persoon zelf en anderzijds die van de films die hij geproduceerd heeft. Over het algemeen zijn producenten niet zo bezig met hun persoonlijke reputatie tegenover fondsen en financiers, tegenover elkaar of naar de buitenwereld toe. Dat wil zeggen dat ze zich ervan bewust zijn dat mensen op een bepaalde manier naar je kijken, maar dat je daar niet zo heel veel aan kan veranderen. Ze doen geen 'rare' dingen die de reputatie zouden kunnen schaden, maar het is ook niet zo dat ze dingen niet uitspreken, omdat dat slecht zou kunnen zijn voor de reputatie. Wat betreft de filmreputatie zou men graag zien dat fondsen en financiers hier meer rekening mee zouden houden bij het verdelen van de subsidie.

Reputatie is vooral van belang, omdat een goede reputatie samen met ervaring kan leiden tot meer zelfvertrouwen. Die goede reputatie zit hem dan vooral in welke films je hebt afgeleverd en of je succesvol bent en samen met ervaring zorgt dit ervoor dat je je tegenover allerlei partijen zekerder voelt; dat ze je serieus nemen als gesprekspartner.

*Nou reputatie is natuurlijk iets wat langzaam opbouwt en op een gegeven moment ben je wie je bent en hou je daar niet zoveel rekening mee, want je bent gewoon wat je bent. En vermoedelijk is een redelijk succesvol verloop, geeft je een zeker gevoel, dus zul je een wat verzekerder uitstraling hebben.*

Dit kan op allerlei vlakken van belang zijn, je gaat met meer vertrouwen het gesprek met fondsen en financiers aan en komt daar ook makkelijker binnen, omdat mensen weten wie je bent. Dit is echter nooit een garantie voor het krijgen van financieringsgeld, maar het helpt wel. Daarnaast komen er ook mensen eerder naar jou toe met ideeën; ze weten wat voor soort films je maakt en dat je succesvol bent, dus leggen graag hun project bij jou neer. Hoewel het andersom ook zo kan zijn dat ze juist niet naar je toekomen, omdat je niet het soort film maakt dat zij willen maken. Ook in gesprekken met bijvoorbeeld schrijvers en regisseurs geeft een goede reputatie meer geloofwaardigheid. Bovendien geeft het ook nog meer vrijheid om te kiezen; hoe beter de reputatie, hoe meer mensen met jou in zee willen en hoe meer je dus te kiezen hebt.

##### 4.5.1 Cast en crew

Tegenover cast en crew zijn producenten zich juist wel erg bewust van hun reputatie; zonder uitzondering geeft iedereen aan dat de werkomstandigheden goed moeten zijn en dat er op tijd betaald moet worden. Hoewel een enkeling aangeeft dat "er toch altijd wel iets niet goed is", dus dat je daar niet oneindig rekening mee kan houden. Rekening houdend met dat een vraag naar werkomstandigheden ook sociaal wenselijke antwoorden kan opleveren is niet na te gaan in hoeverre zij dit in de praktijk nakomen. Toch lijkt het voor de meeste producenten van groot belang dat een crew met plezier aan een film werkt en zo goed mogelijk in staat gesteld wordt zijn werk te doen.



Ook geven een paar producenten aan dat ze niet houden van het gevoel dat cast en crew tegen de producent op zouden moeten kijken; het is geen machtspeletje. Hiermee samen hangt ook dat sommige producenten het gevoel hebben in hun loopbaan erg te hebben moeten strijden tegen het imago van de producent als 'zakkenvuller' als 'veredelde boekhouder'. Een imago dat gecreëerd zou zijn door vroegere producenten. De laatste jaren is dat beeld aan het veranderen, doordat men actief probeert te laten zien dat het ook anders kan. Daar tegenover geeft één producent ook aan dat hij vindt dat producenten juist wat meer extravagante mensen zouden moeten zijn en niet 'doe maar gewoon dan doe je al gek genoeg'-types.

*...producentschap wordt wat dat betreft nog niet echt op zijn juiste merites ingeschat. Dat heeft [...] wel eens gezegd: soms wordt je hier in Nederland wel eens beschouwd als de veredelde boekhouder van de productie. Als iemand die op de centen mag letten, maar ze vergeten waar je allemaal in meedenkt of meestuurt of mee....*

Het feit dat men graag wil dat de fondsen subsidie toekennen op basis van filmreputatie en dat de meeste producenten het ook belangrijk vinden dat het imago van de speelfilmproducent veranderd duidt op een spanningsveld tussen commercialiteit en creativiteit waar de producent zich mee geconfronteerd ziet. Enerzijds is hij de persoon die de financiering en marketing coördineert maar anderzijds vindt hij het ook belangrijk dat hij erkend wordt als creatieve kracht.

## 4.6 Opleiding & ervaring

### 4.6.1 Opleiding

Naast de twee producenten die filmacademie gedaan hebben lopen de opleidingen van de andere producenten nogal uiteen en hebben ze lang niet altijd al wat te maken met media in het algemeen of specifiek film. Wel valt op dat alle producenten tenminste een HBO-opleiding hebben gevolgd en slechts twee daarvan het werkende leven in zijn gegaan zonder deze met een diploma af te ronden. Velen hebben altijd al wel een affiniteit met film, maar nog niet het doel hier ook iets in te gaan doen en dus ook geen opleiding gekozen in deze richting. Dat zij vervolgens toch hun geluk gaan beproeven in de filmwereld lijkt ook te maken te hebben met een gevoel van zekerheid dat zij altijd nog hun diploma 'achter de hand' hebben. Ook dit past overigens weer in het plaatje van geen ongelimiteerde risico's nemen.

*Maar omdat ik een diploma op zak had, maakte het me allemaal niks uit, ik was afgestudeerd als [...] dus ik had zoiets van: nou ja dat kan ik altijd nog doen.*

### **Cursussen**

Er worden hier en daar in de latere loopbaan wel eens cursussen met betrekking tot film gevolgd, zoals cursussen over internationaal produceren of scriptontwikkeling, maar deze zijn eigenlijk het meest van belang voor het opbouwen van een netwerk, niet zozeer om extra kennis op te doen.

### **Kennis doorgeven**

Vier producenten geven aan dat zij het doorgeven van hun kennis op enigerlei wijze wel belangrijk vinden. Aan de ene kant door nationaal of internationaal les te geven en aan de andere kant door over hun vak te praten, bijvoorbeeld in de vorm van het interview dat gedaan



werd voor dit onderzoek. De voornaamste voordelen die zij hieruit halen zijn: reflectie op de eigen loopbaan en producties om zo even te recapitulieren en op basis daarvan verder te kunnen en aan de andere kant ook via het lesgeven beginnend talent te ontmoeten en te ‘sparren’ met mensen die nieuw zijn in de industrie.

### ***Invloed van opleiding***

Het valt op, maar is wel logisch te verklaren, dat alleen de producenten die de filmacademie hebben gevolgd deze opleiding als essentieel ervaren voor hun carrière. Andere producenten geven aan het nooit gemist te hebben dat zij niet de filmacademie gedaan hebben. Zij zien deze opleiding dus niet als noodzakelijke vereiste om succesvol te worden. Het volgen van een opleiding op zich wordt echter wel als belangrijk ervaren, maar het maakt daarbij niet zoveel uit welke opleiding. Wat het meest aangehaald wordt als waardevol is dat men geleerd heeft analytisch te denken en daardoor verschillende zaken goed kan beoordelen of in kan schatten, wat kan helpen bij bijvoorbeeld scriptontwikkeling en financiering.

*Ja ik denk dat het niet zozeer uitmaakt welke opleiding je doet, maar dat het doen van een goede opleiding, die [...] een kritisch inzicht en een visie op de maatschappij [meegeeft] ik denk dat dat erg goed is als je filmproducent bent. [...] maar om nou te zeggen: je moet precies die opleiding doen om filmproducent te worden, dat is onzin. Dat leer je eigenlijk pas in de praktijk.*

Bij de productieopleiding van de filmacademie erkennen producenten, zowel van de filmacademie zelf als de andere producenten die ervaring hebben met studenten uit de productievakklas, een probleem. Namelijk dat men daar eigenlijk opgeleid wordt tot productie leider; iemand die leert hoe een productie tijdens de draaiperiode reilt en zeilt, maar niet iemand die een project initieert, een schrijver en regisseur zoekt, geld bijeen krijgt en nauw betrokken is bij de post-productie. Kortom, het hele plaatje kan produceren. Dit is overigens ook niet iets wat de opleiding pretendeert; zij geeft aan dat de stap tot zelfstandig producent pas een aantal jaar na de opleiding gemaakt kan worden, omdat men eerst ervaring moet opdoen in de praktijk als uitvoerend producent. Met de nieuwe richting ‘creative producer’ sturen zij echter al wel meer aan op de competenties van een zelfstandig producent ([www.filmacademie.nl](http://www.filmacademie.nl)).

### **4.6.2 Ervaring**

Produceren is een vak dat geleerd wordt door het te doen. Verschillende producenten, zowel van de filmacademie als vanuit andere studierichtingen, geven aan dat wat er ook in boeken staat of wat je ook geleerd of verteld wordt; je moet het altijd zelf ondervinden om te weten hoe het werkt en het de keer daarna beter te doen. “Men moet door schade en schande wijs worden” is meerdere keren gezegd in het kader van ervaring en daarom is het “meters maken”; veel doen, veel zien ook zo belangrijk. Dit onderstreept ook het belang van de filmacademie volgens de producenten die hier opgeleid zijn; daar doe je heel veel ervaring op.

Van alle geïnterviewde producenten heeft iets meer dan de helft set-ervaring; zelf op een filmset staan en daar in een bepaalde functie deelnemen aan de opnameperiode. Deze producenten beschouwen dit zelf als een zeer waardevolle ervaring die hen ook gemaakt heeft tot de producent die zij nu zijn; door het opnameproces ook vanuit een crew te zien weten ze wat cast en crew belangrijk vinden. Dit helpt hen vooral bij hun reputatie als werkgever.



De waarde van ervaring opdoen geldt ook voor de zakelijke kant en met name de financiering; dit lijkt voornamelijk ‘tastbare’ kennis die makkelijk uit boeken of lessen te halen is, maar heb blijkt dat men door ervaring hier steeds handiger in wordt; men wordt steeds beter in het bedenken van financieringsplannen en –structuren en bijvoorbeeld het onderhandelen met fondsen of distributeurs. Aan de inhoudelijke kant, zoals de scriptontwikkeling en de montage is het van belang dat door ervaring inzicht komt in wat wel en niet werkt. Echter zeggen sommige producenten dat dit inzicht (deels) aangeboren is en dat sommige mensen het nooit zullen leren, hoeveel ervaring ze ook opdoen.

De grootste voordelen van ervaring zijn, ten eerste, dat je geloofwaardigheid opbouwt in de filmwereld. Mensen bij omroepen en fondsen weten inmiddels wie je bent, waardoor je iets makkelijker je voet tussen de deur krijgt (hoewel dit nooit een garantie is voor subsidie) en aan de andere kant durf je ook makkelijker tegen makers te zeggen dat je het niet eens bent met hun plannen of dat je vindt dat er dingen anders moeten in bijvoorbeeld het script of de montage. Ten tweede zorgt ervaring er, zoals eerder aangehaald, ook voor dat werkzaamheden sneller gaan, doordat het netwerk al is opgebouwd en men makkelijker verschillende zaken kan beoordelen, zoals een script of een aangeleverd plan voor een nieuwe film.

#### 4.6.3 Opleiding vs. ervaring

Wanneer gevraagd wordt naar de rol van opleiding tegenover ervaring wordt in alle gevallen duidelijk dat ervaring als belangrijker gezien wordt. Voor de filmacademie producenten was de opleiding voornamelijk een “*snelkookpan aan ervaring*”, en dit is voor het grootste deel ook de reden dat zij de academie als essentieel voor hun succes zien. Toch geven zij en andere producenten ook aan dat de praktijk de beste leermeester is.

*Je kan nog zoveel leren in de schoolbanken, je moet het aan den lijve ondervinden om te kunnen concluderen dat  $A \text{ plus } B \text{ tot } C \text{ leidt}$ , zal ik maar zeggen.*

*...en het vervelende is ook, dat kun je ook niet echt leren, omdat je moet zelf altijd steeds in al die valkuilen trappen. Dat is...je kunt er 20 boeken over lezen [...en] het vervelende is dus je moet toch zelf altijd weer al die fouten maken. Je moet letterlijk door schade en schande wijs worden.*

### 4.7 Talentontwikkeling

De meningen over talentontwikkeling in Nederland zijn verdeeld. Een kleine meerderheid vindt dat er tot voor kort eigenlijk te weinig gebeurde aan de ontwikkeling van producenten, maar dat de opkomst van verschillende cursussen daar nu wel enigszins verandering in aanbrengt. Toch zien zij de ontwikkeling van producenten graag anders; een deel vindt dat het beter zou zijn als producenten niet direct voor zichzelf beginnen, maar in de leer gaan bij gevestigde producenten of tenminste bij hun eerste paar projecten moeten samenwerken met hen. Maar weinig producenten zien dit als ‘het opleiden van concurrentie’; de meesten vinden het belangrijk dat er ook een goede generatie producenten na hen komt.

Daarnaast vind men het ook belangrijk dat projecten als OneNightStand en KORT!, wat voornamelijk talentontwikkelingsplaatsen voor beginnende makers zijn, ook ruimte zouden moeten geven aan beginnende producenten. Jonge producenten moeten zich bovendien veel





meer bewijzen; ze moeten laten zien dat ze echt dit vak in willen en bewijzen dat ze iets kunnen door eerst met een klein budget een (korte) film te maken. Men moet bovendien de juiste mentaliteit hebben en zich kunnen opofferen:

*En die mentaliteit van: je moet stenen eten om iets te bereiken.*

*En dat zie ik mensen in deze tijd ook niet zo snel meer doen. Die beginnen allemaal gelijk over salarissen en over premies en over...dingen en dan denk ik van: jongens eerst de ballen uit je broek werken en laat maar zien en als dat goed gaat dan...heus dan komt die beloning wel. Maar dat zijn dan ook de mensen waarvan ik denk van: die zijn niet uit het juiste hout gesneden.*

Er zijn echter ook een paar producenten die vinden dat er teveel geld vanuit de overheid gaat naar de talentontwikkeling en dat er daardoor voor andere producenten minder ruimte is om films te maken. De focus moet volgens hen juist liggen op producenten die zich al bewezen hebben, om zo een professionelere filmsector te krijgen. Bovendien zijn zij van mening dat er door het enorme aantal mediaopleidingen veel te veel mensen een toekomst in de filmwereld wordt beloofd die helemaal niet waargemaakt kan worden. Mediaopleidingen mogen niet te pas en te onpas loze beloftes doen om daarmee studenten binnen te halen.

Alle producenten zijn het erover eens dat het net als voor jonge makers ook voor jonge producenten heel erg belangrijk is dat je meters maakt; je moet ervaring opdoen waar je maar kan, want daar leer je ontzettend veel van. Leg contacten in de filmwereld, maar bedenk ook dat je bij bijvoorbeeld theater en tv veel kan leren. Probeer niet meteen voor jezelf te beginnen, kijk of samenwerking met gevestigde producenten een optie is. Maar vooral: neem de tijd! Succesvol producent wordt je niet zomaar, daar moet je veel voor doen.

#### 4.7.1 Talentontwikkeling binnen het productiebedrijf

Producenten zijn zich bewust van de rol die zij spelen in het ontwikkelen van talent en aanvaarden die rol ook. Men probeert actief jonge makers te begeleiden door hen kansen te bieden voor bijvoorbeeld het ontwikkelen van een script of het maken van een korte film. Het voordeel voor henzelf is dat ze daardoor weer nieuw talent ontdekken. Een aantal producenten vinden het opmerkelijk dat er zo weinig jonge makers en producenten bij hen aankloppen. Stagiairs komen meestal van andere opleidingen dan de filmacademie en men vraagt eigenlijk nooit om de raad van een producent naar de mogelijkheden voor werkervaring. Soms zijn er ook de financiële middelen niet voor om dit te kunnen faciliteren. Enkele producenten proberen wel intern mensen door te laten groeien of op te leiden naar de positie van zelfstandig producent. Het is afhankelijk van de bedrijfsdynamiek en omstandigheden of deze mensen daarna wel of niet voor zichzelf beginnen.



## 5. CONCLUSIE & DISCUSSIE

---

In dit hoofdstuk zal eerst antwoord gegeven worden op de hoofdvraag waarna er teruggekoppeld wordt naar de theorie. Hierbij zullen ook aanbevelingen voor vervolgonderzoek aan bod komen. De hoofdvraag van het onderzoek luidt:

*Welke factoren zijn van invloed op een succesvolle loopbaanontwikkeling van speelfilmproducenten?*

Veel producenten noemen dat wat een film succesvol maakt 'ongrijpbaar'; soms denk je dat alles in een film zit wat nodig is om het een enorm succes te maken en dan pakt het toch anders uit. Toch lukt het de producenten uit dit onderzoek herhaaldelijk om ze wel te maken. Daarom is doel van dit onderzoek te achterhalen welke factoren overeenkomen bij de succesvolle producenten om zo de invloed ervan op een succesvolle loopbaan te achterhalen.

### 5.1 Hoofdvraag

Helaas onthult dit onderzoek niet het grote geheim van succesvol speelfilmproducent worden; een duidelijk uitgestippeld pad dat, als je dat volgt, onvermijdelijk tot succes zal leiden. *There is no such thing*. Maar wel is de invloed van verschillende factoren op de loopbaan en het succes hiervan verduidelijkt. Hieronder worden kort de belangrijkste bevindingen van het onderzoek weergegeven, op basis waarvan een antwoord op de hoofdvraag volgt. Bij de terugkoppeling naar de theorie zal iets uitgebreider ingegaan worden op deze bevindingen.

Als producenten gevraagd wordt wat het belangrijkste in hun carrière is dat tot succes geleid heeft dan lopen de antwoorden ver uiteen; de één noemt een belangrijke eigenschap, de volgende zegt dat het succes van de eerste film was en een derde noemt omstandigheden die ervoor gezorgd hebben dat de keus voor het filmvak kwam. Hieruit blijkt dus niet de essentie van één enkele factor. Dat alle factoren tenminste gedeeltelijk van invloed zijn is logisch; anders waren zij in eerste instantie niet in de literatuur voorgekomen. Beantwoording van de hoofdvraag leidt er echter toe dat ik zal verduidelijken hoe deze factoren precies van invloed zijn op een succesvolle loopbaan.

Het blijkt dat producenten door te doen wat ze leuk vinden en wat ze goed kunnen en steeds op zoek te blijven naar uitdagingen hun loopbaanvoortgang stimuleren. Het zijn harde werkers die weten dat je met ervaring een heel eind komt. Geen van de producenten begon hun loopbaan met het doel uiteindelijk speelfilmproducent te worden, maar dat zijn ze dat nu allemaal wel en nog succesvol ook. Bij velen was er wel een fascinatie met film of met media in het algemeen die ze een beetje in de richting van film geduwd heeft, maar uiteindelijk is het bij de meesten zo dat ze vooral gedaan hebben wat ze leuk vonden en ook nog eens goed konden. Dat levert voldoening op, waardoor je bereid bent hard te werken en veel te leren en dat heeft vaak succes tot gevolg.

Ook het cumulatieve karakter van een succesvolle loopbaan blijkt van belang; succes leidt tot succes. En ook daar is geen rekening mee te houden. Hoewel succes ook weer succes faciliteert; je komt makkelijker bij financiers binnen en er komen makers op jou af, gaat de noodzaak om



goede films te blijven maken daarmee niet weg. Als men na één goede film zichzelf niet meer kan bewijzen is het ook weer snel afgelopen met het succes.

### 5.1.1 Loopbaanplanning

Jones & DeFillippi (1996) stellen de loopbaanplanning voor als het nauwkeurig samen laten lopen van 6 verschillende dimensies. Hoewel al deze dimensies wel belangrijk zijn gebleken bij het succesvol worden van producenten, hoeven ze niet zo zorgvuldig gecombineerd te worden als Jones & DeFillippi beschrijven. De verschillende vaardigheden die bij de loopbaanontwikkeling komen kijken worden voor de producenten in de praktijk duidelijk en het is gelegen aan hoe goed zij die vaardigheden weten te ontwikkelen of zij ook succesvol worden. Dit is echter vaak veel meer een onbewust proces dan dat men actief bezig is de volgende stappen in de loopbaan te plannen met een groot einddoel voor ogen. De noodzaak van loopbaanplanning blijkt in de praktijk dus niet als zodanig te bestaan.

### 5.1.2 Vaardigheden

#### **Industriekennis**

Met kennis van de industrie houden producenten rekening door te kijken wat in het verleden wel en niet gewerkt heeft, maar niet door films te maken in een genre dat in is, omdat dit door de lange duur van begin tot eind van een project vrijwel onmogelijk is. Daarnaast probeert men door een jongere generatie aan te nemen in het bedrijf ook voeling te houden met wat die generatie belangrijk vindt, maar dat lijkt nog niet echt van invloed te zijn geweest op succes. Producenten houden wel rekening met wensen van het publiek, maar pas nadat zij een onderwerp of verhaal zelf interessant genoeg vinden om er wat mee te doen. Dat dit vervolgens regelmatig resulteert in succesvolle films kan duiden op de goede smaak van producenten, maar kan ook betekenen dat dat wat zij interessant vinden vaak overeenkomt met een groot publiek. Het feit dat zij steeds intuïtief aanvoelen wat voor films het goed gaan doen duidt op zowel een belangrijke persoonlijke eigenschap (inzicht) als op het belang van (onbewuste) voeling met de markt.

#### **Zelfkennis**

Uit de drang tot hard werken, eventueel met een verstoorde werk-privé balans, het steeds maar vooruit willen en zichzelf willen bewijzen blijkt het belang van de dimensie *weten waarom*. Hiermee is bewezen dat *commitment* aan de loopbaan inderdaad een must is voor succes. Ook benadrukt men de essentie van het hebben van een netwerk en het opbouwen van vertrouwensbanden hierin. En tenslotte blijkt het belang van *weten hoe* met name uit het feit dat men weet zijn vaardigheden zo in te zetten dat dit steeds opnieuw leidt tot succesvolle films.

Ook al is er geen formule voor succes, toch zijn er wel een paar dingen die men zelf kan ondernemen om succes te faciliteren: zorg dat je altijd meerdere projecten hebt lopen, zodat als de één niet door gaat je niet dan pas hoeft te beginnen aan een nieuw project. Verdeel de taken; delegeer wat je niet zelf kan of start samen met iemand die jouw aanvult een bedrijf. Durf risico te nemen wat betreft financiering. En kom op plekken waar veel andere filmgerelateerde mensen komen, zo bouw je een netwerk op en krijg je toegang tot ervaringsplekken.

### 5.1.3 Persoonlijke eigenschappen

Zoals blijkt uit de resultaten zijn er vele eigenschappen belangrijk voor een succesvol producent. Dat zijn om te beginnen de *entrepreneurs*-eigenschappen uit de theorie, waar later nog



uitgebreider op ingegaan zal worden, maar daarnaast blijkt uit de subtekst van het interviews nog een aantal belangrijke kenmerken:

Ten eerste is dit de drang tot maatschappelijke relevantie die zicht uit in het doel met hun films mensen iets bij te brengen. Dat hoeft geen boodschap van enorme proporties te zijn, maar het is wel belangrijk dat er iets blijft hangen. Dat kan variëren van historisch besef tot maatschappelijke kennis. Maar ook de mening dat er zorgvuldig omgegaan moet worden met subsidiegeld, omdat het overheidsgelden zijn, doet vermoeden dat producenten maatschappelijke verantwoording belangrijk vinden.

Ten tweede is, gekeken naar het opleidingsniveau, ook intelligentie een belangrijke eigenschap. De referenties naar 'je gezonde verstand gebruiken' en 'als je een goed stel hersens hebt' die de producenten zelf maken bevestigen dit. Hiermee samenhangend blijkt uit de waarde die producenten toekennen aan ervaring, dat het vermogen om te leren van voorgaande projecten ook een belangrijke eigenschap is.

Tenslotte blijkt dat de drang om origineel en eigenzinnig te zijn ook van invloed is op het succes. Hierdoor maken producenten vaak iets waar behoefte aan is bij het publiek, wat zorgt voor goede verkoopcijfers. Het feit dat producenten vaak onbewust goed kunnen inschatten welke onderwerpen het goed gaan doen bij een publiek geeft aan dat ook dat 'fingerspitzengefühl' een belangrijke eigenschap is.

#### 5.1.4 Geluk & context

Wat betreft de rol van geluk in het succesvol worden kan geconcludeerd worden dat een beetje geluk wel helpt om de carrière op gang te krijgen; zeker met het oog op "succes leidt tot succes", maar dat er geen uitzonderlijke omstandigheden nodig zijn. Er kan zelfs wel gesteld worden dat de eigen verantwoordelijkheid die producenten hebben en nemen voor hun loopbaan geluk kan afdwingen. De keuzes die men, bewust of onbewust, maakt, zijn verantwoordelijk voor de voortgang van de loopbaan; men is al snel geneigd om bij succesvolle voortgang te zeggen dat dat geluk was, maar aan de basis liggen toch vaak de keuzes van de producent zelf. Dit ontkent echter niet dat alle producenten zeker wel af en toe de wind in de rug gehad hebben; met alleen maar tegenslagen kom je er ook niet.

De specifieke Nederlandse context, met haar subsidiesysteem, zorgt dat producenten zich belemmerd voelen in hoe succesvol zij zouden kunnen zijn. Zij dragen hierom aanpassingen aan die met name de continuïteit van hun bedrijf zouden moeten versterken. Ook zorgen de relatief kleine filmbudgetten in Nederland ervoor dat het moeilijk is internationaal te concurreren.

#### 5.1.5 Reputatie

Dat producenten zeggen tegenover collega's en financiers niet zo heel erg bezig te zijn met wat men van hen denkt, wil niet zeggen dat reputatie niet van invloed is op het succes. Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat er een wisselwerking bestaat tussen reputatie en succes. Een goede (succesvolle) reputatie leidt namelijk tot geloofwaardigheid bij financiers en makers en zorgt er ook voor dat er meer mensen voor samenwerking op de producent afkomen. Daardoor is de kans op het maken van nieuwe (succesvolle) projecten weer groter en dus de kans op succes ook.

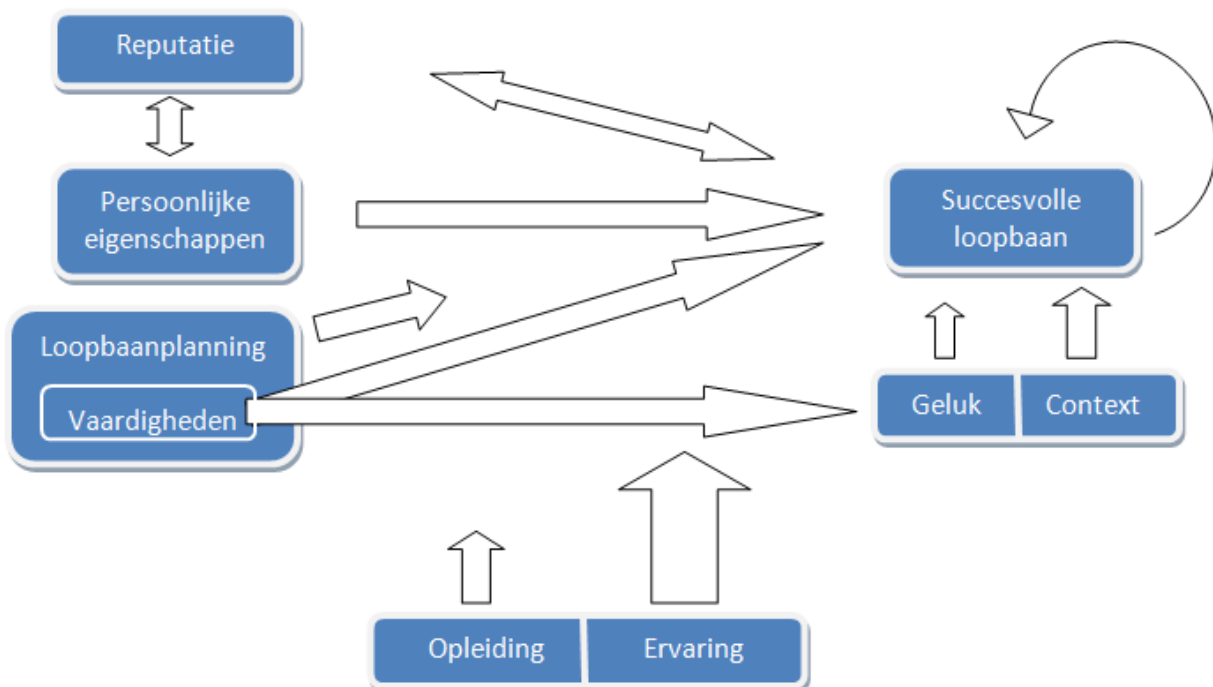


### 5.1.6 Opleiding&ervaring

Het volgen van een opleiding op zich verhoogt de kans op succes, maar het maakt daarbij niet uit welke opleiding dit is, het gaat vooral om vaardigheden als analytisch denken die ermee worden opgedaan. Het doen van de filmacademie is voornamelijk van belang voor het opdoen van ervaring. Het blijkt dan ook dat ervaring wel essentieel is voor het ontwikkelen van vaardigheden, inzichten en het netwerk, bovendien leert men hierdoor om te gaan met de onzekerheden van het vak.

### 5.1.7 Onderzoeksmodel

Op basis van deze bevindingen kunnen we terugkeren naar het onderzoeksmodel om de invloed van de verschillende factoren inzichtelijk te maken. Hierin kunnen we zien dat persoonlijke eigenschappen en vaardigheden aan de basis liggen van een succesvolle loopbaan (de grootste peilen). Reputatie is iets minder van belang en is bovendien afhankelijk van de wisselwerking met de succesvolle loopbaan. Reputatie wordt zoals gedacht inderdaad beïnvloedt door een aantal persoonlijke eigenschappen, maar beïnvloedt zelf ook de eigenschap 'zelfverzekerdheid'. Het noodzakelijke belang van loopbaanplanning is in dit onderzoek niet aangetoond, maar omdat het wel het belang van de samenhang van de verschillende vaardigheden bewijst is dit geïllustreerd door een kleinere pijl. De mediator opleiding en ervaring is in tweeën verdeeld; opleiding is veel minder van invloed dan ervaring. Vervolgens blijkt geluk wel een rol te spelen, maar niet een hele grote, bovendien kan geluk volgens velen 'afgedwongen' door vaardigheden juist te benutten. De context van de Nederlandse situatie is iets meer van invloed, met name op de continuïteit van het bedrijf en het internationale succes. Tenslotte is het cumulatief karakter van een succesvolle loopbaan geïllustreerd door de circulerende pijl.



De uitkomst van dit onderzoek verschaft inzicht in succesvolle loopbanen van producenten in de filmindustrie. Dit is een eerste stap in het ontrafelen van het probleem hoe talentontwikkeling van producenten in Nederland het best gefaciliteerd kan worden. Vervolgonderzoek zal op basis van dit onderzoek kunnen leiden tot een oplossing van het hoofdzakelijke probleem rondom de talentontwikkeling in Nederland. Aanwijzingen hiervoor worden hieronder verschaft.



## 5.2 Koppeling met theorie

Bij beantwoording van de hoofdvraag is de invloed van de verschillende factoren op een succesvolle loopbaan behandeld. In dit deel zal een koppeling gemaakt worden tussen een aantal van de belangrijkste bevindingen en de theorie om op basis daarvan ook aanwijzingen voor vervolgonderzoek te kunnen geven.

### 5.2.1 Loopbaanplanning

Dat loopbaanplanning niet noodzakelijk is voor een succesvolle carrière, zoals Jones&DeFillippi (1996) beschrijven kan nog verder onderbouwd worden. Hoewel de meeste loopbaanpaden een soort logische opeenvolging van banen lijken te zijn komt dit waarschijnlijk doordat de producenten onbewust heel goed weten hoe zij de vaardigheden die zij hebben opgedaan kunnen benutten in een volgende baan. Zoals gezegd, gaven enkele producenten ook al aan dat zij heel goed iets heel anders hadden kunnen gaan doen. Waarschijnlijk is, dat zij ook dan, terugkijkend op hun loopbaan, hadden gevonden dat dat logischerwijs naar die baan had geleid. Dit heeft te maken met de drang om achteraf gezien een consistent verhaal te maken van hetgeen gebeurd is. Het is waarschijnlijk de affiniteit met bepaalde aspecten van het filmmaken, die ook in andere creatieve industrieën zoals tv of theater maken voorkomen, die ervoor gezorgd hebben dat men altijd banen heeft gehad die ze voorbereidden op het vak van producent.

De producenten van de filmacademie vormen wel een uitzondering op bovenstaand verhaal; omdat zij al vanaf de academie of daarvoor het doel hadden films te maken is hun loopbaanpad wel wat meer gepland. Omdat zij echter een overgrote minderheid vormen tegenover de andere succesvolle producenten is de noodzaak van het plannen van een loopbaan hiermee niet aangetoond.

Dat men de loopbaan niet plant wil niet zeggen dat men ook niet onbewust bezig is met de voortgang ervan: producenten zijn vaak geneigd op zoek te gaan naar een nieuwe uitdaging in de vorm van een andere functie of een geheel andere baan, als hun huidige baan hen niet meer verder ontwikkelt. Deze mentaliteit is van groot belang voor de loopbaanvoortgang. Het gevoel toe te zijn aan een nieuwe stap en hier ook actie op te ondernemen is hierbij belangrijk.

Het zou interessant zijn om dit onderzoek over een jaar of twintig nog eens te herhalen bij de dan succesvolle producenten. Men kan dan nagaan of de invloed van loopbaanplanning in de afgelopen jaren is toegenomen met de toename aan kennis over de *boundaryless career*. Men kan dan ook onderzoeken hoeveel producenten succesvol werden doordat zij bij een gevestigde producent werden opgeleid, omdat dit iets is wat pas de laatste jaren wat meer gebeurt.

### 5.2.2 Weten wie/Netwerk

Het hebben en onderhouden van een netwerk is inderdaad zo essentieel als gedacht op basis van de literatuur (Blair, 1999: 183; Jones&DeFillippi, 1996: 97) en ook de versterking van netwerkrelaties door samen te werken (Faulkner & Anderson, 1987: 907) is bevestigd. Het hebben van goede contacten blijkt inderdaad cruciaal voor het starten van nieuwe projecten (Ferriani e.a., 2009: 1546) en daarmee voor een succesvolle voortgang van de loopbaan. Voor het opbouwen van een netwerk is het vaak vereist dat men zomaar op mensen afstapt om kennis te maken, hiervoor zijn de communicatieve vaardigheden van belang.



Beperkingen van het netwerk zorgen niet direct voor beperking van succes, maar zouden indirect wel van invloed kunnen zijn: doordat men niet durft te zeggen wat men wil wordt een open communicatie tussen subsidieverstrekkers en producenten verhinderd. Dit zou ervoor kunnen zorgen dat een eventuele verbetering van de subsidieverdeling niet besproken wordt. De beperking van de ene keer met de één en de andere keer met de ander in zee gaan zou van invloed kunnen zijn, maar blijkt in de praktijk niet als zodanig, omdat men uiteindelijk toch altijd wel de partij kiest die men het meest geschikt acht.

Met het oog op talentontwikkeling kan het de moeite waard zijn om verder te onderzoeken hoe nieuwelingen in de industrie het beste contacten op kunnen bouwen; waar ze moeten zijn, hoe ze identificeren wie belangrijk zijn en hoe ze het beste contact kunnen onderhouden.

### 5.2.3 Persoonlijke kenmerken

De eigenschappen die uit de theorie gehaald zijn komen ook allemaal naar voren uit de interviews. Hier en daar wel met een kleine aanpassing die de eigenschappen specifiek op de succesvolle producenten toepast:

- Prestatiedrang (zie Begley and Boyd, 1987: 79; Osborne, 1995: 7; Rauch & Frese, 2007: 369; Rae&Carswell, 2000: 157): de drang om te presteren is bij producenten zeker ook hoog, zij zijn alleen niet zo doelgericht als voorspeld (Osborne, 1995: 7; Rae&Carswell, 2000: 157). Aan het begin van de carrière zijn er vaak niet eens doelen en later worden het stille ambities in de vorm van een Oscar of première op Cannes. Desalniettemin tonen de negatieve motivaties om het filmvak in te gaan wel aan dat er een grote drang om te presteren is. De eigenschappen doorzettingsvermogen en geldingsdrang passen hier ook bij. Bovendien duidt feit dat men niet alleen negatieve omstandigheden constateert maar er ook naar handelt om deze te verbeteren op het feit dat men daadkrachtig is. Men ziet niet alleen kansen, maar grijpt ze ook nog.

Tenslotte blijkt dat de meeste producenten in alle functies die zij beoefenen geneigd zijn hard te werken en veel te bereiken. Die innerlijke drang om te presteren is dus niet alleen van invloed op de loopbaan als producent, maar die is altijd al aanwezig. Het is heel goed denkbaar dat deze mensen ook succesvol waren geworden in hele andere beroepen, omdat zij daar de mentaliteit voor hebben. Voorwaarde is dan wel dat zij zich sterk persoonlijk verbonden voelen met wat ze doen; dat is de motivatie om te blijven leren en zich voor 100% in te zetten.

- Zelfverzekerdheid (zie Rae&Carswell, 2000: 157): ja, een producent is zeker over wat hij maakt en kan tegen kritiek, echter ligt de *locus of control* (Begley and Boyd, 1987: 81) wel wat lager, ondanks de overtuiging van eigen verantwoordelijkheid wordt er hier en daar ook wat toegeschreven aan toeval of omstandigheden. De eigenschap lef/durf past ook in dit plaatje.
- Risico nemen (zie o.a. Begley and Boyd, 1987: 79; Sexton & Bowman, 1985: 130; Rauch & Frese, 2007: 369): producenten nemen risico maar niet ongelimiteerd. Het blijkt inderdaad dat producenten continu geneigd zijn risico te nemen en dat laten zien door iedere keer weer projecten te starten. Voor alle producenten in dit onderzoek heeft het risico nemen tot nog toe succes opgeleverd en lijkt het af en toe nemen van die gok ook bij te hebben gedragen aan het succes. Echter is het natuurlijk onbekend hoeveel andere mensen ook zulke risico's hebben genomen en als gevolg daarvan gefaald hebben. Toch



geeft het feit dat er geen producenten tussen zitten die geen enkel risico nemen aan dat risico nemen wel een belangrijk onderdeel is van succes.

Innovatie wordt in de Nederlandse filmsector beperkt door het subsidiestelsel; producenten die een grote gok willen nemen met de inhoud van een film worden maar zelden gehonoreerd met subsidiegeld. Voor artistieke films kan dit nog wel, omdat hier veel minder geld naartoe gaat, maar commerciële films mogen niet teveel van gebaande paden afwijken, omdat hier veel geld in gaat zitten. Hierdoor blijft de drang tot innovatie beperkt tot zoeken naar originaliteit binnen de grenzen van wat de fondsen willen zien. De positieve gevolgen van innovatie op creatief gebied, zoals die in het theoretisch kader worden aangehaald (Davenport, 2006) blijven hierdoor uit.

- Autonomie (zie Osborne, 1995: 7; Sexton & Bowman, 1985: 130; Rauch & Frese, 2007: 370; Brandstätter, 1997: 174): het is duidelijk dat producenten behoefte hebben aan autonomie doordat zij hun eigen bedrijf starten en zelfstandig producent worden. Deze behoefte is er daarentegen meestal pas vanaf een later moment in de carrière als de mogelijkheid zich voordoet; daarvoor zien zij de waarde in van het elders opdoen van kennis en ervaring.
- Ambigüiteit: een producent ziet zich, meer nog dan andere ondernemers, continu geconfronteerd met onzekerheden en moet hiermee om kunnen gaan (Begley and Boyd, 1987: 79; Osborne, 1995: 7; Sexton & Bowman, 1985: 130). De producenten geven aan dat stressbestendigheid een belangrijke eigenschap is en dat strookt hiermee. Bovendien geven zij aan te 'leren leven' met onzekerheid en zoveel mogelijk onzekerheden te ondervangen.
- Passie (zie (Jones & DeFillippi, 1996: 93): er is bij alle producenten een passie voor het maken van films aanwezig. Toch is dit niet altijd bij allemaal zo geweest, bij sommigen is het in de loop der jaren gegroeid. Zeker de producenten die in een hele andere richting aan hun loopbaan begonnen hadden vaak niet meer dan enige interesse in film. Passie voor film is dus wel een voorwaarde voor het succesvol worden als producent, maar hoeft pas van kracht te worden wanneer men films gaat maken. Het feit dat je in Nederland bijna niet rijk kan worden als producent en dat er vaak aangegeven wordt dat geld een middel is en geen doel toont ook de passie voor het vak.

### ***Aangeboren en aanleren***

Met het praten over nieuwe projecten werden een paar belangrijke eigenschappen extra benadrukt en werd ook de discussie over aangeboren versus aanleren opgewekt:

Producenten hebben, waarschijnlijk meer dan andere mensen, een goed inzicht in wat voor soort ideeën wel en niet tot succesvolle films zullen leiden. Dit heeft enerzijds te maken met kennis van de industrie, maar het is ook een vorm van intuïtie waardoor men aanvoelt of een idee zal aanslaan. De meningen zijn verdeeld over of dit aangeboren moet zijn of dat men dat kan leren, maar ervaring speelt zeker een grote rol in het ontwikkelen van dit inzicht. Daarnaast zijn alle producenten altijd bezig met het bedenken van nieuwe ideeën; dit gaat niet altijd bewust, maar men koppelt automatisch het horen van een interessant verhaal of nieuwsbericht aan het idee om er een film van te maken. Dit 'altijd op zoek zijn' komt voor een aantal producenten pas later in de carrière en is dus waarschijnlijk aan te leren. Tenslotte geven de meeste producenten aan dat het succes van een film hem ook zit in dat zij weten talent te identificeren en zo de juiste mensen op de juiste plek te zetten. Dit talent identificeren gebeurt





meestal door te kijken naar vorig werk van zo iemand, maar ook juist dat werk op waarde weten te schatten is een inzicht dat producenten bezitten.

Het feit dat alle producenten aangeven dat het toch ook vooral belangrijk is dat je zelf achter een film staat, omdat je er meestal voor moet knokken dat die film er komt, geeft het grote belang van doorzettingsvermogen aan. Geen van de producenten denkt dat dit een eigenschap is die aan te leren is; dat moet je in je hebben.

De mening van producenten is overwegend dat je voor een aantal eigenschappen aanleg moet hebben en dat niet iedereen zomaar producent kan worden. Andersom kan ook geredeneerd worden dat juist de mensen die deze eigenschappen van nature bezitten kiezen voor dit werk, omdat ze dan iets doen wat ze goed kunnen en daardoor ook leuk vinden. De discussie over of deze eigenschappen aangeboren of aan te leren zijn is voor dit onderzoek niet zo zeer van belang; het feit dat ze van grote invloed zijn op een succesvolle loopbaan zegt hier genoeg.

Echter is dit wel interessant voor vervolgonderzoek, met name met het oog op talentontwikkeling. Door te onderzoeken of en zo ja welke eigenschappen aangeboren moeten zijn kan bepaald worden welke mensen geschikt zouden zijn om in te stromen in talentontwikkelingsprogramma's en kan gekeken worden welke vaardigheden men actief kan ontwikkelen binnen de opleidingen. Dit kan ook een antwoord geven op de vraag in hoeverre talent überhaupt te ontwikkelen is.

#### 5.2.4 Context

Hierboven is aangehaald hoe het Nederlandse financieringssysteem van invloed is op het succes van speelfilmproducenten. Door deze subsidiesituatie is continuïteit in het bedrijf hier een luxe en wordt daarom als groot goed gezien. Interessant is om dit onderzoek te herhalen in landen waar continuïteit per definitie een kenmerk is van een succesvolle producent (zoals Amerika) en te kijken hoe dit de loopbaan en het maken van films beïnvloedt. Interessant is bijvoorbeeld of men daar nog net zo hard knokt voor al zijn films als Nederlandse producenten doen.

#### 5.2.5 Reputatie

Op basis van de interviews blijkt dat de werkomstandigheden lang niet zo bar zijn als aan de hand van de theorie (Blair, 1999: 182) gedacht. Het kan ook zo zijn dat dit bij de succesvolste producenten zo is, omdat deze het geld hebben om in goede omstandigheden te voorzien. Andersom zou het ook zo kunnen zijn dat juist deze producenten zo succesvol zijn, omdat zij altijd zorgvuldig omgaan met de werkomstandigheden. Dit wordt uit de onderzoeksresultaten niet duidelijk. Bovendien moet rekening gehouden worden met de sociale wenselijkheid van antwoorden op de vraag naar werkomstandigheden. Om echt te onderzoeken hoe het gesteld is met de werkomstandigheden in de Nederlandse filmindustrie zou men navraag moeten doen bij cast & crew.

In tegenstelling tot het steeds slechter wordende imago van de producent die naar voren kwam uit de literatuur (Priggé, 2004: 2) is volgens de producenten in Nederland juist een verbetering van dit imago aan de gang. Een aantal producenten hebben zich hier de afgelopen jaren ook actief voor ingezet door het, volgens hen, juiste voorbeeld te geven. Dit imago lijkt niet direct van invloed op het succes aangezien deze producenten ook met het slechte beeld van de afgelopen decennia toch succesvol zijn geworden. Om na te gaan of er echt een imagoverandering gaande



is kunnen ook hier beter mensen in de omgeving van de producenten naar hun mening gevraagd worden dan producenten zelf.

De producenten zijn zich bewust van de mogelijke waarde van het aannemen van nieuwe makers op projecten (Ferriani e.a., 2009: 1554), maar timmeren de risico's hiervan wel altijd af door er ook ervaren makers omheen te zetten. Producenten 'experimenteren' voornamelijk met nieuwe makers op korte films en proberen op die manier nieuw talent te ontdekken. Dit kan van invloed zijn op het succes, omdat men met nieuw talent nieuwe succesvolle films kan maken. De teamsamenstelling op zich zien producenten in overeenkomst met de theorie (Ferriani e.a., 2009: 1548) ook als belangrijk voor succes; het vermogen om de juiste mensen op de juiste positie te zetten is belangrijk om succesvolle films te kunnen maken.

### 5.2.6 Opleiding & ervaring

Dat het volgen van een opleiding op zich de kans op succes verhoogt (Robinson & Sexton, 1994: 142) is bevestigd in het onderzoek. Ten eerste geven producenten zelf aan dat de waarde van een opleiding, waarbij het volgens de meesten niet zoveel uitmaakt welke, aanzienlijk is. En ten tweede geeft het op zak hebben van een diploma de zekerheid die nodig is om de gok te wagen de filmwereld in te stappen en zich daar volledig voor in te zetten.

Vrijwel niemand volgde een ondernemersopleiding of cursussen in die richting. Ondernemerseigenschappen en vaardigheden zijn dus ofwel in de praktijk aan te leren, of men heeft er aanleg voor, maar het hoeft niet uit een opleiding te komen, zoals aan de hand van de theorie gedacht (Kirby, 2004: 515).

Zoals al aangegeven is de eigen verantwoordelijkheid voor het opdoen van kennis en vaardigheden (Arthur & Rousseau, 1996: 11; Jones & DeFillippi, 1996: 96) bij producenten inherent aanwezig; zij zoeken automatisch naar nieuwe uitdagingen in werk. Dit bevordert de voortgang van de *boundaryless career*. Wat betreft kennisoverdracht van succesvolle producenten op beginnelingen (zie Jones, 1996: 66) vindt dit nog weinig plaats, maar het begint wel te veranderen. Een aantal bedrijven zijn bezig met het intern opleiden van producenten. Daarnaast bevestigen een paar producenten ook de waarde in van het lesgeven of praten over hun vak, omdat dit zorgt voor reflectie op de loopbaan. Kennisarticulatie (zie Prencipe & Tell, 2001), zoals bijvoorbeeld in boeken, wordt door producenten als veel minder waardevol gezien, omdat men toch zelf door ervaring wijs moet worden, hoeveel kennis men ook opdoet uit boeken. Het onderzoek bevestigt dan ook de grotere impact van ervaring dan van opleiding op succes (Finney, 2008: 114).

## 5.3 Betrouwbaarheid en validiteit

Achteraf bezien kunnen nog enkele extra opmerkingen gemaakt worden over de betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek. Allereerst wordt de interne validiteit van het onderzoek aangetoond doordat er goede aansluiting is bij de theorie. Het onderzoek vult daarmee de kennis over loopbanen de filmindustrie aan. De externe validiteit wordt vergroot doordat het onderzoek ook breder getrokken kan worden naar onderzoek over de *boundaryless career*:



Uit dit onderzoek blijkt dat het succes van een *boundaryless career* afhangt van de mate waarin iemand zelf gedreven is nieuwe stappen te ondernemen. Dit hoeft geen bewust uitgestippeld pad te zijn, maar in dat geval moet er een onbewuste drang zijn om verder te komen en verder te leren. Ambitie moet in dat geval de drijvende kracht achter de carrière zijn. Daardoor wordt de loopbaanvoortgang gefaciliteerd en leert men als vanzelf de vaardigheden die nodig zijn voor een volgende functie. Het belang van praktijkervaring is dan ook groot in een grenzenloze carrière.

De praktijk bevestigt dat iemand die een *boundaryless career* heeft een scala aan mogelijke loopbaanpaden heeft; verschillende producenten gaven aan dat zij ook net zo goed iets heel anders hadden kunnen doen nu. Iemand die zo'n carrière volgt doet er verstandig aan dit scala te omarmen en zich niet teveel doelen te stellen, maar wel met overtuiging te doen wat hij doet. Kom je op een dood spoor kies dan voor een volgende stap; *commitment* aan de loopbaan in de vorm van hard werken en prestatiedrang, is van belang voor succes.

De *boundaryless career* is geschikt voor mensen die zelfbewust zijn, die kiezen voor zelfstandigheid en die hun eigen geluk najagen door te doen wat ze leuk vinden.

Een kritische noot bij de betrouwbaarheid van het onderzoek wordt gevormd door het feit dat ik zelf moeite had met het op enigerlei wijze kritiek uiten op producenten, daar de wereld van het films produceren erg dicht bij mij staat door mijn eigen ervaring en ambities op dit gebied. Desalniettemin heb ik niet het idee dat dit een onafhankelijke en kritische kijk op de uitspraken van de producenten belemmerd heeft.

#### 5.4 Aanbevelingen voor talentontwikkeling

Dit onderzoek is tenslotte ook gedaan met het oog aanbevelingen te kunnen geven voor de talentontwikkeling van producenten in Nederland. Hierbij moeten eerst enkele kanttekeningen geplaatst worden. Ten eerste zal door de overheid nog exacter bepaald moeten worden wat haar doel is als zij het heeft over talentontwikkeling zodat hier ook een beter toegepast plan voor gemaakt kan worden. Uit dit onderzoek blijkt wat producenten precies als succesvol beschouwen, de overheid moet bepalen of ze zich hierbij aansluit of dat zij andere doelen voor ogen heeft.

Ten tweede geeft dit onderzoek slechts een eerste inzicht in loopbanen van speelfilmproducenten. Om alle facetten van talentontwikkeling helemaal uit te pluizen is meer onderzoek nodig. Zo zou een onderzoek dat zich specifiek richt op talentontwikkeling bij jonge producenten te raden kunnen gaan waar het volgens hen aan ontbreekt; aangezien nu naar de mening gevraagd is van gevestigde producenten die daar vanuit een heel ander standpunt naar kijken. Door dit incomplete beeld kan ik geen keiharde uitspraken doen over wat exact nodig is voor de talentontwikkeling, maar kan ik vanuit de uitkomsten van dit onderzoek al wel proberen een paar eerste aanbevelingen te geven.

#### **Opleiding**

Uit het onderzoek blijkt dat er niet een simpele formule te geven is die leidt tot een succesvolle loopbaan. Wel wordt het belang van verschillende eigenschappen en vaardigheden gegeven. Wat betreft de eigenschappen zou gekeken kunnen worden of bijvoorbeeld de toelatingseisen van de



filmacademie of eventueel in de toekomst op te zetten talentontwikkelingsprogramma's hierop aangepast kunnen worden. Persoonlijkheidstesten zouden hierbij kunnen helpen. Op het moment selecteert de filmacademie met name op basis van eerder werk. Wat betreft de vaardigheden kunnen opleidingen toetsen in hoeverre hun programma's hier al op aansluiten en wat zij eventueel nog kunnen aanscherpen.

### ***Toespitsing op producenten***

Het blijkt dat met name het netwerk en ervaring van belang zijn voor succes van producenten. In deze beide factoren zou met een talentontwikkelingsplan voorzien kunnen worden. De doelstellingen die de overheid heeft gezet zijn met name gunstig voor jonge makers. Zij zou verschillende dingen kunnen ondernemen om deze uit te breiden naar producenten; zo zouden kweekvijvertrajecten 'omgedraaid' kunnen worden; ervaren makers kunnen bijvoorbeeld een korte film maken met jonge producenten, zodat zij kunnen aangeven wat zij verwachten van een productie. Hiermee kan voorzien worden in het opdoen van ervaring. Ook kan men op bijvoorbeeld festivals proberen speciale gelegenheden te organiseren waar jong productietalent gevestigd talent ontmoet, maar ook financiers, om op die manier een netwerk op te bouwen; zo wordt de drempel verlaagd.

### ***Ervaringsplekken***

Er kan geprobeerd worden gevestigde producenten te stimuleren opleidingsplekken voor jonge producenten aan te bieden; uit het onderzoek blijkt dat zij hier open voor staan maar er niet altijd de financiële middelen voor hebben. De overheid zou hier onder voorbehoud van beschikbare gelden een vergoedingsregeling voor in kunnen stellen. Maar vanaf de andere kant is het ook belangrijk dat jonge producenten attent gemaakt worden op de mogelijkheid ervaring op te doen bij gevestigde producenten, zodat zij hier zelf actie op kunnen ondernemen.

### ***Subsidiebeleid***

Voor een talentvolle filmindustrie die kan concurreren op internationaal niveau is ook het behoud van bestaand talent van belang. Een aanpassing van het subsidiebeleid zou hier een aanvulling op kunnen vormen. Door meer van het beschikbare geld aan de gevestigde producenten te geven zou hun continuïteit, in ieder geval tijdelijk, gegarandeerd kunnen worden. Hierdoor durven zij mogelijk meer risico te nemen wat betreft inhoud van de films en kunnen zij met vernieuwing en experiment onderzoeken hoe ook minder gangbare ideeën succesvol kunnen worden. Deze vorm van innovatie kan, zoals in de theorie beargumenteerd, leiden tot een grotere differentiatie aan films en daarmee de kans op succesvollere films, zowel nationaal als internationaal. Er moet uiteraard wel ook ruimte blijven voor nieuwe producenten om projecten te maken, dus ook daar zou een deel van het subsidiegeld voor ingeruimd moeten blijven.



## 6. LITERATUUR

---

Allen, W. (2000). Social Networks and Self-Employment. *Journal of Socio-Economics*, 29, 487-501.

Ardichvili, A., R. Cardozo en S. Ray (2003). A Theory of Entrepreneurial Opportunity Identification and Development. *Journal of Business Venturing*, 18, 105-123.

Arthur, M. en D. Rousseau (1996). *The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era*. Oxford: Oxford University Press.

Bechky, B. (2006). Gaffers, Gofers, and Grips: Role-Based Coordination in Temporary Organizations. *Organization Science*, 17.1, 3-21.

Begley, T. en D. Boyd (1987). Psychological Characteristics Associated with Performance in Entrepreneurial Firms and Smaller Businesses. *Journal of Business Venturing*, 2, 79-93.

Bergmann Lichtenstein, B. en M. Mendenhall (2002). Non-linearity and Response-ability: Emergent Order in 21st-century Careers. *Human Relations*, 55.1, 5-32.

Blair, H. (1999). Working in Film: Employment in a Project Based Industry. *Personnel Review*, 30.2, 170-182.

Blair, H. (2001). 'You're only as Good as Your Last Job': The Labour Process and Labour Market in the British Film Industry. *Work, Employment & Society*, 15, 149-169.

Boeije, H. (2005). *Analyseren in Kwalitatief Onderzoek: Denken en Doen*. [...]: Boom Onderwijs.

Brakman, I. en T. Corman (2006), Een nieuwe poot onder de Nederlandse filmproductie, (verkregen via <http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/kamerstukken/2006/12/06/bijlage-a-een-nieuwe-poot-onder-de-nederlandse-filmproductie.html>, laatst geraadpleegd: 1 augustus 2010).

Brandstätter, H. (1997). Becoming an Entrepreneur- a Question of Personality Structure? *Journal of Economic Psychology*, 18, 157-177.

Brockhaus, R. (1980). Risk Taking Propensity of Entrepreneurs. *The Academy of Management Journal*, 23.3, 509-520.

Cooper, S., C. Bottomley en J. Gordon (2004). Stepping out of the Classroom and up the Ladder of Learning: An Experiential Learning Approach to Entrepreneurship Education. *Industry and Higher Education*, [...], 11-22.

Cultuurnetwerk Nederland, 2007, Zicht op Talentontwikkeling en cultuureducatie, (verkregen via: [http://www.cultuurnetwerk.nl/producten\\_en\\_diensten/zicht\\_op.asp](http://www.cultuurnetwerk.nl/producten_en_diensten/zicht_op.asp), laatst geraadpleegd: 1 augustus 2010).



Davenport, J. (2006). UK Film Companies: Project-Based Organizations Lacking Entrepreneurship and Innovativeness? *Creativity and Innovation Management*, 15.3, 250-257.

DeFillippi, R. en M. Arthur (1998). Paradox in Project-Based Enterprise: The Case of Film Making. *California Management Review*, 40.2, 125-139.

Derksen, L. en J. Driessen (2007), Het Economisch Belang van Film in Nederland: Waardecreatie in een Dynamische Sector, *Hogeschool INHOLLAND* (verkregen via: [http://www.nvbinfocentrum.nl/uploads/files/het\\_economisch\\_belang\\_van\\_film\\_in\\_nederland.pdf](http://www.nvbinfocentrum.nl/uploads/files/het_economisch_belang_van_film_in_nederland.pdf), laatst geraadpleegd: 1 augustus 2010).

Ebbers, J. en N. Wijberg (2009). Latent Organizations in the Film Industry: Contracts, Rewards and Resources. *Human Relations*, 62.7, 987-1009.

Faulkner, R. en A. Anderson (1987). Short-Term Projects and Emergent Careers: Evidence from Hollywood. *The American Journal of Sociology*, 92.4, 879-909.

Ferriani, S., G. Cattani, en C. Baden-Fuller (2009). The Relational Antecedents of Project-Entrepreneurship: Network Centrality, Team Composition and Project Performance. *Research Policy*, 38, 1545-1558.

Film van de Raad, 2007, Toptalent begint bij ambitie: over de ontwikkeling van filmtalent, flm-2007.03927/1, *Raad voor Cultuur*, (verkregen via: [http://www.cultuur.nl/nieuws\\_detail.php?id=147](http://www.cultuur.nl/nieuws_detail.php?id=147), laatst geraadpleegd: 1 augustus 2010).

Finney, A. (2010). Learning from Sharks: Lessons on Managing Projects in the Independent Film Industry. *Long Range Planning*, 41, 107-115.

Jones, C. (1996) Careers in Project Networks: The Case of the Film Industry. In: Arthur, M. en D. Rousseau (red.), *The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era*. Oxford: Oxford University Press, 58 – 75.

Jones, C. en R. DeFillippi (1996). Back to the Future in Film: Combining Industry and Self-Knowledge to Meet the Career Challenges of the 21st Century. *Academy of Management Executive*, 10.4, 89-103.

Kirby, D. (2004). Entrepreneurship Education: Can Business Schools Meet the Challenge? *Education + Training*, 46.8/9, 510-519.

Kunstredactie NRC 20 maart 2008, Filmsubsidie vooral naar 12 producenten, *NRC Handelsblad* ([www.nrc.nl](http://www.nrc.nl), laatst geraadpleegd: 1 augustus 2010)

Kuratko, D. (2005). The Emergence of Entrepreneurship Education: Development, Trends and Challenges. *Entrepreneurship Theory and Practice*, [...], 577-597.

Menger, P. (1999). Artistic Labor Markets and Careers. *Annual Review of Sociology*, 25, 541-574.



Osborne, R. (1995). The Essence of Entrepreneurial Success. *Management Decision*, 33.7, 4-9.

Plasterk, R. (2007), Brief aan de voorzitter van de Tweede Kamer der Staten-Generaal (verkregen via...)

Prencipe, A. en F. Tell (2001). Inter-project Learning: Processes and Outcomes of Knowledge Codification in Project-Based Firms. *Research Policy*, 30, 1373-1394.

Priggé, S. (2004). *Movie Moguls Speak: Interviews with Top Film Producers*. Londen: McFarland&Company, Inc., Publishers.

Rae, D. (2004). Entrepreneurial Learning: a Practical Model from the Creative Industries. *Education + Training*, 46.8, 492-500.

Rae, D en M. Carswell (2000). Towards a Conceptual Understanding of Entrepreneurial Learning. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 8.2, 150-158.

Rauch, A. en M. Frese (2007). Let's Put the Person Back Into Entrepreneurship Research: A Meta-Analysis on the Relationship Between Business Owners' Personality Traits, Business Creation, and Success. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16.4, 353-385.

Robinson, P. en E. Sexton (1994). The Effect of Education and Experience on Self-Employment Success. *Journal of Business Venturing*, 9, 141-156.

Sexton, D. en N. Bowman (1985). The Entrepreneur: A Capable Executive and More. *Journal of Business Venturing*, 1, 129-140.

Stewart, T. en J. McGowan (1995). Planning a Career in a World Without Managers. *Fortune*, 131.5, 72-80.

Swaab, E. en K. Weeda (2007), Brief aan de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, *Raad voor Cultuur*, (bijlage bij Zicht op Talentontwikkeling en Cultuureducatie (verkregen via: [http://www.cultuurnetwerk.nl/producten\\_en\\_diensten/zicht\\_op.asp](http://www.cultuurnetwerk.nl/producten_en_diensten/zicht_op.asp), laatst geraadpleegd: 1 augustus 2010)

Van der Velde, M., P. Jansen en N. Anderson (2004). *Guide to Management Research Method*. Malden: Blackwell Publishing.

Wils, J. en A. Ziegelaar (2005), Sectoronderzoek Film en Televisie: Eindrapport, *Federatie Filmbelangen*, (verkregen via [http://www.crewbelangen.nl/downloads/Eindrapportage\\_Sectoronderzoek\\_20050616.pdf](http://www.crewbelangen.nl/downloads/Eindrapportage_Sectoronderzoek_20050616.pdf), laatst geraadpleegd: 1 augustus 2010).

### **Internetsites**

Carrièretijger: [www.carrièretijger.nl](http://www.carrièretijger.nl)



<http://www.carrieretijger.nl/opleiding/taal-communicatie/media/beeld/nederlandse-film-en-televisie-academie> (laatst bezocht: 1 augustus 2010)

Binger Filmlab: [www.binger.nl](http://www.binger.nl) (laatst bezocht: 1 augustus, 2010)

Nederlandse Film en Televisie Academie: [www.filmacademie.nl](http://www.filmacademie.nl)

<http://www.filmacademie.nl/nl/studeren-aan-de-filmacademie/onderwijs/kwaliteitsbewaking/> (laatst bezocht: 1 augustus 2010)

<http://www.filmacademie.nl/nl/studierichtingen/productie/onderwijs/> (laatst bezocht: 1 augustus 2010)





## BIJLAGE I – TOPICLIJST

---

### Naam:

Aantal jaren speelfilmproducent:

Aantal films geproduceerd:

### Loopbaan

Startvraag: Kunt u wat vertellen over hoe uw loopbaan als producent tot stand gekomen is?

- Start en voortgang van de loopbaan (ook andere functies in film gehad?)
- “gewoon begonnen”: hoe doe je dan kennis op over hoe dat moet?
- Carrièredoelen
- Eigen verantwoordelijkheid/loopbaanplanning
- Begeleiding
- Succesvol? Wat is het/ben je het?
- Fulltime speelfilms gedaan? >> hoe wordt voorzien in het levensonderhoud?

### Opleiding & ervaring

Startvraag: Welke opleiding heb je gevolgd?

- Kwaliteit van de opleidingen
  - Koppeling met praktijk
  - Dingen gemist?
  - Aandacht voor ondernemerschap
- Cursussen post-initiële opleiding
- De rol van ervaring >opl. of erv.?

### Kennis

Startvraag: Hoe doe je ideeën op voor nieuwe projecten?

- Inspelen op wensen publiek/markt
- Kennis over de industrie

### Persoonlijke kenmerken

Startvraag: Wat zijn volgens jou de belangrijkste persoonlijkheidskenmerken van een producent?

- Persoonlijke kenmerken; aangeboren of aan te leren?
- Risico's nemen
- Omgaan met onzekerheid
- Vaardigheden
- Succesvol producent: welke rol spelen talent en geluk?
- Werk/privé balans

### Netwerk

Startvraag: Is het krijgen/behouden van een netwerk belangrijk (geweest) in je carrière? (Waarom?)

- Belangrijkste contacten
- Manier van contactleggen >> hoe begin je?
- Beperkingen door netwerk



### **Werkgever/reputatie**

Startvraag: Houd je rekening met je reputatie? (Op welke manier?)

- Omgaan met collega's en crew
- Werkomstandigheden cast&crew
- Crew samenstellen

### **Talentontwikkeling**

Startvraag: Wat is je mening over talentontwikkeling in de filmindustrie in Nederland?

- In hoeverre leer je actief van vorige projecten? Schrijf je het op/ geef je je kennis door; probeer je hiermee iets toe te voegen aan talentontwikkeling?
- Advies beginnende producenten?

### **Filmproducties**

Startvraag: invulling van organisatie

- Creatieve invulling van film
- Heb je door de jaren heen verandering ervaren in de organisatie van producties?

Eindvraag: Wat is het belangrijkste geweest in jouw loopbaan dat tot je succes geleid heeft?



## BIJLAGE II – CODEBOOM

---

### Vaardigheden

- Filmproducties
  - Werkzaamheden
  - Organisatie van producties
    - Samenwerking met dezelfde mensen
  - Nieuwe projecten
    - Ideeën opdoen
    - Redenen voor het maken van films
    - Industriekennis
    - Wensen van het publiek
    - Succesfactoren van individuele films
  - Internationaal produceren
- Factoren die tot succes geleid hebben
- Werk-privé balans
- Netwerk
  - Belangrijkste contacten
  - Opbouwen / contact houden
  - Beperkingen/nadelen
- Loopbaan
  - Start en voortgang
    - Begeleiding
  - Carrière doelen
    - Eigen definitie succes
      - Jezelf beschouwen als succesvol
      - Artistiek/commercieel
      - Continuïteit
  - Loopbaanplanning

### Geluk & context

- Geluk
- Nederlandse situatie
  - Financiering
  - Subsidiesysteem

### Persoonlijke kenmerken

- Ondernemerseigenschappen
  - Prestatiedrang
  - Zelfverzekerdheid
  - Risico nemen
  - Autonomie
    - Eigen bedrijf
  - Ambigüiteit/onzekerheid
- Passie
- Aangeboren/aanleren
- Reden om te kiezen voor filmproductie



## **Reputatie**

- Reputatie algemeen
  - Imago
- Reputatie tegenover cast&crew

## **Opleiding**

- Filmacademie
- Invloed opleiding op loopbaan
- Cursussen
- Ervaring
- Kennis doorgeven

## **Talentontwikkeling**

- Makers algemeen
- Producenten algemeen
- Binnen het bedrijf



**De Nederlandse filmindustrie in context**

**Paper aansluitend bij masterscriptie SHRM**

15-3-2010

Naam: Jolies van Emburg

Studentnummer: 0406023

## INHOUDSOPGAVE

---

Inleiding.....	78
De Nederlandse filmindustrie.....	78
Plaatsing in context.....	78
HR-beleid in filmproducties.....	80
Scriptieonderwerp in context.....	81
Mijn visie.....	82
Bronvermelding.....	83



## INLEIDING

---

In dit paper zal aan bod komen hoe de Nederlandse filmindustrie, en dan met name filmproducties, geplaatst kunnen worden in haar bestuurlijke en maatschappelijke context. Daar er geen specifieke organisatie verbonden is aan mijn masterscriptie is, heb ik ervoor gekozen om een beschrijving te geven van Nederlandse filmproducties in het algemeen. In samenhang hiermee wordt een link gelegd naar het HR-beleid bij filmproducties en zal ook een korte beschrijving gegeven worden van de publieke context van het vraagstuk dat in mijn scriptie behandeld wordt, omtrent de loopbaanontwikkeling van speelfilmproducenten. Tenslotte zal mijn eigen visie op al deze onderwerpen aan bod komen.

## DE NEDERLANDSE FILMINDUSTRIE

---

Er zijn verschillende spelers in de Nederlandse filmbranche: de bioscopen, de distributeurs, de filmproducenten en de cast&crewleden. Al deze groepen worden gezamenlijk vertegenwoordigd in verenigingen: de Nederlandse Vereniging van Bioscoopexploitanten (NVB), de Nederlandse vereniging Filmdistributeurs (NVF), de Nederlandse Vereniging van Speelfilmproducenten (NVS) en de Vereniging van Crewbelangen (VCB). Alleen de laatste twee zijn van belang wanneer er gekeken wordt naar HR-beleid binnen filmproducties.

### ***Subsidieregeling***

In tegenstelling tot andere landen is financiering van filmproducties in Nederland voornamelijk gebaseerd op geld van fondsen en subsidies (Derksen&Driessen, 2007: 20) Het grootste fonds is het Nederlands Fonds voor de Film. Zij verstrekken tweederde van hun budget voor speelfilms (zo'n 9 miljoen euro) aan de twaalf succesvolste producenten van het voorgaande jaar. Bovendien worden er vrijwel alleen subsidies toegekend aan producenten die al minimaal twee speelfilms op hun naam hebben. (Kunstredactie NRC, 2008).

Het komt veel minder vaak (vrijwel niet) voor dat een film grotendeels of alleen met private investeringen gefinancierd wordt. Hierdoor ontstaat een spanningsveld voor de Nederlandse filmproducties; zij moeten zich vaak verantwoorden tegenover de fondsen en zijn ook in de distributiefase vaak aan enkele kanalen gebonden, omdat de distributeurs dit bedongen hebben in ruil voor subsidie. Zij hebben hierdoor minder bewegingsruimte wat betreft hun uitgaven.

## PLAATSING IN CONTEXT

---

Hier zal eerst de maatschappelijke context van filmproducties besproken worden door te kijken naar hun social legitimacy. Vervolgens zal aan de hand van verschillende literatuur een plaatsbepaling van filmproducties in hun bestuurlijke context volgen.

### ***Social legitimacy in NL filmproducties***

Maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) staat steeds hoger op de agenda bij allerlei organisaties. Hoe verantwoord er een bedrijf onderneemt hoe meer *social legitimacy* zij verkrijgt. Filmproducties zijn niet bij uitstek de meest geschikte organisaties om hierop in te spelen, omdat het hier gaat om korte termijn projecten die slechts voor een zeer korte tijd met een grote groep mensen actief zijn. Na een productie wordt alles weer 'ontbonden' en blijft in essentie alleen het productiebedrijf over (en soms zelfs die niet). Dit bedrijf is op zichzelf vaak niet groot genoeg om een MVO-beleid op te stellen. Er zijn echter wel enkele manieren waarop filmproducties zich toch kunnen verantwoorden in het *social legitimacy* debat.

Ten eerste kunnen films zelf thema's aan de kaak stellen die van invloed zijn op de maatschappij of inspelen op maatschappelijke problemen. Een voorbeeld hiervan is *An Inconvenient Truth* van



Al Gore over de klimaatverandering. Maar men zou ook kunnen denken aan geschiedenisfilms die bijdragen aan educatie over het verleden.

Ten tweede beginnen er ook initiatieven op te komen waarbij er tijdens de productie getracht wordt maatschappelijk verantwoord te ondernemen. Een Nederlands voorbeeld hiervan is het bedrijf FairFilm ([www.fairfilm.nl](http://www.fairfilm.nl)). Zij maken zowel dramafilms als infofilms over MVO, maar daarnaast zorgen zij bij hun producties bijvoorbeeld dat de catering biologisch is en dat vervoer zoveel mogelijk beperkt wordt door o.a. te carpoolen.

Ten derde zou het door bedrijven investeren in filmproducties ook nog gezien kunnen worden als MVO, omdat zij hiermee de productiviteit van ondernemingen (productiemaatschappijen) verhogen en daarmee ook banen creëren.

### **Plaatsbepaling van filmproducties in publiek-private context**

Bij plaatsing in de bestuurlijke context is het van belang te kijken naar de mate waarin een organisatie 'publiek' of 'privaat' genoemd kan worden. 'De mate waarin' duidt al aan dat, zoals verschillende auteurs constateren, er vaak geen duidelijk onderscheid te maken is tussen publiek en privaat, in die zin dat organisaties vaak kenmerken hebben van beiden (Noordergraaf, 2003; Rainey, 2003). Er wordt dan ook voorgesteld deze dichotome tegenstelling los te laten en in het licht van het contingentieperspectief organisaties te plaatsen in een publiek-privaat continuüm (Noordergraaf, 2003: 4).

De plaatsing in zo'n continuüm kan op verschillende manieren geschieden. Bijvoorbeeld door middel van identiteiten (Noordergraaf, 2003) of door het identificeren van verantwoordelijken voor eigenaarschap en financiering (Wamsley en Zald, 1973 in Rainey, 2003: 66).

#### *Identiteiten*

Het kijken naar de identiteit van organisaties kan een rijk beeld opleveren van waar organisaties voor staan en wat ze doen (Noordergraaf, 2003: 12) en kan de discussie over 'publiek versus privaat' versterken. (Noordergraaf, 2003: 5). Wanneer we kijken naar de indeling voor publieke en private identiteit van Gawthrop (1984 in Noordergraaf, 2003: 6) dan heeft film een duidelijk private identiteit: ten eerste is de opvatting van doelgerichtheid ateleologisch (korte termijndoelstellingen), ten tweede is het idee van oorzakelijkheid atomistisch (er wordt gekeken naar directe effecten van het handelen), ten derde is het idee van tijd statisch (verleden en toekomst spelen geen rol, het gaat om maximale efficiency) en tenslotte is het idee van orde verticaal (relaties zijn geduid in superieur-ondergeschikt; er is een heldere bevelsrelatie) (Noordergraaf, 2003: 7)

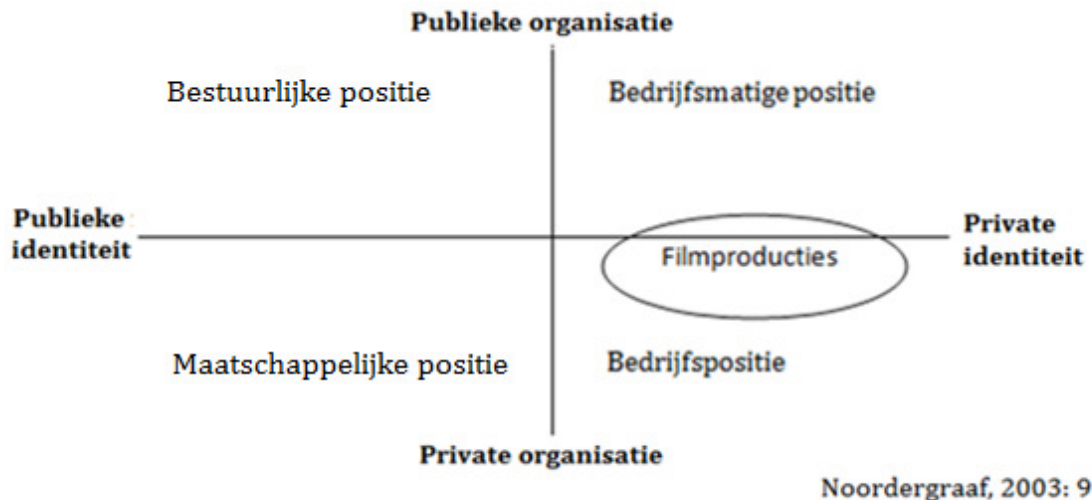
#### *Eigenaarschap&financiering*

Wamsley en Zald (1973 in Rainey, 2003: 66) geven aan de plaatsing in het privaat-publieke continuüm te kunnen bepalen door te identificeren of het eigenaarschap en de financiering van een organisatie in publieke of private handen zijn. Bij filmproducties zijn de meeste combinaties denkbaar: publiek eigenaarschap (bijvoorbeeld vanuit de publieke omroep) met publieke subsidies, privaat eigenaarschap met publieke subsidies of privaat eigenaarschap met private financiering. Eigenlijk alleen de optie publiek eigenaarschap met private financiering zal niet of nooit voorkomen. In Nederland komt de tweede optie het meest voor (Derksen&Driessen, 2007: 20). Hierdoor kan film op het continuüm van Dahl&Lindblom (1953 in Rainey, 2003: 67) geplaatst worden bij: "Private corporations with significant funding from government contracts but majority of revenues from private sources".

Vanuit deze twee typeringen is te concluderen dat filmproducties zich, ondanks subsidie vanuit de overheid, meer aan de private dan de publieke kant van het spectrum bevinden. Dit is ook in beeld te brengen met de 4 typen van organisatorische posities die worden onderscheiden door Noordergraaf (2003: 9):







Filmproducties bevinden zich meer in de bedrijfspositie dan de bedrijfsmatige positie, omdat zaken als productie draaien en omzet maken bovenaan staan, maar staat desalniettemin niet helemaal los van de bedrijfsmatige positie doordat financiering geschiedt door subsidies van de overheid. Wanneer een film privaat gefinancierd wordt is natuurlijk wel enkel sprake van de bedrijfspositie. (Noordergraaf, 2003: 9)

## HR-BELEID IN FILMPRODUCTIES

### ***HR-beleid***

Filmcrew wordt aangenomen voor de productieperiode van een film en daarna weer 'losgelaten' voor een volgend project. Het productiebedrijf gaat daarna in essentie 'terug naar het begin' voor ieder volgend project; er moet dan van voren af aan begonnen worden met het zoeken van een nieuw script, financiering, een cast&crew samenstellen, etc. Mogelijk is dat hierdoor niet de noodzaak gevoeld wordt om een overkoepelend personeelsbeleid op te stellen.

Het in één keer samenbrengen van zo'n grote groep mensen en de tijdelijkheid van de productie zorgen ervoor dat het moeilijk is een HR-beleid te maken dat specifiek is toegepast op het personeel. Aangezien allerlei lange termijn doelen of instrumenten, zoals bijvoorbeeld loopbaanbegeleiding, training, functioneringsgesprekken, eindejaars- of prestatiebeloning en veel secundaire arbeidsvoorwaarden die kunnen zorgen voor binding aan het bedrijf niet van toepassing zijn op deze groep. Hoewel het wel eens gebeurt dat een deel van een bepaalde crew in zijn geheel aan een volgende productie werkt is er dan als nog niet te spreken van een permanente arbeidsrelatie met deze mensen en heeft een productiebedrijf dus ook niet permanent personeel.

### ***Interne&externe regulatie***

Door de korte bestaansperiode van organisaties in deze sector is er dus geen mogelijkheid tot interne regulatie van het HR-beleid. Er zijn wel enkele mogelijkheden tot externe regulatie. (Paauwe, 2004: 122). Zo worden er bijvoorbeeld wat betreft arbeidsvoorwaarden wel pogingen tot overkoepelende regelingen gedaan door bijvoorbeeld de VCB (in samenwerking met o.a. FNV KIEM; de vakbond voor cultuur). Dit betreft regelingen zoals Algemene Voorwaarden die branchebreed ingezet kunnen worden of een Gedragscode voor Producenten. Deze initiatieven zijn echter nog niet in de branche geïntegreerd. Ook regelde de VCB bijvoorbeeld collectieve korting voor de zorgverzekering van haar leden ([www.crewbelangen.nl](http://www.crewbelangen.nl)). Toch zijn dit er nog slechts 200 en zijn zulke regelingen of kortingen dus nog lang niet overkoepelend voor de gehele sector. Ook de NVS is nog niet veel bezig met het maken van beleid dat geldt voor alle producties. Er kan dus ook niet gesproken worden over sterke externe regulatie bij filmproducties.



### **HR-practices**

Hoewel er dus geen HR-beleid als zodanig aanwezig is, zijn er wel enkele HR-practices die terug te vinden zijn in filmproducties en eigenlijk kenmerkend zijn voor de personeelsomstandigheden:

*Werving&selectie:* dit is bij filmproducties veelal een informeel proces; mensen komen 'via-via' aan boord en er is geen strategische grondslag voor het aantrekken van personeel. Meestal is het netwerk van crewleden hierbij belangrijker dan hun cv.

*Opleiding&training:* Door de sterk hiërarchische opbouw en verdeling in afdelingen is het eigenlijk altijd zo dat leren in een filmcrew 'vanzelf' gaat; een ondergeschikte leert altijd van de personen die boven hem in rang staan binnen de afdeling en met het oog op het zelf ooit bekleden van die functie. Soms rollen mensen op deze manier in het vak; door onderaan te beginnen, maar uiteraard is er ook een deel dat eerst een vooropleiding volgt aan bijvoorbeeld de Nederlandse Filmacademie. Vroeger werd je daarna overgelaten aan de praktijk om hierin zelf je weg te vinden en door ervaring beter te worden. Echter wordt op het moment getracht toch ook trainingen aan te bieden na de initiële opleiding. De voorloper op dit gebied is het Binger Filmlab ([www.binger.nl](http://www.binger.nl)).

*Coaching:* het gebeurt nog niet zoveel, maar het ministerie van OC&W zou graag zien dat producenten zich ook meer gaan ontwikkelen in de rol van coach bij het opsporen en begeleiden van nieuw talent in de filmwereld (Raad voor Cultuur, 2007: 5).

*Loopbaanontwikkeling:* Mensen in filmproducties zijn voornamelijk op zichzelf aangewezen als het gaat om hun loopbaan. Door de tijdelijkheid van de projecten hebben we hier te maken met zgn. *project-based careers* (DeFillippi&Arthur, 1998: 125). Iedereen is als het ware zijn eigen loopbaanmanager.

## **SCRIPTIEONDERWERP IN CONTEXT**

---

### **Loopbaanontwikkeling van producenten**

Op basis van bovenstaande is te stellen dat er specifieke kenmerken van de filmsector zijn die hun gevolgen hebben voor het personeel in deze branche. Dit is in vele opzichten interessant, maar in mijn scriptie heb ik gekozen me te richten op de loopbaanontwikkeling van producenten. Hieronder zal ik toelichten waarom.

Loopbaanontwikkeling in de filmwereld is gecompliceerd, zoals hierboven beschreven. Ook de Nederlandse overheid heeft geconstateerd dat loopbaanontwikkeling in de filmproductie problematisch kan zijn en wil met het actieplan "Toptalent begint bij ambitie. Over de ontwikkeling van filmtalent" een impuls geven aan de (internationale) loopbaan van filmmakers. Zij heeft het volgende geconstateerd: "...in veel filmgenres [is] zowel de ontwikkeling als de doorstroming van talent problematisch. Er is weinig talent dat zich internationaal kan meten en daar waar dat talent wel bestaat, zoals in de documentaire- en animatiesectoren, stagneert de verjonging en vernieuwing waardoor op termijn de rol van Nederland op die terreinen aan betekenis verliest." (Raad voor Cultuur, 2007: 2). Zij geeft hiertoe in het actieplan enkele aanbevelingen.

Hoewel het actieplan zich op alle disciplines van het filmmaken richt, wil ik mij toespitsen op producenten, omdat hun loopbaan significant verschilt van die van andere disciplines. Ten eerste zit er een verschil in de manier van leren en ervaring opdoen; waar crewleden 'on the job'-leren door mee te kijken en te doen en zich zo opwerken naar hogere functies heeft een producent deze mogelijkheid niet. Hij zal zelf lering moeten trekken uit eerdere projecten en deze naar eigen inzicht in moeten zetten bij volgende projecten.



Ten tweede moeten producenten veelzijdig zijn; zij moeten o.a. inzicht hebben in financiering, organiseren/projectmanagement, communicatie en creativiteit. Dit bemoeilijkt hun ontwikkeling, daar deze minder eenduidig is dan die van crewleden die zich altijd specialiseren op één onderdeel (Davenport, 2006: 254). Ten derde zit er nog een verschil in de manier waarop zij tussen projecten bewegen; producenten starten nieuwe projecten zelf en zijn bij het succes of falen hiervan voornamelijk afhankelijk van hun ervaring. Hebben zij namelijk op een vorig project goed gepresteerd, in die zin dat ze binnen budget en op schema bleven, dan zullen zij de financiering voor een volgend project makkelijker bij elkaar krijgen (Davenport, 2006: 253). Crewleden zijn echter veel meer afhankelijk van hun netwerk bij het verkrijgen van een functie op een volgend project (Davenport, 2006: 254-255).

### **Context van probleemstelling**

Duidelijk is dat de overheid zich om dit onderwerp bekommert en er met actieplannen op probeert in te spelen. In Nederland kan dat ook doordat de overheid de meeste subsidies verstrekt en dus kan bepalen wie het geld krijgt om zich verder te ontwikkelen. Op deze manier blijft film in Nederland onlosmakelijk verbonden met het publieke domein. De vraag is echter of dit gewenst is, dit zal ik hieronder kort toelichten. Vanuit maatschappelijk oogpunt is het ook belangrijk om te investeren in (talentontwikkeling) in film, aangezien "een vitale filmsector van essentieel belang is voor de culturele ontwikkeling" (Raad voor Cultuur, 2007: 2).

## **MIJN VISIE**

---

### **HR-beleid**

De kenmerken van de sector blijven verhinderen dat productiebedrijven een HR-beleid zullen invoeren. Dit hoeft volgens mij niet een negatief kenmerk van het werken in film te zijn; mensen die in film werken kiezen bewust voor de projectbasis en de soms moeilijke omstandigheden als lange werkdagen. Zij weten dat bij hun baan niet de zekerheid hoort die in andere banen wel gegeven wordt door verschillende HR-instrumenten. Toch blijven zij ervoor kiezen dit werk te doen. Ik denk dus dat andere kenmerken van het werk belangrijker zijn voor crewleden en dat een productiebedrijf dan ook niet gebaat is bij het invoeren van zulk beleid.

Echter zijn er natuurlijk altijd dingen die beter kunnen en die wellicht door externe regulatie van bijvoorbeeld vakbonden geregeld zouden kunnen worden, zoals eerder beschreven. Toch zijn er ook nadelen aan de sterke positie van vakbonden, zoals dat bijvoorbeeld in Amerika het geval is. Hoewel alle partijen wel weten waar ze aan toe zijn is er anderzijds ook veel minder onderhandelingsruimte en zijn de leden gebonden aan wat de vakbond wil en doet.

### **Loopbaan- & talentontwikkeling**

De ontwikkeling van producenten is een heikel punt; enerzijds wil de overheid ook in hen investeren met het actieplan talentontwikkeling, anderzijds verwachten zij ook juist dat de producenten de ontwikkeling van andere disciplines faciliteren. Maar juist de producenten verdienen extra aandacht, omdat, zoals beschreven, hun loopbaanontwikkeling zich zo anders vormt dan de andere disciplines. Hierdoor denk ik dat aandacht voor loopbaanontwikkeling van producenten gewenst is.

### **Subsidiesysteem**

Door de subsidieregeling in Nederland krijgen alleen producenten die zich al bewezen hebben een kans. Het subsidiestelsel verstikt hiermee opkomend talent. Bovendien denk ik dat wanneer er meer private investeringen in films zouden zijn producenten en regisseurs meer vrijheid zouden voelen, daar zij niet continu een fonds hebben dat over hun schouder meekijkt.



## BRONVERMELDING

---

- Binger Filmlab ([www.binger.nl](http://www.binger.nl), laatst geraadpleegd 14 maart 2010).
- Crewbelangen (VCB) ([www.crewbelangen.nl](http://www.crewbelangen.nl), laatst geraadpleegd 15 maart 2010).
- Davenport, J. (2006). UK Film Companies: Project-Based Organizations Lacking Entrepreneurship and Innovativeness? *Creativity and Innovation Management* 15(3): 250-257.
- DeFillippi, R.J. en M.B. Arthur. (1998). Paradox in Project-Based Enterprise: the Case of Filmmaking. *California Management Review*, 40(2): 125-139.
- Derksen, L. en J. Driessen (2007). Het economisch belang van film in Nederland. (verkregen via de website [http://www.nvbinfocentrum.nl/uploads/files/het\\_economisch\\_belang\\_van\\_film\\_in\\_nederland.pdf](http://www.nvbinfocentrum.nl/uploads/files/het_economisch_belang_van_film_in_nederland.pdf)).
- Fairfilm ([www.fairfilm.nl](http://www.fairfilm.nl), laatst geraadpleegd 24 februari 2010).
- Kunstredactie NRC 20 maart 2008, Filmsubsidie vooral naar 12 producenten, *NRC* ([www.nrc.nl](http://www.nrc.nl), laatst geraadpleegd 15 maart 2010).
- Noordergraaf, M. en M.M. Teeuw (2003). Publieke identiteit. Eigentijds organiseren in de publieke sector. *Bestuurskunde*, 12(1), 2-13.
- Paauwe, J. (2004). *HRM and Performance*. New York: Oxford University Press.
- Raad voor Cultuur (2007). Toptalent begint bij ambitie. Over de ontwikkeling van filmtalent. (verkregen via de website [http://2008.cultuur.nl/nieuws\\_detail.php?id=147&year=2007](http://2008.cultuur.nl/nieuws_detail.php?id=147&year=2007))
- Rainey, H.G. (2003). What makes public organizations distinctive. *Understanding and managing public organizations*. San Francisco: Jasssey-Bass, 55-78.

