

Werken in de mediastad

Een onderzoek naar de aantrekkelijkheid van mediabedrijven in Hilversum voor
IT-professionals

Naam: Maxime Botz

Studentnummer: 377356

Supervisor: Dr. Erik Hitters

Master Media Studies - Media & Cultuur

Erasmus School of History, Culture and Communication

Erasmus University Rotterdam

Master Thesis

Oktober 2017

WERKEN IN DE MEDIASTAD

ABSTRACT

In de afgelopen jaren is er een groot tekort aan IT-professionals ontstaan. Dit tekort is sector breed, waardoor veel verschillende bedrijven kampen met een lage toestroom aan IT-personeel. Mediabedrijven in Hilversum merken dit tekort ook, maar weten niet goed hoe ze hierop in moeten spelen. Uit eerder onderzoek naar motivaties van werknemers is geen duidelijk antwoord gekomen waarom werknemers voor bepaalde bedrijven kiezen. Vanuit Hilversum Media Campus is daarom de vraag gesteld of er onderzoek gedaan kon worden naar de motivaties van IT-professionals op het gebied van de media-industrie en mediabedrijven in Hilversum. Door middel van de onderzoeksvraag: *‘Hoe definiëren IT-professionals de aantrekkelijkheid van mediabedrijven in Hilversum?’* is getracht hier meer inzicht in te vergaren.

Door middel van elf kwalitatieve, retrospectieve interviews met respondenten werkzaam bij verschillende, al dan niet faciliterende, mediabedrijven in Hilversum is er inzicht verkregen in de definitie die deze werknemers geven aan de aantrekkelijkheid van de mediabedrijven in Hilversum waar ze werkzaam zijn. Uit de analyse is naar voren gekomen dat het beeld wat IT-professionals hebben van mediabedrijven voordat ze hiermee kennis maken aanzienlijk verschilt van het beeld wat wordt gecreëerd nadat de IT-professionals bij mediabedrijven zijn gaan werken. Perceptie en praktijk sluiten dus niet goed op elkaar aan. De opleiding van werknemers is de grootste boosdoener, omdat het curriculum niet volstaat om als net afgestudeerde een baan in de media-industrie te vinden. Door middel van extra curriculaire activiteiten zorgen IT-professionals ervoor de juiste *skillset* te bemachtigen om in de industrie te kunnen werken. Mediabedrijven kunnen grote stappen zetten om de kloof tussen opleiding en werkveld te verkleinen, door actief betrokken te raken bij de vorming van het curriculum en relevante projecten aan te leveren.

Mediabedrijven stellen daarnaast steeds hogere eisen aan nieuwe werknemers, waardoor er weinig respons is op openstaande vacatures. De focus van mediabedrijven moet daarom minder liggen op het kunnen van de werknemer op IT-gebied en meer op de affiniteit die de werknemer met IT heeft. Het vervolgens *in house* opleiden van deze werknemers zorgt voor een betere match met de te bekleden functie in het bedrijf en kan het gat dichten wat tussen opleiding en werkveld aanwezig is.

KEYWORDS: *IT-professionals, media-industrie, mediaccluster, werk(on)tevredenheid, locatie, creatieve klasse, werkmotivaties*

Inhoudsopgave

ABSTRACT	2
Voorwoord	5
1. Inleiding	7
1.1 Onderzoeksvraag	8
1.2 Maatschappelijke relevantie	9
1.3 Wetenschappelijke relevantie	10
1.4 Samenwerking Hilversum Media Campus	10
1.5 Leeswijzer	11
2. Theoretisch kader	12
2.1 Hilversum als mediastad	12
2.2 Omgeving	14
2.3 Creatieve klasse en creatieve industrie	15
2.4 Werk(on)tevredenheid	18
2.5 Conclusie	21
3. Methodologie	22
3.1 Methode	22
3.2 Onderzoeksobjecten	23
3.3 Operationalisering	25
3.4 Dataverzameling	26
3.5 Data-analyse	26
3.6 Bijdrage Hilversum Media Campus	28
3.7 Betrouwbaarheid en validiteit	28
4. Resultaten	30
4.1 De perceptie van het werken bij mediabedrijven	31
4.2 De praktijk van het werken bij mediabedrijven	39
4.3 Conclusie	59
5. Conclusie	61
5.1 Beantwoording onderzoeksvraag	61
5.2 Discussie en reflectie	64
5.3 Aanbevelingen Hilversum Media Campus	65
Literatuur	67

Bijlage A Lijst respondenten	71
Bijlage B Profielschets bedrijven	72
Bijlage C Topiclijst	77
Bijlage D Toestemmingsformulier	82
Bijlage E Codeernetwerken	84

Voorwoord

Mijn thesis verbindt twee werelden met elkaar, waarvan de connectie niet voor iedereen even duidelijk is. De vraag wat media en techniek met elkaar te maken hebben, krijg ik al jaren voorgeschoteld en juist deze vraag heeft geleid tot de interesse in het onderwerp en de vertaling ervan naar dit afstudeeronderzoek. Het is daarmee voor mij een heel persoonlijk onderzoek geworden en ik ben blij dat ik met dit onderwerp mag afstuderen.

Deze thesis had niet tot stand kunnen komen zonder de hulp van een aantal mensen. Allereerst wil ik Erik Hitters, mijn begeleider vanuit de Erasmus Universiteit Rotterdam bedanken voor het geduld dat hij heeft gehad en het support dat hij heeft gegeven tijdens de periode waarin het niet altijd gemakkelijk was om deze thesis te schrijven. En daarnaast de feedback en input die hij mij heeft gegeven om dit onderzoek tot een hoger niveau te tillen. Daarnaast wil ik graag Lianne Keemink noemen die mij gedurende het gehele studiejaar heeft geholpen met het voor mezelf terugvinden van de belangrijke punten.

Vanuit Hilversum Media Campus wil ik Marlies van de Meent-Hakvoort heel erg bedanken voor het enthousiasme vanuit de stichting en de mogelijkheden die ze me heeft geboden bij het uitvoeren van het onderzoek. Niet alleen Marlies, ook Caroline Dutry van Haeften van Bakkum, Lotte Volz en Hans Lodders hebben gezorgd voor een gezellige en collegiale sfeer tijdens mijn dagen in Hilversum.

Ook wil ik mijn dank uiten naar mijn elf respondenten, zij hebben mij een hele nieuwe wereld laten zien binnen de media-industrie. Door hen is mijn interesse in techniek in de media alleen maar groter geworden. Ik hoop hen in de toekomst nog een keer te spreken over de mogelijke veranderingen die zijn doorgevoerd naar aanleiding van mijn onderzoek.

Kort wil ik noemen Lisa Santen, Loesie Willemsen en Maud Beulen, mijn huisgenoten die mij hebben aangemoedigd en geholpen op de momenten dat mijn hersenschudding ervoor zorgde dat deze thesis te veel voor mij was. Ook mijn vriend Daan van de Ven hoort thuis in dit rijtje, voor de bemoedigende woorden en het vertrouwen dat alles uiteindelijk goed komt.

Daarnaast noem ik ook Sophie van de Ven, die deze thesis op taal heeft gecontroleerd en Maaïke de Boer, die mij heeft geholpen om richting te geven aan het fenomeen thesis schrijven.

Als laatste wil ik graag mijn ouders noemen, voor de onvoorwaardelijke steun die ze mij de afgelopen maanden hebben gegeven en de tijd en energie die ze in mij hebben gestopt. De rustperiode is dankzij hen een stuk aangenamer geweest en heeft mij erbovenop geholpen om deze thesis af te kunnen ronden.

1. Inleiding

“Het vinden van de juiste mensen is een van de grootste uitdagingen van een snelgroeiend bedrijf. Maar in plaats van alle energie te steken in de zoektocht naar talent, kun je beter zorgen dat het talent jou vindt.” (Brenninkmeijer, 2017, “Work hard, play hard,” alinea 1).

Bovenstaande quote is onlangs gepubliceerd in een online artikel op het platform Frankwatching, die de *war on talent* beschrijft die enige tijd geleden is losgebarsten. Voor bedrijven wordt het steeds moeilijker om, door de sterk toegenomen en nog steeds toenemende concurrentie, de juiste werknemers aan te trekken. Extrinsieke motivaties, zoals salaris en werkuren, worden minder belangrijk en kunnen zelfs het tegengestelde, afstotende effect creëren bij potentiële werknemers (Florida, 2003). De focus ligt steeds meer op de intrinsieke waarden; wat drijft iemand om bij een bedrijf aan de slag te willen gaan? Door de jaren heen zijn deze intrinsieke waarden veel onderzocht, maar tot een algehele consensus over welke waarden een werknemer beïnvloeden zijn onderzoekers niet gekomen (Herzberg, 1968; 1974; House & Wigdor, 1967; Locke, 1969).

In 2015 berichtte het Financieel Dagblad dat de groei van bedrijven zorgt voor de tekorten aan talent, met name in de IT-sector:

“De sterke groei in de IT-dienstverlening zorgt voor een nijpend tekort aan IT-specialisten.” (Sluijters, 2015, “Sterke groei zorgt voor nijpend tekort,” alinea 1).

Niet alleen bedrijven in de IT-sector ervaren een tekort aan IT-professionals; ook bedrijven en ondernemingen in andere sectoren hebben moeite met het aantrekken van IT-ers. De stichting Hilversum Media Campus ervaart dit tekort bij partnerbedrijven en heeft in samenwerking met de Hogeschool van Amsterdam het project ‘Make IT Work’ opgezet om mensen uit verschillende werkvelden om te scholen tot IT-specialisten (Hilversum Media Campus, g.d. a). Echter, deelnemers moeten zelf het initiatief nemen om aan dit project mee te doen en vervolgens een bedrag van €1000,- betalen om te mogen starten. Naast ‘Make IT Work’ heeft Hilversum Media Campus een ander project lopen waarbij *young professionals* de mogelijkheid krijgen om meer werkervaring binnen mediabedrijven op te doen, het ‘Talent Development Program’. Ook bij dit project moet er een aanzienlijk geldbedrag neergelegd worden om te mogen participeren aan het programma, maar wordt er, door vier

dagen werkzaam te zijn bij een vooraanstaand mediabedrijf, wel salaris ontvangen door de deelnemers (Hilversum Media Campus, g.d. b).

IT wordt bij mediabedrijven een steeds groter onderdeel, doordat de producten van mediabedrijven veranderen. Media wordt meer digitaal, waarbij diensten zoals *on demand* ‘televisie’ kijken en andere gepersonaliseerde diensten de consument worden aangeboden. Daarbij komen bij mediabedrijven in Hilversum technische processen en big data aan bod, waardoor een goede IT-afdeling noodzaak is (NEP The Netherlands, 2016).

Het tekort aan IT-ers geldt voornamelijk voor de media-industrie gevestigd in Hilversum. Een kwart van de werkgelegenheid in de media-industrie is gelokaliseerd in Hilversum, wat Hilversum een van de top-10 steden maakt binnen de mediasector (Rutten & Koops, 2014; 2016). Hilversum Media Campus probeert met de eerdergenoemde projecten het gat te dichten wat is ontstaan door het groeiende tekort aan IT-professionals. Hilversum Media Campus verbindt mensen, organisaties en opleidingsaanbieders met elkaar, om zo een passende relatie te scheppen in de Nederlandse media-industrie (Hilversum Media Campus, g.d. c). Vanuit hun vestiging op het Hilversum Media Park proberen ze *in house* IT-talent op te leiden, om daarmee het tekort aan IT-professionals bij mediabedrijven te beperken.

1.1 Onderzoeksvraag

Ondanks de inspanningen van Hilversum Media Campus blijft er onduidelijkheid naar de reden waarom er voor mediabedrijven, specifiek in Hilversum, toenemende vraag blijft ontstaan naar IT-professionals. Vanuit deze vraag is de onderzoeksvraag van deze thesis opgesteld: *‘Hoe definiëren IT-professionals de aantrekkelijkheid van mediabedrijven in Hilversum?’*. Deze onderzoeksvraag richt zich op IT-ers die op dit moment werkzaam zijn bij mediabedrijven in Hilversum, omdat zij de keuze hebben gemaakt om in Hilversum te gaan werken en we mogen verwachten dat hierbij een afweging is gemaakt. Door de motivaties en beweegredenen van deze IT-ers te onderzoeken, kunnen we achterhalen wat de sterke en zwakke punten met betrekking tot de aantrekkelijkheid van de verschillende mediabedrijven zijn, om uiteindelijk aanbevelingen ter verbetering te kunnen doen.

De onderzoeksvraag valt uiteen in drie deelvragen. Door middel van het analyseren van de data, afkomstig uit deze drie deelvragen, is de hoofdvraag beantwoord. De deelvragen zijn zo opgesteld, dat het retrospectieve karakter van het onderzoek kon worden aangehouden. De eerste vraag, *‘Wat heeft IT-professionals doen besluiten om bij mediabedrijven in Hilversum te gaan werken?’*, bekijkt de reden van de keuze van IT-ers om bij mediabedrijven te gaan werken. Verschillende aspecten zoals omgeving, imago en

clustering zijn hierbij in acht genomen. De tweede deelvraag is *‘Hoe ervaren IT-professionals de keuze om bij mediabedrijven in Hilversum te gaan werken?’*. Met deze vraag is er gekeken of een verschil te vinden was in hun perceptie van het werk en de daadwerkelijke werk- en bedrijfservaring, waarbij de (on)tevredenheid van de respondent werd geanalyseerd. De derde deelvraag speelt in op de voorgaande twee deelvragen en analyseert hoe de resultaten van de betekenisgeving van de IT-ers gebruikt kunnen worden voor mediabedrijven om zich aantrekkelijker op te stellen voor IT-ers; *‘Hoe zijn de resultaten van de vorige twee deelvragen bruikbaar voor Hilversumse mediabedrijven om zich aantrekkelijker op te kunnen stellen voor IT-professionals?’*.

Om deze vragen te beantwoorden, is er gebruik gemaakt van kwalitatieve, retrospectieve interviews, waarbij door middel van terugblikkende vragen achterhaald werd wat IT-ers heeft doen bewegen om bij mediabedrijven aan de slag te gaan. Bij het onderzoek hebben IT-ers die momenteel werkzaam zijn bij verschillende mediabedrijven als informatiebron gediend. In hoofdstuk drie zal hier dieper op in worden gegaan.

1.2 Maatschappelijke relevantie

Zoals in de inleiding wordt vermeld, is het voor mediabedrijven een grote uitdaging om potentiële IT-werknemers aan te trekken. Veel (media)bedrijven kampen met een tekort aan IT-personeel en willen dit verbeteren door een verandering in hun strategie aan te brengen, om zo nieuwe IT-ers aan te kunnen trekken. Mediabedrijven in Hilversum kampen met de verhuizing van grote spelers in de media-industrie die zich in Amsterdam vestigen, zoals Blue Circle het afgelopen jaar (School, 2017), en personeel dat wegtrekt uit Hilversum om in andere steden en/of sectoren aan de slag te gaan. Daarom is het van groot belang onderzoek te doen naar hoe mediabedrijven in Hilversum zich zodanig kunnen opstellen dat de aantrekkelijkheid van het bedrijf wordt verhoogd, om in te kunnen spelen op het wegtrekken van mediabedrijven en werknemers uit Hilversum en het uitblijven van nieuwe IT-professionals (Rutten & Koops, 2014).

Vanuit Hilversum Media Campus is het verzoek gekomen dit onderzoek uit te voeren wegens de grote vraag naar nieuw IT-talent. Hilversum Media Campus geeft daarbij aan dat Nederlandse mediabedrijven het op internationaal gebied erg goed doen. Echter wordt dit voornamelijk gerealiseerd door de technologie binnen deze mediabedrijven. De uitstroom van IT-ers naar andere bedrijven en steden kan daarmee de goede internationale positie schaden (Rutten & Koops, 2014). Dit onderzoek dient als een mogelijkheid voor Hilversum Media Campus om concrete aanbevelingen te doen aan mediabedrijven, die zo door middel

van de vergaarde informatie, wijzigingen in de bedrijfsstrategie kunnen aanbrengen om een betere koppeling te maken tussen IT-professionals en mediabedrijven. Hierdoor heeft het onderzoek een grote maatschappelijke relevantie.

1.3 Wetenschappelijke relevantie

Naast de maatschappelijke relevantie van dit onderzoek, heeft het onderzoek ook een grote wetenschappelijke relevantie. Hitters (2011) schrijft, gebaseerd op de *Monitor creatieve industrie 2006, 2008 en 2010* dat in het Hilversum Media Park de hoeveelheid personeel op het gebied van IT vermindert. Meer recente uitgaven van de *Monitor creatieve industrie* (Rutten & Koops, 2014; 2017) stellen dat er nog steeds sprake is van uitloop van IT-ers bij mediabedrijven in Hilversum. Hoewel de eigenaren van het Hilversum Media Park en de gemeente hun best doen om het park voor bezoekers en bedrijven aantrekkelijker te maken, moeten bedrijven intern veranderingen aanbrengen om meer IT-professionals naar het park in Hilversum toe te trekken (Hitters, 2011).

Florida (2003) schrijft in zijn *Cities and the creative class* dat er een grote vraag is naar onderzoek om de factoren te achterhalen die mensen doen motiveren om bij creatieve bedrijven te willen werken. Ondanks dat er door verschillende onderzoekers in de periode 1969 tot en met 1974 onderzoek is gedaan naar verschillende motivaties en factoren die mensen beïnvloeden bij het ervaren van (on)tevredenheid binnen het werk (Herzberg, 1968; 1974; House & Wigdor, 1967; Locke, 1969), is er geen overeenstemming over de waarheidsgetrouwheid van deze onderzoeken. Onderzoek van Florida (2003) suggereert dat, naast de theorieën over de motivaties van de werknemer in zijn algemeenheid, er een creatieve klasse is die zich laat leiden door vergelijkbare motivaties in de keuze voor werk.

Specifiek onderzoek naar motivaties van IT-professionals om te willen werken in een mediabedrijf ontbreekt in de literatuur. Wel zijn er eerder gedane onderzoeken beschikbaar over motivaties van werknemers om te willen werken bij een bedrijf in het algemeen. Echter, deze onderzoeken tonen tegenstrijdige resultaten, waardoor er geen duidelijk inzicht kan worden verkregen in deze motivaties. Dit onderzoek kan een bijdrage leveren aan de inzichten over deze motivaties en de aantrekkelijkheid van werk in de media voor een specifieke groep.

1.4 Samenwerking Hilversum Media Campus

Het onderzoek is in samenwerking met Hilversum Media Campus uitgevoerd. Hilversum Media Campus is een stichting die zich focust op het welzijn van en de mogelijkheden binnen mediabedrijven gevestigd in Hilversum. Ze richt zich daarnaast op de groepen die nu

en in de toekomst van belang zijn in de media-industrie; huidige professionals, aankomend talent en docenten die dit talent opleiden. Daarnaast kijkt ze hoe huidige werknemers uit andere industrieën omgeschoold kunnen worden om zo in de mediasector aan de slag te gaan. Tevens onderzoekt ze hoe de eerdergenoemde groepen met elkaar kunnen samenwerken om ervoor te zorgen dat de Nederlandse media-industrie van hoge kwaliteit is en in de toekomst ook blijft (Hilversum Media Campus, g.d. c).

Gedurende het onderzoek speelde Hilversum Media Campus een faciliterende rol; het verstrekken van de onderzoeksobjecten werd via het netwerk van de stichting bewerkstelligd. Tijdens de onderzoeksperiode werd er vanuit Hilversum Media Campus kritisch meegedacht over het onderzoek en daar waar nodig hulp geboden. Marlies van de Meent-Hakvoort, werkzaam bij Hilversum Media Campus, was de contactpersoon gedurende de gehele onderzoeksperiode.

1.5 Leeswijzer

Dit hoofdstuk bespreekt de totstandkoming van het onderzoek, de onderzoeksvraag en de maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie van het onderzoek. Het volgende hoofdstuk beschrijft het theoretisch kader en de belangrijkste concepten die van belang waren bij het uitvoeren van het onderzoek. In hoofdstuk drie wordt de methode van het onderzoek omschreven, waarbij er in detail wordt ingegaan op de onderzoeksobjecten, de operationalisering van de belangrijkste theoretische concepten, de dataverzameling en data-analyse. Hoofdstuk vier bespreekt de resultaten van het onderzoek aan de hand van de data die zijn verzameld tijdens de interviews. Door middel van citaten uit de uitgewerkte transcripten worden thema's gepresenteerd en gekoppeld aan de onderzoeksvraag. In hoofdstuk vijf en daarmee het laatste hoofdstuk wordt er antwoord gegeven op de onderzoeksvraag. De conclusie van het onderzoek en de aanbevelingen voor Hilversum Media Campus worden gepresenteerd.

2. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk zijn de theoretische concepten uitgewerkt die van belang zijn geweest bij de uitvoering van dit onderzoek. Het theoretisch kader richt zich voornamelijk op de eerste en tweede deelvraag die bij de hoofdvraag zijn opgesteld: *‘Wat heeft IT-professionals doen besluiten om bij mediabedrijven in Hilversum te gaan werken?’* en *‘Hoe ervaren IT-professionals de keuze om bij mediabedrijven in Hilversum te gaan werken?’*. Dit hoofdstuk geeft eerst een overzicht van de huidige situatie in Hilversum, om het onderzoek ook in context te kunnen plaatsen. Daarna zal er aandacht worden besteed aan het concept omgeving, wat aansluit op de situatie in Hilversum en vervolgens de impact die omgeving kan hebben op werknemers en bedrijven. Vervolgens zal het concept creatieve klasse, ontwikkeld door Florida (2003) en aangevuld door Rutten en Koops (2014; 2017), worden uiteengezet, waarbij door middel van de kenmerken van de creatieve klasse en de theorieën over werk(on)tevredenheid van Herzberg (1968; 1974) en Locke (1969) richting wordt gegeven aan de voorkeuren van de IT-professionals in die creatieve klasse.

2.1 Hilversum als mediastad

De structuur van het Hilversum Media Park heeft de laatste jaren een andere vorm aangenomen. De mediastad Hilversum verloor veel banen en werknemers doordat er een aantal bedrijven naar Amsterdam vertrokken en er bedrijven volledig, al dan niet vrijwillig, verdwenen (Rutten & Koops, 2014). Voornamelijk in de periode 2005-2009 heeft er een migratie plaatsgevonden van bedrijven naar de hoofdstad (Hitters, 2011).

Nu nog steeds wordt Amsterdam als mediastad als grote concurrent beschouwd binnen de creatieve industrie. Hoewel Hilversum de zesde plek van Nederland bezet als het gaat om het aantal banen in de creatieve industrie en ICT, waar Amsterdam op nummer een staat (Rutten & Koops, 2017), heeft Hilversum wel de hoogste concentratie werknemers in de mediasector, door de daar heersende media-economie (Rutten & Koops, 2014). Echter, binnen deze media-economie is er een terugloop in het aantal banen. In de periode 2011-2013 werden bijna zeshonderd banen geschrapt in de mediasector in Hilversum.

ICT-dienstverlening daarentegen groeit in Hilversum en in de overige steden die in de top-10 van de creatieve industrie van Nederland staan (Rutten & Koops, 2014), hetgeen Sluijters (2015) in het *Financieel Dagblad* noemt als oorzaak van het tekort aan IT-professionals. Amsterdam op stedelijk niveau wordt in Hilversum gezien als concurrent op het gebied van de creatieve industrie, maar bedrijven met ICT als *core business* worden als

concurrent beschouwd voor de ICT-diensten die binnen creatieve bedrijven moeten worden opgevuld. Zoals beschreven in de inleiding levert dit een tekort op aan werknemers binnen de creatieve mediabedrijven.

In de creatieve industrie in Nederland is er in de periode 2011-2013 sprake geweest van een uitloop van werknemers van 3% (Rutten & Koops, 2014). Echter, naast deze uitloop van werknemers naar andere bedrijven in andere steden, is het aantal banen in Hilversum in de creatieve industrie en de daarbij behorende ICT-diensten in de periode 2005-2015 afgenomen met 1,7% (Rutten & Koops, 2017). Niet alleen de bedrijven zelf zijn zich bewust van de veranderingen binnen de media-industrie in Hilversum. Ook de gemeente en de eigenaren van het Hilversum Media Park zien dit probleem in en doen hun best om het Hilversum Media Park aantrekkelijk te maken voor verschillende groepen (Hitters, 2011). De nu zichtbare trend waarbij er gaandeweg steeds meer werknemers en bedrijven wegtrekken uit het Hilversum Media Park, moet door middel van *spillovers*, met andere industrieën omgedraaid worden.

De *spillover* die de gemeente Hilversum en de eigenaren van het Hilversum Media Park willen bewerkstelligen, is de link tussen de media-industrie en toerisme, waarbij er verschillende evenementen worden georganiseerd om mensen aan te trekken. De aanwezigheid van filmcrews en bekende mensen draagt bij aan het aantrekken van toerisme (Christopherson & Rightor, 2010). Recente voorbeelden van de evenementen die georganiseerd worden in en rondom het park zijn de *'Hollywood Tours'*, waarbij de belangrijkste locaties van het park worden getoond, en *'Media Experience'*, een tentoonstelling waar meer dan tachtig jaar aan omroepgeschiedenis wordt getoond (Hitters, 2011). Deze *spillover* is nog niet effectief, maar er wordt door de betrokken partijen getracht het park in de loop der tijd uit te laten groeien tot een toeristische attractie.

Een ander karakteristiek aspect van bedrijven op het Hilversum Media Park is de grote *in house* productie. De op het Hilversum Media Park gevestigde mediabedrijven verschillen daarmee van bedrijven in Amsterdam (Hitters, 2011). Er wordt minder uitbesteed, waardoor het een interessante plek is voor werknemers, door de vele mogelijkheden. Echter zorgt de hoge mate van *in house* productie voor een zekere mate van routine, welke innovatie en competitiviteit in de weg kan staan. Deze twee factoren zijn volgens Hitters (2011) belangrijk binnen bedrijven, om aantrekkelijk zijn en te blijven voor zowel werknemers als andere bedrijven. Benneworth en Charles (2005) stellen dat er bij gebrek aan innovatie een proactieve houding van het bedrijf vereist is. In omgevingen waar

veel innovatie plaats vindt, worden er veel projecten aangeboden en is er een grotere interesse in het bedrijf.

Mediabedrijven in Hilversum blinken uit in de productie van content. Er zijn duidelijke overlappen zichtbaar tussen de creatieve industrie en de ICT-sector. Binnen productie, distributie en het faciliteren van zowel informatie, producten als communicatie, is een uitwisseling van informatie tussen creatieve mediabedrijven en ICT-bedrijven (Hitters, 2011). Rutten en Koops (2014) voegen toe dat de mediabedrijven in de *Media Valley*, het gebied tussen Amsterdam, Utrecht en Hilversum, vooroplopen als het gaat om het implementeren van innovatieve ontwikkelingen uit de ICT-sector in de mediasector. Ook Küng (2016) stelt dat mediabedrijven steeds meer gaan lijken op technologiebedrijven door de grote focus op technologie en innovatie.

Ondanks dat door Hitters (2011) en Rutten en Koops (2014) wordt gesteld dat er een goede samenwerking is tussen mediabedrijven en ICT-bedrijven als gevolg van het technische karakter wat mediabedrijven in Hilversum hebben, wordt door Topteam Creatieve Industrie (in Van der Giessen, Koops, Nieuwenhuis en Van Nunen, 2015) gewezen op het gebrek aan aansluiting tussen bedrijven in de creatieve industrie en bedrijven in andere sectoren. Dit wordt volgens hen veroorzaakt doordat er te weinig kennis voorhanden is om dit te bewerkstelligen. Daarnaast wordt volgens Van der Giessen, Koops, Nieuwenhuis en Van Nunen (2015) de waarde van de technische aspecten binnen de creatieve industrie, zoals innovatie, door partijen in andere sectoren onderschat waardoor bedrijven elkaar niet vinden. De gedachte over grootschalige innovatie in de creatieve industrie die Rutten en Koops (2014) noemen, wordt door Van der Giessen et al. niet gedeeld. De kleinschaligheid van lokale creatieve industrieën zoals die in Hilversum zorgt ervoor dat de waarde van deze innovatie niet duidelijk is (Nieuwenhuis & Koops, in Van der Giessen, Koops, Nieuwenhuis en Van Nunen, 2015).

2.2 Omgeving

“De ontwikkeling van creatieve industrie en in mindere mate ICT, vindt vooral in de steden plaats. Stedelijkheid en urbanisatie leidt echter zeker niet automatisch tot ontwikkeling van cross media met een uitdagend creatief klimaat en een grensverleggende ICT-sector.”

(Rutten & Koops, 2014, p. 72).

De omgeving van bedrijven en industrieën speelt een belangrijke rol bij het succes van een bedrijf. Niet alleen moeten er goede faciliteiten zijn in de omgeving van een bedrijf, maar

een aantal andere factoren is ook van invloed. Florida (2006a) stelt dat opleidingen, universiteiten en andere scholen, de aantrekkingskracht van een plek beïnvloeden. Universiteiten en opleidingen geven een locatie een karakter van hoge kennis, wat gemotiveerde mensen aantrekt. Het beeld van de locatie, betreffende de gevestigde bedrijven, kan door dit karakter positief worden beïnvloed.

In de praktijk blijkt echter dat de inhoud van opleidingen in de ICT-richting niet altijd bijdraagt aan een direct positief beeld van de media-industrie voor net afgestudeerden. Dit komt doordat opleidingen vaak niet inspelen op de recente ontwikkelingen in de industrie. Het is lastig om het lesmateriaal binnen het curriculum op korte termijn aan te passen, waardoor opleiding en praktijk niet altijd goed op elkaar aansluiten (Leendertse, 2013).

In zijn onderzoek kijkt Leendertse (2013) naar wat de behoefte aan gekwalificeerd personeel is bij mediabedrijven gevestigd in Hilversum en hoe de huidige mediaopleidingen daarin voorzien. Een van de conclusies van Leendertse (2013) is dat de kwaliteit van de opleidingen omhoog moet en het gat tussen opleiding en werkveld gedicht dient te worden. Volgens Leendertse (2013) zijn er daarnaast te weinig studenten die zich aanmelden bij een IT-gerelateerde opleiding. Een oplossing zou gezocht kunnen worden in het zelf opleiden van talent door bedrijven, zoals bijvoorbeeld Hilversum Media Campus op dit moment doet. Een stad als Amsterdam heeft dit binnenshuis opleiden niet nodig, omdat deze stad op zichzelf al als aantrekkelijker wordt beschouwd door de creatieve werkzoekenden, omdat ze meer te bieden heeft dan een stad als Hilversum (Hitters, 2011).

Naast de verhoging van de kwaliteit van opleidingen stelt Leendertse (2013) ook dat de houding van Hilversum als mediastad moet veranderen. De bekendheid van de stad als het hart van de media dient hiervoor te worden vergroot en een algehele trots op de prestaties van de bedrijven in het park kunnen hieraan bijdragen.

2.3 Creatieve klasse en creatieve industrie

Het begrip creatieve industrie wordt in de *Monitor creatieve industrie 2014* onderverdeeld in drie categorieën; kunsten en cultureel erfgoed, media- en entertainmentindustrie en creatieve zakelijke dienstverlening. Werknemers van bedrijfstakken die zich binnen deze drie categorieën bevinden zijn daarmee werkzaam in de creatieve industrie (Rutten & Koops, 2014; 2017). Berg en Hassink (2014) stellen dat de creatieve industrie meer omvat en scharen tevens reclame, architectuur, kunst en antiek, games, kunstnijverheid, design, mode, film en video, muziek, uitvoerende kunst, uitgeverijen, software en televisie en radio onder

de creatieve industrie (p. 653). Florida (2011) schrijft in zijn boek *The rise of the creative class* over een andere creatieve factor, de creatieve klasse. Tot deze creatieve klasse behoren alle mensen die betekenisvolle nieuwe productvormen ontwikkelen binnen de creatieve industrie (Florida, 2003). Binnen het onderzoek is gekozen om de definitie van Florida (2003) aan te houden, waardoor ook IT-ers tot de creatieve klasse behoren, aangezien zij betekenisvolle nieuwe productvormen ontwikkelen bij de mediabedrijven waar ze werken.

De creatieve klasse heeft een aantal kenmerken. Het eerste kenmerk is dat deze klasse veelal clustert (Florida, 2003; Pratt, 2002). Florida (2003) stelt in zijn artikel de vraag waarom leden van de creatieve klasse als een gemeenschap samenkomen, ondanks de hypermobiliteit van de klasse. Deze clustering wordt door Benneworth en Charles (2005) gezien als een belangrijk element voor het uitwisselen van kennis. Er worden relaties binnen deze gemeenschap gelegd, waardoor er een *knowledge pool* wordt opgebouwd. De *knowledge pool* staat voor de samenkomst van kennis en vaardigheden die onderling uitgewisseld worden en geclusterd, waardoor er een overkoepelend geheel ontstaat waar bedrijven kennis en middelen uit kunnen putten (Benneworth & Charles, 2005; Florida, 2006a). Hierdoor kunnen er relaties tussen bedrijven ontstaan, omdat ze toegang hebben tot de gezamenlijke kennis die verschaft wordt door de medewerkers van verschillende bedrijven (Benneworth & Charles, 2005). Het *knowledge pool* model draagt bij aan de analyse van creatieve clusters, omdat het model het ontstaan van clusters omsluit en de interactie tussen de leden van de creatieve klasse binnen het cluster verklaart (Berg & Hassink, 2014). Het clusteren geeft enorme voordelen voor bedrijven, op zowel productief als economisch vlak, omdat op een vaste gezamenlijke plek een grote bron van middelen en kennis voorhanden is (Florida, 2006a). Door clustering van deze bedrijven zijn creatieve bedrijven relatief flexibel, niet hiërarchisch en veelal rijk aan informatie (Pratt, 2002).

Florida (2006a) noemt de drie t's als reden van mogelijke groei van bedrijven; technologie, talent en tolerantie. Vooral tolerantie speelt een belangrijke rol binnen de creatieve klasse; werknemers moeten de vrijheid krijgen om hun eigen gang te kunnen gaan en zichzelf uit te kunnen drukken. Men moet diversiteit en openheid binnen een bedrijf geboden worden om er te willen werken (Florida, 2006b). Scholen en plekken waar mensen zich kunnen ontwikkelen dragen bij aan deze tolerantie (Florida, 2006a). Tolerantie is daarmee een belangrijk onderdeel wanneer het gaat om het aantrekken van de creatieve klasse; zolang deze klasse zich niet comfortabel voelt binnen de werkomgeving, zal ze niet gemotiveerd worden om er aan de slag te willen gaan (Florida, 2006b). In de afgelopen jaren heeft er een migratie plaatsgevonden waarbij mensen met talent vertrokken naar intellectuele

omgevingen (Florida, 2006a). Deze migratie is ook te zien in Nederland, waarbij talent Hilversum verlaat om zich in de creatieve omgeving van Amsterdam te vestigen (Hitters, 2011). Het kunnen mobiliseren van talent zet mediabedrijven in Amsterdam in het voordeel ten opzichte van de mediabedrijven in Hilversum (Florida, 2003). Hansen en Nedomysl (2009) voegen hieraan toe dat de migratie van de creatieve klasse veelal plaatsvindt direct na het afronden van een opleiding. Bedrijven zouden daarom in of direct na afrondingsfase van de opleiding moeten 'toeslaan' om zo gewaarborgd te zijn mensen aan te trekken.

Florida (in Bontje & Pelzer, 2011) stelt dat wanneer een stad of plaats aan de door hem opgestelde lijst voorwaarden voldoet, er een garantie is dat de creatieve klasse wordt aangetrokken. Hij is echter niet de eerste die dit concept heeft voorgedragen, Jacobs had in de jaren zestig een vergelijkbaar betoog (Bontje & Pelzer, 2011). Bij het implementeren van de voorwaarden van Florida wordt volgens Asheim en Hansen (2009) geen rekening gehouden met de karakteristieken van een stad. Naast de drie t's is het volgens Asheim en Hansen (2009) belangrijk dat er een goede verhouding is tussen mensen en bedrijven in de omgeving waar ze zich bevinden. Hansen en Nedomysl (2009) voegen hieraan toe dat de creatieve klasse zich beweegt vanwege de baan en niet vanwege de locatie en dat de theorie van Florida zich niet op alle mogelijke aspecten focust. Daarnaast blijkt uit verschillende onderzoeken dat er meer nodig is dan goede extrinsieke motivaties om mensen aan te trekken naar bepaalde locaties, namelijk de intrinsieke motivaties van de mensen zelf. Met het weglaten van de intrinsieke motivaties in zijn theorie over de beweging van de creatieve klasse, impliceert Florida (in Bontje & Pelzer, 2011) dat wanneer de omstandigheden goed zijn, werknemers hoe dan ook aangetrokken worden. Echter, intrinsieke motivaties zijn bij alle leden van de creatieve klasse anders, waardoor het van belang is deze te betrekken in Florida's (2003) theorie over de beweging van de creatieve klasse. In de volgende paragraaf wordt hier uitgebreid aandacht aan besteed.

Om te kunnen concurreren moeten bedrijven bepalen of ze talent aan willen trekken of talent willen ontwikkelen (Florida, 2006a). Binnen dit onderzoek staat het aantrekken van talent centraal. Zoals eerder aangegeven, is het voor bedrijven van belang om innovatief te zijn om zo een bepaalde doelgroep aan te kunnen trekken (Benneworth & Charles, 2005). Voor de creatieve klasse is een stimulerende en intellectuele omgeving nodig om een atmosfeer te creëren waarin innovatie tot stand komt (Florida, 2006a). Naast innovatie is de diversiteit van de omgeving ook van belang (Florida, 2003). Deze diversiteit kan worden gevonden in de clusters die gevormd worden en resulteren in de *knowledge pool*, omschreven door Benneworth en Charles (2005).

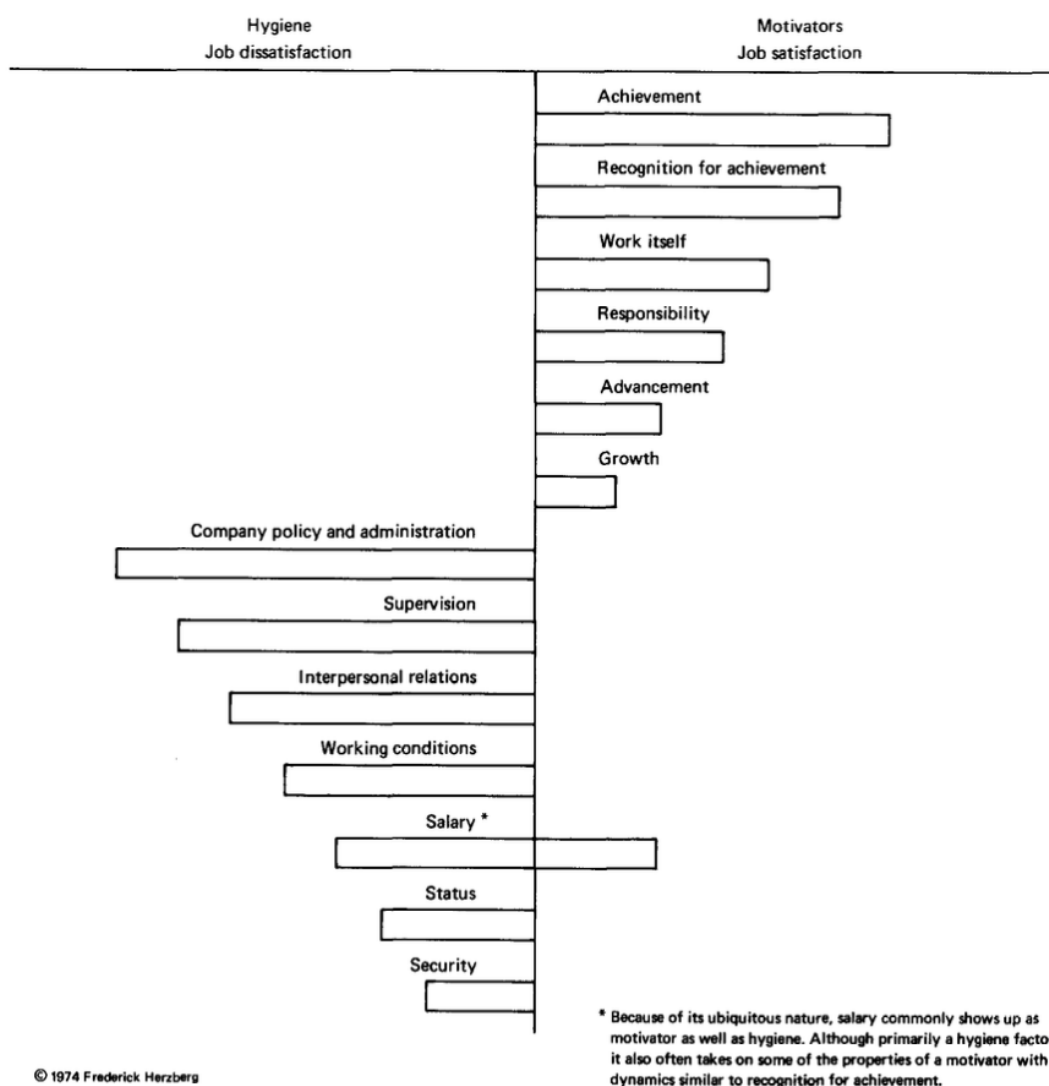
De creatieve industrie, specifiek de media-industrie, wordt door Hesmondhalgh en Baker (2010) bestempeld als een veeleisende en gewilde industrie, waarin de creatieve klasse relatief veel moeite moet doen om werk te vinden. De lonen liggen vaak laag, waardoor er veel starters werken in de creatieve industrie (Hesmondhalgh & Baker, 2011). Er is een grote onzekerheid binnen de creatieve industrie, doordat producten niet enkel meer in het bedrijf worden geproduceerd, maar ook aan externe bedrijven worden overgedragen. Op deze manier zijn er minder banen beschikbaar in een toch al populaire markt (Hesmondhalgh & Baker, 2011). Er wordt veel gewerkt met freelancers, waardoor er op projectbasis weliswaar meer werk is, maar wat tegelijkertijd de onzekerheid in de media-industrie versterkt (Hesmondhalgh & Baker, 2011). Binnen het creatieve werk wordt er veel autonomie gegeven aan de werknemers. Hierdoor hebben ze de bevoegdheid om veel zelf te bepalen binnen de uitvoering van het werk. De verantwoordelijkheid omtrent de invulling van het werk is daarmee hoog (Hesmondhalgh & Baker, 2011). Een hoge mate van autonomie in het werk zorgt voor zelfstandigheid en een betere kwaliteit van het werk (Hesmondhalgh & Baker, 2011). In de volgende paragraaf zal dieper worden ingegaan op de factoren die kunnen bijdragen aan de positieve of negatieve werkervaring.

2.4 Werk(on)tevredenheid

Het hebben van een baan wordt door Locke (1969) omschreven als een “abstract iets, waarbij er door een individu bepaalde handelingen worden gedaan in een gegeven sociale en psychische context, om zo een financiële of andere vergoeding te ontvangen” (p. 330). Binnen het hebben van een baan zijn er factoren die de tevredenheid en ontevredenheid bij een werknemer beïnvloeden (Herzberg, 1974). De (on)tevredenheid die bij de werknemer aanwezig is, kan zorgen voor een schommeling in de motivatie van de werknemer.

Voor een bedrijf is het motiveren van een werknemer, of potentiële werknemer een van de belangrijkste aspecten om te onderhouden. Onderzoeken naar het motiveren van werknemers en de belangrijkste aspecten daarvan, duiden aan dat er geen algehele consensus bestaat over de factoren die werknemers positief dan wel negatief beïnvloeden. De bekendste theorie omtrent het motiveren van werknemers en werktevredenheid is die van Herzberg (1968), welke twee soorten groepen factoren onderscheidt die van invloed zijn op het functioneren van de werknemer. Aan de ene kant zijn er zes factoren die de werknemer dienen te motiveren, de zogeheten *motivators*. Deze *motivators* hebben betrekking op de inhoud van het werk, waaronder ‘verantwoordelijkheid’, ‘groeimogelijkheden’, ‘vooruitgang’, ‘prestatie’, ‘erkenning’ en ‘het werk zelf’ (Herzberg, 1968; 1974). De andere

groep factoren die de werknemer beïnvloeden zijn de *hygiene factors*. Deze factoren worden door de werkomgeving bepaald, iets waar de werknemer weinig tot geen invloed op heeft. Deze in totaal negen factoren zijn ‘bedrijfsadministratie en beleid’, ‘toezicht’, ‘zekerheid’, ‘status’, ‘salaris’, ‘arbeidsomstandigheden’, ‘de relatie met leidinggevende(n)’, ‘de relatie met ondergeschikte(n)’ en ‘de relatie met directe collega(’s)’ (Herzberg, 1968; 1974). Beide groepen worden weergegeven in figuur 1. Dit figuur toont de twee groepen factoren in het onderzoek van Herzberg (1974) weergegeven op basis van belangrijkheid.



Figuur 1. Weergave van *motivators* en *hygiene factors* binnen een organisatie (Herzberg, 1974, p. 20).

Deze twee groepen factoren worden gekoppeld aan de tevreden- of ontevredenheid van de werknemer met betrekking tot zijn werk. De *motivators* worden gezien als de factoren die werktevredenheid voortbrengen en de *hygiene factors* worden gezien als de factoren die werkontevredenheid met zich meebrengen (Herzberg, 1974). Werktevredenheid

en werkontevredenheid staan niet lijnrecht tegenover elkaar. Werktevredenheid en geen werktevredenheid zijn elkaars tegenovergestelden, net zoals werkontevredenheid en geen werkontevredenheid (Herzberg, 1968). Voorbeeld hiervan is wanneer een bedrijf niet goed wordt gemanaged, er een gevoel van werkontevredenheid ontstaat bij de werknemers. Wanneer een bedrijf perfect wordt gemanaged, wil dat niet zeggen dat de werktevredenheid bij werknemers toeneemt (Herzberg, 1968).

Kritiek van Locke (in Tietjen & Myers, 1998) op de onderverdeling in de twee groepen factoren van Herzberg (1968) is dat de *motivators* en *hygiene factors* in zijn ogen kunnen overlappen. Daarnaast stellen zowel House en Wigdor (1967) als Locke (1969) dat verschillende werkcondities zowel werktevredenheid als werkontevredenheid kunnen veroorzaken, in tegenstelling tot de scherpe onderverdeling in groepen van Herzberg (1968; 1974). Volgens House en Wigdor (1967) heeft dat te maken met het feit dat een gegeven factor voor de ene persoon voldoening kan voortbrengen, terwijl dit bij een ander ontevredenheid kan opwekken. Werk(on)tevredenheid is geen opzichzelfstaand fenomeen, maar is altijd afhankelijk van andere factoren. Volgens Smith en Kendall (in House & Wigdor, 1967) komt dat doordat werk(on)tevredenheid een functie is van de karakteristieken van een baan, in relatie tot het referentiekader van het individu (p. 373). Binnen het hebben van een baan is de werknemer altijd op zoek naar zelfactualisatie en zelfrealisatie (House & Wigdor, 1967; Tietjen & Meyers, 1998). Deze intrinsieke motivaties zijn volgens House en Wigdor (1967) belangrijk voor zowel de *motivators* als *hygiene factors*, welke respectievelijk tevredenheid en ontevredenheid veroorzaken. Daarentegen stellen Tietjen en Meyers (1998) dat deze intrinsieke motivaties enkel gelijk zijn aan de eerdergenoemde *motivators* en bijdragen aan de psychologische behoeften. Prestaties binnen het werk komen volgens Tietjen en Meyers (1998) niet door een volledig gemeubileerd kantoor of een perfecte temperatuur in de werkomgeving, maar door de basistaken die in de omschrijving van het werk zijn aangegeven en de intrinsieke gevoelens die een positieve houding met betrekking tot die taken teweegbrengen (p. 231).

Volgens Locke (1969) is het ervaren van werk(on)tevredenheid een emotionele interactie tussen de werknemer en de werkomgeving. Hij stemt daarmee in met Tietjen en Meyers (1998), maar stelt ook dat er aanvullende factoren zijn die werk(on)tevredenheid beïnvloeden, zoals de lengte van de periode dat iemand in dienst is en de leeftijd van de werknemer.

2.5 Conclusie

In dit hoofdstuk zijn de belangrijkste concepten en theorieën gepresenteerd die gedurende het gehele onderzoek aan bod komen. ‘Hilversum als mediastad’ vormt de context waarin het onderzoek plaatsvindt en in verschillende eerdere onderzoeken wordt de positie van in Hilversum gevestigde mediabedrijven in de markt weergegeven. Ook proberen partijen als de gemeente en de eigenaren van het Hilversum Media Park door middel van connecties met andere sectoren een grotere bekendheid te verkrijgen. In het onderzoek is dit vertaald naar vragen in de topiclijst die focussen op het traject voorafgaand aan het werken bij een mediabedrijf in Hilversum. Hitters (2011) en Rutten en Koops (2017) tonen de achtergrond van Hilversum en de verschuivingen van de afgelopen jaren in en rondom Hilversum op het gebied van werkverschaffing en werkvervulling. Daarmee wordt het belang van een goede omgeving en het juiste werkklimaat behandeld, dat aansluit op de positionering van Hilversum in de markt en welke discrepanties hierin te vinden zijn. In het onderzoek is dit behandeld in de topiclijst door middel van de associaties die de respondenten met de omgeving hebben.

Daarnaast is het concept creatieve klasse volgens de theorie van Florida (2003; 2006a; 2006b; 2011) weergegeven en een schets gegeven van de mogelijke effecten op het bewegen van de creatieve klasse. Het concept omgeving is hierbij betrokken wegens de grote samenhang van de fysieke omgeving waarin de creatieve klasse zich bevindt en het effect op deze klasse.

Het zich willen vestigen op een bepaalde plek wordt niet alleen bepaald door de beweegredenen die Florida (2006a; 2006b) geeft. Naast de extrinsieke waarden zijn er intrinsieke motivaties die de creatieve klasse, maar ook werknemers in het algemeen, laten bewegen. Deze motivaties worden behandeld in de theorieën van Herzberg (1968; 1974) en Löcke (1969). Dit concept is samengenomen met creatieve klasse in de topiclijst en is aan de hand van factoren die werk(on)tevredenheid onderzoeken geanalyseerd.

In het volgende hoofdstuk wordt ingegaan op de gebruikte methode voor dit onderzoek en zal worden verantwoord hoe de concepten uit het theoretisch kader geoperationaliseerd zijn in de topiclijst.

3. Methodologie

In dit hoofdstuk wordt beschreven hoe het onderzoek methodisch uitgevoerd is. De kwalitatieve methode wordt besproken, evenals de keuze voor de onderzoeksobjecten, de operationalisering van de theoretische concepten en de vertaling naar een topiclijst, de dataverzameling en –analyse, de bijdrage van Hilversum Media Campus binnen het uitvoeren van het onderzoek en de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek.

3.1 Methode

Dit onderzoek heeft als doel gehad erachter te komen hoe IT-ers de aantrekkelijkheid van mediabedrijven in Hilversum definiëren. De ervaringen en betekenisgevingen van de werknemers kunnen het best gemeten worden met kwalitatief onderzoek ('t Hart, Boeije, & Hox, 2009). Strauss en Corbin (1998) beschrijven kwalitatief onderzoek als interpretatief onderzoek, waarbij ervaringen van de respondent worden onderzocht en de daarbij behorende gedachtes en handelingen. 't Hart et al. (2009, p. 253) beamen deze uitspraak door het doel van kwalitatief onderzoek te omschrijven als “het beschrijven, interpreteren en verklaren van gedragingen, ervaringen, belevingen en ‘producten’ van de betrokkenen ...”. Volgens 't Hart et al. (2009) wordt er in kwalitatief onderzoek gekeken naar hoe mensen handelen in het dagelijks leven op basis van de zingeving aan hun omgeving. Op basis van emoties, normen, waarden en gevoel wordt er gehandeld en dit is hetgeen wat onderzocht dient te worden ('t Hart et al., 2009).

Bij het onderzoek naar de betekenisgeving van IT-ers aan de aantrekkelijkheid van mediabedrijven is er gebruik gemaakt van kwalitatieve interviews. Deze manier van vergaren van data leent zich uitstekend voor het onderzoek, omdat het allereerst een structuur geeft, waarna er zelf naar informatie ‘gezocht’ kan worden en informatie geëxtraheerd kan worden. Door de interactie tussen de respondent en de interviewer ontstaat er meer diepgang en kan daarmee meer onderliggende informatie worden vergaard. Met deze verkregen data kunnen eerder opgedane inzichten worden aangevuld en bevestigd ('t Hart et al., 2009).

Om richting te geven aan het onderzoek is er gebruik gemaakt van een semigestructureerde vragenlijst, om zowel de interviewer als de respondent de vrijheid te geven de richting van het interview te bepalen. Naast de structuur van de interviewer is er ruimte voor de respondent om gedurende het interview zelf onderwerpen aan te dragen (Boeije, 2014). Het houden van een semigestructureerd interview is van grote waarde, omdat

van tevoren niet vastgesteld kan worden welke onderwerpen het meest van belang zullen zijn (Boeije, 2014).

De interviews zijn op een retrospectieve manier uitgevoerd, wat betekent dat de respondent onderwerpen en vragen heeft gekregen welke zijn gebaseerd op een gevolg, waarbij er teruggeblikt wordt naar de oorzaak (Henry, Moffitt, Caspi, Langley, & Silva, 1994). Op deze manier kan er meer inzicht ontstaan over eerder gemaakte keuzes, de consequenties hiervan en de mening van de respondent over deze keuzes (Henry et al., 1994). Binnen het onderzoek ontleent het onderdeel dat de motivaties van de respondenten beschouwt zich uitermate goed voor retrospectief onderzoek, omdat dit onderdeel uitgaat van de theorie van Herzberg (1968; 1974), waarbij gekeken wordt naar een specifiek moment en de factoren die werk(on)tevredenheid veroorzaken.

3.2 Onderzoeksobjecten

In dit onderzoek staat de betekenisgeving van IT-ers aan de aantrekkelijkheid van mediabedrijven in Hilversum centraal. Er is gekozen om IT-ers te interviewen, die op dit moment werkzaam zijn bij mediabedrijven in Hilversum, omdat huidige werknemers, in tegenstelling tot net afgestudeerde IT-ers, bewust de keuze hebben gemaakt om bij een mediabedrijf aan de slag te gaan. Bij net afgestudeerde IT-ers zijn de meningen veelal gebaseerd op aannames, waarbij de ervaring met mediabedrijven mist. Vanuit de ervaringen van de IT-ers, al werkzaam bij mediabedrijven, kunnen er mogelijk verbeteringen aangebracht worden in de strategische aanpak van de mediabedrijven.

Als criterium voor de selectie van respondenten is gesteld dat de huidige medewerkers niet langer dan vijf jaar werkzaam mogen zijn bij het mediabedrijf, om op deze manier enigszins recente beweegredenen te kunnen analyseren. In tegenstelling tot de huidige werknemers, kunnen aankomende IT-professionals niet terugblikken op een gemaakte keuze en deze vergelijken met de huidige situatie. Om diepgang te creëren in het onderzoek is gekozen om huidige werknemers te analyseren, zodat de eerdergenoemde vergelijking wel gemaakt kan worden. Dit criterium zorgt ervoor dat de periode van het in dienst zijn zo min mogelijk van invloed is op de motivaties van de respondenten, zoals Locke (1969) heeft aangegeven. Een tweede criterium voor deelname aan het onderzoek was de leeftijd van de respondent. Locke (1969) geeft aan in zijn onderzoek dat leeftijd van invloed kan zijn op de ervaring van werk(on)tevredenheid. Wegens dit feit is ervoor gekozen om een leeftijdscategorie op te stellen, waarbinnen de respondenten dienden te vallen. Perkins (1991) stelt in zijn onderzoek dat de leeftijd van een *young professional* tussen de

25-44 jaar ligt. Er is echter gekozen om deze leeftijdsgroep te verschuiven. Gemiddeld studeren hbo-studenten na vier jaar af aan hun opleiding (Gans, 2010), wat betekent dat wanneer ze op zeventienjarige leeftijd beginnen met een opleiding, deze is afgerond voordat de leeftijd van vijfentwintig jaar is behaald. Studenten in het wetenschappelijk onderwijs doen een jaar langer over het behalen van hun diploma, maar ook zij ronden een opleiding af voor hun vijfentwintigste (Gans, 2010). Hierom is gekozen om de ondergrens bij twintig jaar te trekken. De bovengrens is getrokken bij dertig jaar, omdat werknemers dan niet langer aan het werk zijn dan het eerdergenoemde criterium van vijf jaar en het retrospectieve element van het onderzoek zijn doel kan dienen.

Bij een onderzoek ligt de hoeveelheid interviews die gehouden zullen worden niet vast. Normaliter wordt het aantal interviews bepaald aan de hand van het moment van saturatie, dat wil zeggen dat er geen nieuwe invalshoeken worden gevonden binnen het onderzochte onderwerp ('t Hart et al., 2009). Rekening houdend met de tijd die voor het onderzoek staat, de schaal van het onderzoek en de hoge mate van homogeniteit van de onderzoekspopulatie, zijn er elf interviews afgenomen en wel tussen 12 april en 11 mei 2017.

De respondenten zijn in eerste instantie benaderd door Hilversum Media Campus, via de partnerships die zij heeft met verschillende mediabedrijven. Na het eerste contact met de respondenten is het contact overgedragen en zijn er afspraken gemaakt met betrekking tot het afnemen van de interviews. De respondenten zijn afkomstig uit verschillende mediabedrijven. Gedetailleerde informatie over de respondenten, de interviews en de bedrijven is terug te vinden in de bijlagen A en B.

De respondenten zijn allen werkzaam bij een mediabedrijf, welke gekenmerkt wordt door de definitie van Hess (2014). Waar eerst een mediabedrijf gedefinieerd werd als een organisatie die content verspreidt, is de definitie tegenwoordig meeromvattend. Naast de reguliere media voor het verspreiden van content zoals omroepen, kranten en tijdschriften of uitgevers, worden ook alle aan deze bedrijven faciliterende bedrijven gezien als mediabedrijven (Hess, 2014). Omdat dit onderzoek zich beperkt tot de mediabedrijven gevestigd in Hilversum, worden uitgevers, kranten en tijdschriften niet meegenomen in het onderzoek. De geïnterviewde respondenten zijn werkzaam bij de volgende omroepen of faciliterende bedrijven; Angry Bytes, AVROTROS, Beeld en Geluid, BNN-VARA, Elastique, KRO-NCRV, NPO en RTL. In Hilversum zijn er meer mediabedrijven aanwezig, maar door het eerste criterium dat de werknemers niet langer dan vijf jaar werkzaam mochten zijn bij het bedrijf, hebben alleen de bovengenoemde bedrijven werknemers

kunnen aandragen voor het onderzoek. Er is gekozen om medewerkers uit verschillende bedrijven te interviewen, om zo, binnen de homogeniteit van de onderzoekspopulatie, een zo divers mogelijke groep respondenten te verzamelen. De representativiteit van de onderzoekspopulatie gaat hierdoor omhoog en daarmee de kwaliteit van het onderzoek.

De respondenten in dit onderzoek zijn zoals eerder vermeld allen werkzaam binnen het IT-gebied bij mediabedrijven. Omdat de definitie IT-professional veelomvattend is, is er in samenwerking met Hilversum Media Campus gekeken naar welke functies bij de verschillende partnerbedrijven onder de term IT-professional vallen. De mogelijke functies van IT-professionals zijn in het eerste contact naar de partnermediabedrijven uitgelegd als zijnde software engineers, back-end of front-end developers en programmeurs en deze bovengenoemde functies zijn gedurende het gehele onderzoek aangehouden.

3.3 Operationalisering

Om het onderzoek praktijkgerichte onderbouwing te geven zijn er, zoals eerder aangegeven kwalitatieve, semigestructureerde, retrospectieve interviews gehouden. Omdat de hoofdvraag *‘Hoe geven IT-professionals betekenis aan de aantrekkelijkheid van mediabedrijven in Hilversum?’* onderverdeeld is in drie deelvragen, bestond de operationalisering van de thesis en daarmee de uitwerking in een topiclijst uit drie onderdelen. Het eerste deel was gericht op wat de IT-ers heeft doen besluiten om bij een mediabedrijf te gaan werken. De concepten ‘Hilversum als mediastad’ en ‘omgeving’ waren bij dit onderdeel van belang. Uit het theoretisch kader is naar voren gekomen dat locatie een definitie is die zich op deze concepten richt. De opleiding van de werknemer is hieraan gerelateerd om zo richting te geven aan het traject wat de werknemers hebben doorlopen voordat ze zijn gaan werken bij een mediabedrijf.

Het concept ‘creatieve klasse’, omvat de volgende onderdelen; clustering, het *knowledge pool*-model en de beweging van de creatieve klasse als groep. In de topiclijst wordt dit concept behandeld door te kijken of er gebruik wordt gemaakt van clustering van de mediabedrijven op het Hilversum Media Park en op welke manier de werknemers richting een industrie bewegen. Dit concept is behandeld in zowel het eerste als het tweede deel van de topiclijst, omdat het elementen bevat die de zowel richting geven aan de aanleiding van het werken bij een mediabedrijf, als aan de ervaring van het werken bij een mediabedrijf.

Het concept ‘werk(on)tevredenheid’ richt zich op de ervaring van de werknemer binnen het bedrijf en focust zich op de motivaties die Herzberg (1968) in zijn onderzoek

heeft gepresenteerd. Het onderzoek van Herzberg is niet op precies dezelfde manier toegepast, aan de hand van de kritiek van Locke (in Tietjen & Myers, 1998) is er gekozen geen onderscheid te maken tussen *motivators* en *hygiene factors*, waardoor de werknemer de vrijheid heeft om alle factoren mee te nemen in het benoemen van de reden van een positieve werkervaring.

Het laatste deel van de topiclijst slaat een brug tussen de ervaringen van IT-ers en de verbeteringen die mediabedrijven binnen de organisatie kunnen doorvoeren. In dit deel van het onderzoek zijn er ten tijde van het interview vragen gesteld als ‘Wat zou het bedrijf volgens jou moeten veranderen om gemakkelijker IT-ers aan te trekken?’ en ‘Wat mist er volgens jou binnen het bedrijf?’, om zo aanbevelingen mogelijk te maken voor mediabedrijven in Hilversum.

3.4 Dataverzameling

De interviews zijn semigestructureerd afgenomen, waarbij de respondent inspraak heeft gehad op de vorm en diepgang van het interview. Zoals eerder aangegeven is voorafgaand aan het onderzoek een vragenlijst opgesteld aan de hand van het theoretisch kader en de belangrijkste concepten (Baarda, Van Hulst, & De Goede, 2012). Naast de vooraf opgestelde vragen heeft de geïnterviewde de mogelijkheid gekregen om zelf uit te wijden over bepaalde onderwerpen of nieuwe topics ter discussie te brengen.

Tijdens het mailcontact met de respondent is een toestemmingsformulier opgestuurd (zie bijlage D), waarin de respondent van meer informatie over het onderzoek werd voorzien en het interview werd toegelicht. Voorafgaand aan het interview is het toestemmingsformulier ondertekend of is er mondeling toestemming verleend. De opgestelde vragenlijst is bij elk interview gebruikt en volledig doorlopen. De volgorde van de vragen verschilde echter per interview, door een logische opeenvolging van vragen die gedurende het afnemen van interviews ontstond en de verschillende onderwerpen die de respondenten aandroegen. De interviews zijn, met goedkeuring van de respondent, opgenomen met twee verschillende audiorecorders, om technische problemen te voorkomen. De tijd varieerde van vierenveertig tot vierenzeventig minuten per interview.

3.5 Data-analyse

De elf interviews zijn na opname getranscribeerd en hebben een grote hoeveelheid aan data voortgebracht. Om deze data te kunnen gebruiken binnen het onderzoek is de data gereduceerd tot thema's en belangrijke onderwerpen door middel van het codeersysteem van

Strauss en Corbin (in Boeije, 2010), welke bestaat uit drie verschillende codeerstappen; open coderen, axiaal coderen en selectief coderen.

Deze drie codeerstappen zijn onderdeel van de thematische inhoudsanalyse die bij het verwerken van de vergaarde data is gebruikt. Een thematische inhoudsanalyse wordt als middel gebruikt om, zoals de term aangeeft, patronen en thema's binnen de data te ontdekken (Boeije, 2014; Braun & Clarke, 2006). De eerste stap in het codeerproces is het open coderen van de data. Hierbij worden alle mogelijke codes, de delen uit het transcript die tot een onderwerp behoren, opgeschreven (Boeije, 2010). Bij het open coderen van data is het belangrijk dat de data voor zichzelf spreekt. Het is niet mogelijk voor de onderzoeker om volledig open te coderen, omdat het onderzoek met enige voorkennis is opgezet en de onderzoeker een bepaalde insteek hanteert (Boeije, 2010).

De voorkennis waarmee het onderzoek is opgezet en de vooraf opgestelde concepten en thema's die tijdens de interviews worden behandeld, waarvan wordt vermoed dat deze van enige invloed zijn op de aantrekkelijkheid van mediabedrijven, zorgen ervoor dat er op een *concept-driven* manier data wordt geanalyseerd (Schreier, 2013). Naast de concepten die vooraf zijn opgesteld, heeft de respondent de mogelijkheid gekregen om zelf onderwerpen aan te dragen die niet voorbereid zijn door de interviewer, waardoor er ook op een *data-driven* manier wordt geanalyseerd. Er is dus naast het gebruik van de concepten ook gekeken of de nieuwe onderwerpen die door de respondent zijn aangehaald nieuwe thema's voortbrachten (Schreier, 2013).

Na het open coderen van data, wordt bij axiaal coderen geprobeerd connecties te maken tussen de verschillende codes en wordt gekeken of er eventueel overkoepelende hoofdcodes, dan wel thema's aangewezen kunnen worden (Boeije, 2010). Als laatste zijn de ontstane thema's gerangschikt op relevantie met betrekking tot de theorie en het kunnen beantwoorden van de onderzoeksvraag (Boeije, 2010).

Tijdens het open coderen van de data is er gekeken naar alle onderwerpen die door de interviewer en respondent zijn aangekaart. Ook de onderwerpen die niet direct gelinkt zijn aan de hoofdvraag zijn gecodeerd, om te kijken of er een verband te vinden was tussen de verschillende codes. Voorbeelden hiervan zijn 'het (niet) hebben van een relevante vooropleiding' en 'werken in het buitenland'. Tijdens het open coderen van de elf interviews zijn er 1107 codes ontstaan die door middel van axiaal en selectief coderen zijn gereduceerd naar zeven overkoepelende subthema's. Deze overkoepelende subthema's hebben geleid tot een duaal onderscheid in het onderzoek, namelijk de perceptie van het werk en de praktijk van het werk. Deze twee hoofdthema's omvatten elk respectievelijk drie en vier belangrijke

subthema's. De perceptie van het werk is onderverdeeld in de subthema's 'opleidingstraject', 'media (on)zichtbaar' en 'Hilversum als locatie'. De praktijk van het werk omvat de subthema's 'de omgeving van mediabedrijven', 'tevredenheid in het werk', 'werkgevers in de media-industrie' en 'opleiding in de praktijk'. Voorbeelden van categorieën binnen het subthema 'media (on)zichtbaar' zijn 'onbekendheid inhoud', 'verkeerde vraagstelling', 'trots grotere rol' en 'marktpositie'.

3.6 Bijdrage Hilversum Media Campus

Het onderzoek naar de aantrekkelijkheid van mediabedrijven in Hilversum is gedaan in opdracht van Hilversum Media Campus. De stichting heeft een faciliterende en ondersteunende functie vervuld tijdens het onderzoek, waarbij zorg werd gedragen voor de werving van de respondenten. Ook heeft de stichting meerdere onderzoeken aangedragen die binnen het onderwerp van dit onderzoek pasten. Daarnaast zijn door het netwerk van Hilversum Media Campus de *Monitor creatieve industrie 2014* en de *Monitor creatieve industrie 2016* via iMMovator verkregen, welke een inzage hebben gegeven in de ontwikkelingen binnen de creatieve industrie en de ICT-sector in de regio Hilversum en grootschalig binnen Nederland (Rutten & Koops, 2014).

3.7 Betrouwbaarheid en validiteit

Om de kwaliteit van het onderzoek te garanderen, is er tijdens het opstellen en uitvoeren van het onderzoek rekening gehouden met het waarborgen van de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek. De betrouwbaarheid van het onderzoek wordt door 't Hart et al. (2009) beschreven als "de precisie van methoden van dataverzameling of meetinstrumenten" (p. 274). Van belang hierbij is dat het onderzoek zo is opgezet dat het voor andere onderzoekers mogelijk is het onderzoek te reproduceren met eenzelfde uitkomst. Binnen dit onderzoek is getracht de betrouwbaarheid te waarborgen door een topiclijst op te stellen die bij elk interview is gehanteerd. Ondanks dat de interviews semigestructureerd zijn afgenomen, waar de bijdrage van de respondent bij elk interview verschilt, zijn alle vooropgestelde onderwerpen bij de interviews behandeld. Daarnaast zijn alle stappen omtrent de methodologie en de uitwerkingen van de vergaarde data duidelijk uitgewerkt, zodat deze stappen gesimuleerd kunnen worden.

De validiteit van het onderzoek wordt verhoogd "wanneer onderzoekers meten wat zij beogen te meten" ('t Hart et al., 2009, p. 274). Binnen dit onderzoek heeft een goede operationalisering van de onderzoeksvraag, wat zich heeft geuit in concepten binnen het

theoretisch kader die gemeten kunnen worden en vervolgens vertaald zijn naar een topiclijst, de validiteit van het onderzoek verhoogd ('t Hart et al., 2009; Boeije, 2014). Daarnaast is ook de mogelijkheid tot sociaal-wenselijke antwoorden geminimaliseerd, doordat de interviewer en de respondent elkaar van tevoren niet kenden ('t Hart et al., 2009). Ook het afspreken op een plaats en moment gekozen door de respondent draagt bij aan het comfortabel voelen van de respondent en het soepeler verlopen van het interview en maximaliseren van de validiteit.

4. Resultaten

Binnen dit onderzoek is er gekeken naar de motivaties en beweegredenen van IT-professionals momenteel werkzaam bij mediabedrijven in Hilversum, om zo de sterke en zwakke punten van deze mediabedrijven aan het licht te brengen en de aantrekkelijkheid van deze bedrijven te kunnen vergroten. In dit hoofdstuk worden de resultaten behandeld aan de hand van een thematische analyse van de data.

Hoewel de drie deelvragen tijdens het afnemen van de interviews als leidraad hebben gediend, is er naar voren gekomen dat deze drie deelvragen niet als thema's voor de daadwerkelijke beantwoording van de hoofdvraag kunnen dienen. De eerste deelvraag *'Wat heeft IT-professionals doen besluiten om bij mediabedrijven in Hilversum te gaan werken?'* richt zich op de perceptie van het werken bij mediabedrijven en welke voorkennis er bij de respondenten aanwezig is. De tweede deelvraag *'Hoe ervaren IT-professionals de keuze om bij mediabedrijven in Hilversum te gaan werken?'* heeft betrekking op de praktijk van het werken bij mediabedrijven en hoe het traject naar het mediabedrijf toe en de ervaring tijdens het werken bij een mediabedrijf wordt ondervonden.

Tijdens de thematische analyse is daarom een duidelijk onderscheid gemaakt tussen twee overkoepelende thema's: 'de perceptie van het werken bij mediabedrijven' en 'de praktijk van het werken bij mediabedrijven'. Deze twee overkoepelende thema's omvatten respectievelijk drie en vier subthema's. In paragraaf 4.1 zal 'de perceptie van het werken bij mediabedrijven' worden behandeld en gaat in op de bijbehorende thema's. In paragraaf 4.2 wordt hetzelfde gedaan met het overkoepelende thema 'de praktijk van het werken bij mediabedrijven'. De derde deelvraag van dit onderzoek *'Hoe zijn de resultaten van de vorige twee deelvragen bruikbaar voor Hilversumse mediabedrijven om zich aantrekkelijker op te stellen voor IT-ers?'* wordt behandeld in paragraaf 4.3, de conclusie van het hoofdstuk, waarbij de resultaten van de twee overkoepelende thema's in relatie worden gebracht met de hoofdvraag. Uit het transcript zijn citaten gebruikt om de resultaten toe te lichten en te benadrukken. De resultaten worden besproken en aan elkaar gelinkt, om zo antwoord te kunnen geven op de hoofdvraag. In bijlage E worden de thema's, subthema's en onderliggende subcategorieën in codeernetwerken weergegeven.

Tijdens het uitvoeren van het onderzoek is gebleken dat het tekort aan IT-ers binnen mediabedrijven op welke manier dan ook, een bekend gegeven is bij de IT-ers die momenteel werkzaam zijn bij deze mediabedrijven. Allen stellen dat er meer vraag naar IT-professionals is dan aanbod. Tien van de elf respondenten geven aan dat het duidelijk

zichtbaar is dat er weinig animo bij IT-ers is om bij een werkgever in Hilversum te willen werken. In de volgende paragrafen worden de keuzes en de ervaringen belicht.

4.1 De perceptie van het werken bij mediabedrijven

Tijdens het onderzoek heeft de deelvraag *‘Wat heeft IT-professionals doen besluiten om bij mediabedrijven in Hilversum te gaan werken?’* tot inzicht geleid met betrekking tot de perceptie van verschillende IT-ers die op dit moment werkzaam zijn in de mediasector in Hilversum. De perceptie van het werken bij mediabedrijven legt de focus op de periode voorafgaand aan het werk. Gedurende de interviews zijn een aantal subthema’s meerdere malen teruggekomen bij het richting geven aan de perceptie van het werken bij mediabedrijven in Hilversum en het beeld van de media-industrie in zijn algemeenheid. De drie subthema’s zijn ‘opleidingstraject’, ‘media (on)zichtbaar’ en ‘Hilversum als locatie’. Deze subthema’s zullen één voor één hieronder worden behandeld.

Opleidingstraject

In het eerste subthema van het hoofdthema ‘de perceptie van het werken bij mediabedrijven’ staat het opleidingstraject van de respondenten centraal. In elk interview is de opleiding van de respondent ter sprake gekomen en het studietraject wat de respondent heeft doorlopen voordat hij of zij terecht is gekomen bij een mediabedrijf. Negen van de elf respondenten hebben een opleiding gedaan aan een hogeschool of universiteit dat in verband staat met IT. De verschillende opleidingen van de elf respondenten zijn ‘Aardwetenschappen’, ‘Technische Bestuurskunde’, ‘Grafische/Multimedia Vormgeving’, ‘Mediatechnologie’, ‘Informatica’, ‘Interaction Design’, ‘Civiele Techniek’ en ‘Communication and Multimedia Design’.

Ondanks dat drie respondenten de opleiding ‘Communication and Multimedia Design’ hebben gevolgd, hebben ze niet allen dezelfde capaciteiten na het afstuderen van hun opleiding. De opleiding is door deze respondenten aan verschillende hogescholen gevolgd, wat ertoe heeft geleid dat ze ten tijde van afstuderen allen een andere *skillset* in hun bezit hadden. De focus van de opleiding ligt per hogeschool op een ander element in de opleiding, waardoor de opleidingen gezien kunnen worden als drie verschillende. Eline Meeuwis* van BNN-VARA zegt het volgende hierover:

**Een deel van de hier gebruikte namen van respondenten is gefingeerd. Zie bijlage A.*

Ja, klopt, er zit heel veel verschil tussen de verschillende CMD's in Nederland. (..) Het is ook heel raar dat het één opleiding is, want we hebben allemaal hetzelfde papiertje, maar we kunnen absoluut niet hetzelfde.

- Eline Meeuwis, BNN-VARA

Edgar van Hooven van Elastique stelt dat er zelfs binnen het programma van een opleiding verschil in capaciteiten kan zijn tussen afgestudeerden, doordat studenten verschillende interesses hebben:

We hebben heel veel DMD, oud-DMD-ers zitten. Ik ben dan designer/front-end developer, maar we hebben ook iemand die doet alleen maar concept, we hebben een diehard programmeur zitten, die komen allemaal van dezelfde opleiding. Dat geeft ook een beetje aan wat je allemaal, eh, het is maar net waarin je je wil specialiseren.

- Edgar van Hooven, Elastique

Het niet hebben van dezelfde competenties aan het eind van de opleiding wordt veroorzaakt door de brede basis die de opleiding biedt gedurende de eerste paar jaar van de opleiding en de specifiekere richting die in het laatste jaar wordt gekozen. Dit geldt overigens niet alleen voor de opleiding 'Communication and Multimedia Design', maar ook voor de opleidingen 'Technische Bestuurskunde', 'Grafische/Multimedia Design', 'Mediatechnologie', 'Informatica' en 'Interaction Design'.

Een dergelijke brede basis is door acht van de negen respondenten als negatief ervaren, omdat tijdens de opleiding aan zodanig veel verschillende onderwerpen aandacht wordt besteed, dat het voor de student moeilijk is om zich te oriënteren op datgene wat hij of zij echt leuk vindt. Er wordt niet diep genoeg in gegaan op de onderwerpen, waardoor de verkregen kennis bij de verschillende vakken oppervlakkig blijft. Een respondent geeft daarentegen aan dat deze brede basis juist helpt om studenten klaar te stomen voor het bedrijfsleven. De basisvaardigheden worden opgedaan, waarop voortgebouwd kan worden gedurende het in dienst zijn bij een bedrijf:

(..) het is een heel praktijkgerichte opleiding. (..) aangezien we de rest van ons leven bezig zijn met nieuwe technieken leren en nieuwe dingen toepassen, is dat het belangrijkste wat je leert en eh, dan leer je eerst de techniek zelf en daarna pas je het iedere keer weer toe in projecten omdat dat ook weer moet simuleren hoe het is in de

echte wereld, dus eigenlijk word je heel erg goed klaargestoomd voor de bedrijfswereld.

- Joris van Lanen, RTL

Joris van Lanen van RTL is de enige die zo denkt over de brede basis van de opleiding. Deze basis heeft bij drie van de respondenten geleid tot een door zichzelf benoemd fundamenteel gemis aan *skills*. Een zodanig gemis dat twee van de respondenten zelfs aangaf te twijfelen of ze nu iemand zouden aannemen met de *skillset* die ze zelf ten tijde van afstuderen bezaten. Marc van de Groeve van RTL zegt het volgende:

Dus ik zou ook bijna zeggen dat het moment dat iemand met dezelfde twee diploma's aan zou komen zetten bij RTL, dan zou ik zeer sceptisch zijn om hem aan te nemen, omdat ik vind dat je gewoon, qua IT is het gewoon te oppervlakkig.

- Marc van de Groeve, RTL

Beide respondenten hebben daarom ter verrijking van hun, naar eigen zeggen, onderontwikkelde *skillset* een of meerdere cursussen in het buitenland gevolgd om extra kennis en vaardigheden op te doen. Dit komt overeen met de resultaten van het onderzoek van Leendertse in 2013, waarbij naar voren kwam dat in de mediasector opleiding en werkveld veelal niet op elkaar aansluiten. Eline Meeuwis van BNN-VARA en Douwe van Slooten van AVROTROS geven beiden aan dat ze zelfs een aantal keer voor een stage zijn afgewezen door gebrek aan bepaalde *skills*. Bedrijven werken daarom samen met de verschillende opleidingen door mogelijk realiseerbare projectopdrachten aan te leveren en stageplaatsen te bieden. De IT-sector groeit echter zo snel, dat de opleidingen hun curriculum niet effectief genoeg aan kunnen passen aan de snelle ontwikkelingen. Wesley Hofstra van Angry Bytes merkt dit ook op:

(..) er zit best wel een gat tussen eh, tussen je opleiding en het daadwerkelijke bedrijfsleven en dat komt denk ik deels ook wat ik net over vooral in het web natuurlijk, elke vijf jaar is het anders, ja en dat houdt ook in dat, dat, op het moment dat een studie z'n, z'n, hoe noem je dat, z'n curriculum af heeft, ja, dan ben je alweer drie technieken verder, (..) Ik geloof dat er bepaalde opleidingen iets vernieuwender zijn, we hadden hier destijds ook een stagiair die had dan Hogeschool Rotterdam

geloof ik, die was wel iets meer up to date, maar ja, eh, ik heb bijvoorbeeld vijf jaar geleden nog geprogrammeerd in, in, in Flash, wat al tien jaar dood is.

- Wesley Hofstra, Angry Bytes

Ondanks dat opleidingen zich hard proberen te maken voor meer zicht op de arbeidsmarkt, door projecten die tijdens de opleidingen worden uitgevoerd, stellen de respondenten dat het niet duidelijk is wat de mogelijkheden zijn na het afstuderen. Volgens hen kunnen opleidingen hierin nog stappen zetten, omdat de projecten die worden aangeleverd door bedrijven voornamelijk gespecialiseerd in IT, ofwel fictief zijn, ofwel projecten zijn waarbij de resultaten van de opdrachten niet geïmplementeerd worden in het bedrijf:

(..) er zijn wel echt bedrijven die bij CMD, opdrachten neerleggen, maar dat is ook met het idee van we kijken wel wat eruit komt en dan gaan we er wat mee doen, dus het is voor een groot deel nog steeds fictief

- Eline Meeuwis, BNN-VARA

Voor acht van de negen respondenten met een relevante opleiding, is vanuit de opleiding naast de gewone projecten ook binnen het curriculum een- of tweemaal een stage als aanvulling op het curriculum verplicht gesteld. Elk van de acht respondenten die tijdens de opleiding stage heeft gelopen is enthousiast over dit onderdeel van het curriculum, omdat het volgens hen positief bijdraagt aan de ontwikkeling van de capaciteiten van de respondenten en tevens zicht geeft op een mogelijke loopbaan. De grootse leercurve zit volgens twee respondenten dan ook in de periode dat er stagegelopen wordt tijdens de opleiding:

(..) uiteindelijk door je stages leer je wel het meeste qua vaardigheden en het toepassen van je vaardigheden, van hoe het nou in het echt gaat en op school proberen ze dat altijd wel een beetje, hoe zeg je dat, voorbeelden ervan te geven, maar uiteindelijk moet je het gewoon doen om het te ervaren. Daar leer je ook het meest van uiteindelijk.

- Edgar van Hooven, Elastique

Joris van Lanen geeft aan dat tijdens de stage ook getoetst wordt of je als student op dat moment kan functioneren in een bedrijf. Een stage is daarom van belang om juist de vaardigheden te ontwikkelen of vergroten die helpen bij het functioneren in een bedrijf. Daarnaast geeft het een inzicht in het bedrijfsleven. Door stage te lopen bij een mediabedrijf kan het beeld wat de student heeft van de Hilversumse media-industrie mogelijk veranderen. Met het aanbieden van deze stages betekent het echter niet dat alle mogelijke werkvelden zijn vertegenwoordigd. Veelal wordt door de opleiding een lijst aangevoerd met mogelijkheden, maar kan de student daarnaast ook zelf naar potentiële stageplekken kijken en deze aandragen. Jacob Willink van Beeld en Geluid geeft daarbij het volgende aan over zijn afstudeeropdracht:

Er waren een aantal opdrachten beschikbaar, dus die had ik wel bekeken en eh, voor de rest ook wel zelf op zoek gegaan natuurlijk. (..) de docent van de universiteit waar ik de opdracht bij doe, die werkte hier, dus die zei, dan kan je mooi hier combineren

- Jacob Willink, Beeld en Geluid

Er worden slechts weinig IT-gerelateerde stageopdrachten aangeboden in de media-industrie. Daar moet voornamelijk door de student zelf naar op zoek worden gegaan. Drie van de respondenten zijn in hun zoektocht naar een passende afstudeerstage op zoek gegaan naar een stage in de media-industrie, voornamelijk dus omdat deze niet werden aangeboden door de opleiding zelf:

Dat ik hier terecht ben gekomen, dat is puur omdat ik dat zelf heb uitgekozen en dat ik het interessant vond. (..) je moet het arbeidsveld eigenlijk zelf opzoeken.

- Joris van Lanen, RTL

Indien in bezit van de juiste IT-kennis en -vaardigheden, zijn er veel banen beschikbaar voor IT-ers. De IT-markt is een gemakkelijke markt om een baan in te vinden, gezien het feit dat de vraag naar IT-professionals groter is dan het aanbod van IT-professionals en het een enorm snelgroeiende markt is. IT-ers hebben geen specifieke arbeidsmarkt, omdat ze overal terecht kunnen komen. Voor Badr Ismaili van KRO-NCRV is dat zelfs de reden geweest om de focus binnen zijn opleiding op programmeren te leggen:

(..) bij het programmeren was echt, iedereen had ook gelijk een baan, ook al was die niet echt heel goed, hij kreeg sowieso een baan, omdat er vraag naar was. En dat was wel interessant voor mij en toen dacht ik ja, misschien is het wel iets om me in te verdiepen zeg maar, dus ik liet meer het artistieke gedeelte achterwege en ging dus meer focussen op het programmeren.

- Badr Ismaili, KRO-NCRV

Media (on)zichtbaar

Het bewustzijn om bij mediabedrijven in Hilversum te kunnen werken als IT-er is bij veel IT-professionals niet aanwezig. Door het uitblijven van een goede oriëntatie tijdens de opleidingen van de respondenten, was een aantal respondenten niet bekend met dan wel het bedrijf waar ze aan de slag zijn gegaan, dan wel met het Hilversum Media Park. Naast het gebrek aan aandacht voor de media-industrie tijdens de opleiding, is de zichtbaarheid van de mediabedrijven zelf ook een probleem. Badr Ismaili van KRO-NCRV stelt dat het voor IT-ers niet gemakkelijk is om door een naam heen te kijken:

Ze komen niet zo snel hier omdat 't portfolio, dat wat je ziet, het visuele, (..) het is dus toch wel, dus wel echt onbekend hier. Het is echt tv en radio, meer niet. Hilversum, tv en radio.

- Badr Ismaili, KRO-NCRV

Deze naamsbekendheid is zelfs, zoals Badr Ismaili aangeeft, bij grote mediabedrijven als KRO-NCRV niet altijd naar behoren. Bij KRO-NCRV wordt weinig aandacht besteed aan het uitdragen van een merk, waardoor een portfolio van de uitgevoerde projecten mist. Door de onbekendheid van deze projecten is de connotatie met het mediabedrijf veelal negatief. Badr Ismaili heeft tijdens zijn beginperiode bij KRO-NCRV ervoor gezorgd dat deze projecten zichtbaar werden voor anderen, door een portfolio te creëren van de projecten van KRO-NCRV op het gebied van innovatie.

Marije Rooze van KRO-NCRV vindt dat mediabedrijven de vraag naar IT-professionals beter moeten stellen. Naast dat de vacatures voor verschillende IT-functies op selecte platformen zichtbaar zijn, worden deze vacatures zo opgesteld dat deze niet aantrekkelijk ogen voor IT-professionals die niet bekend zijn met de media-industrie:

Ik heb deze vacature voor dit eh, datavisualisatie, had ik nooit gezien. (..) en als ik hem had gezien en Jerry had niet gezegd van ah, maar, kom op, probeer even, had ik ook als een, had ik niet gereageerd.

- Marije Rooze, KRO-NCRV

IT-ers zijn, zoals eerder vermeld, weinig bekend met de mogelijkheden die mediabedrijven bieden. Er heerst een onjuist imago volgens Sjoerd Bösecke van Elastique, omdat er onduidelijkheden zijn over de mate van digitalisering bij mediabedrijven. Mediabedrijven profileren zich niet als digitale mediabedrijven. De focus ligt op ouderwetse media, lineaire televisie, wat niet meer populair is onder de jonge developers, het product wordt niet meer gebruikt. Deze oubolligheid van Hilversum zorgt ook volgens Badr Ismaili voor het verkeerde imago van de media-industrie.

Om de positie van de mediabedrijven in de markt te verbeteren wordt door Badr Ismaili gesuggereerd dat trots een grotere rol moet spelen binnen de mediabedrijven en door hen uitgedragen dient te worden, waardoor projecten een groter podium gegeven wordt. Leendertse (2013) stelt in zijn onderzoek voor ook de bekendheid van het Hilversum Media Park op een fysieke manier te vergroten. Volgens Bob Heerkens van de NPO moeten mediabedrijven zich onderscheiden van andere sectoren middels de banen die ze kunnen verschaffen binnen de media-industrie. Op deze manier kan een beter inhoudelijk beeld geschetst worden van mediabedrijven.

Hilversum als locatie

Tijdens het zoeken naar een baan kan met veel aspecten rekening worden gehouden, zoals de omgeving van een bedrijf. Het feit dat Hilversum als dorp deel uitmaakt van de *Media Valley* en de Randstad, is voor een van de elf respondenten reden geweest om de aangeboden baan aan te nemen:

(..) dat was ook hartstikke leuk, maar dat zat, dat zat weer in Deventer en een van de dingen die ik ook heel graag wou, ik wou dus meer naar de Randstad toe, dus meer naar Utrecht.

- Badr Ismaili, KRO-NCRV

Hilversum wordt door de meeste IT-professionals niet gezien als een aantrekkelijk dorp. Slechts twee van de respondenten zijn woonachtig in Hilversum en zelfs dit is tijdelijk. Ze

wonen hier enkel ten tijde van hun afstudeertraject. Badr Ismaili van KRO-NCRV geeft aan dat er weinig van zijn collega's in Hilversum woonachtig zijn. Het dorp is, naast de onaantrekkelijkheid die ermee wordt geassocieerd, een dure omgeving om ofwel een huis te huren ofwel te kopen.

Hilversum heeft geen levendig karakter, maar wordt gezien als oud en stoffig door de focus op lineair televisiekijken, aldus Wesley Hofstra van Angry Bytes. Daarmee wordt Hilversum wel gekenmerkt als mediahoofdkwartier en de plek voor alle media. Het Hilversum Media Park draagt daaraan bij doordat de mediabedrijven op het park als een ware campus zijn gegroepeerd. Ondanks deze beeldvorming is het aanbod van IT gerelateerde banen in Amsterdam en Utrecht momenteel groter dan in Hilversum (Rutten & Koops, 2017). Douwe van Slooten van AVROTROS stelt ook dat als het park een andere locatie had gehad, die locatie dan zou dienen als mediastad. Volgens Joris van Lanen van RTL, maakt Hilversum als dorp het werken in Hilversum niet leuker en is het dorp dus als omgeving geen reden om te blijven. Er zijn ook andere factoren die bepalen waarom een baan al of geen tevredenheid oplevert. Hierover zal in paragraaf 4.2 meer zal worden uitgelegd.

Voor mensen die niet uit een stad komen is Hilversum juist groot en levendig. Jacob Willink van Beeld en Geluid komt zelf uit een klein dorpje en merkt dat Hilversum meer mogelijkheden biedt, dan de plaats waar Jacob Willink vandaan komt. Dit geldt ook voor Joris van Lanen. Ondanks de omvang en levendigheid van Hilversum hebben beide respondenten geen affiniteit met het dorp. Marije Rooze van KRO-NCRV geeft aan, net als Bob Heerkens van de NPO, puur voor haar baan in Hilversum te zijn, maar liever zou ze in Amsterdam werken, waar ze ook woonachtig is. Ondanks de enigszins negatieve associaties met Hilversum als stad, wordt er door de respondenten goed gereageerd op Hilversum Media Park. Het park is volgens Marc van de Groeve van RTL een toevoeging voor de media-industrie, door de rijke historie die het park omvat.

De onaantrekkelijke omgeving van Hilversum heeft er niet toe geleid dat de respondenten er van zijn weerhouden om bij mediabedrijven te gaan werken. Zo geven Marc van de Groeve, Sjoerd Bösecke en Jacob Willink aan dat voor hen locatie niet van invloed is op het werken bij een mediabedrijf. Eline Meeuwis van BNN-VARA sluit hierbij aan dat ze zich niet laat leiden door een locatie, maar dat het prettig is wanneer een locatie binnen een straal van een uur van haar woonplaats af ligt. Dit staat lijnrecht tegenover de opvatting van Florida (in Bontje & Pelzer, 2011) dat een locatie van invloed is op de keuze om ergens te

willen werken en de opvatting dat wanneer een locatie voldoet aan een aantal eisen, die locatie daarmee aantrekkelijk is voor een bepaalde groep werknemers.

4.2 De praktijk van het werken bij mediabedrijven

Na het onderzoeken van het studietraject en de keuzevorming van de respondenten om bij mediabedrijven aan de slag te gaan, is het belangrijk te onderzoeken hoe het werken bij mediabedrijven wordt ondervonden en welke factoren binnen de mediabedrijven gedurende de werkperiode als positief of negatief worden ervaren. Binnen het thema ‘de praktijk van het werken bij mediabedrijven’ heeft de tweede deelvraag *‘Hoe ervaren IT-professionals de keuze om bij mediabedrijven in Hilversum te gaan werken?’* als leidraad in het interview gediend. Niet alleen de ervaringen van de werknemer als persoon, maar ook ervaringen gericht op het bedrijf en de respondent als onderdeel van het bedrijf worden in deze paragraaf behandeld. Binnen het hoofdthema ‘de praktijk van het werken bij mediabedrijven’ zijn vier subthema’s ontstaan. Deze subthema’s zijn respectievelijk ‘de omgeving van mediabedrijven’, ‘tevredenheid in het werk’, ‘werkgevers in de media-industrie’ en ‘opleiding in de praktijk’. Eén voor één worden de subthema’s hieronder toegelicht.

De omgeving van mediabedrijven

De mediabedrijven waar de respondenten werkzaam zijn, bevinden zich alle op of rond het Hilversum Media Park. Vanuit de theorie wordt gesteld dat in een dergelijke situatie, wanneer bedrijven en daarmee werknemers zich verzamelen op een gecentreerde plek, er sprake is van een clustering (Benneworth & Charles, 2005). Binnen deze clustering kan volgens Benneworth en Charles (2005) een *knowledge pool* ontstaan; een grote verzameling van kennis en vaardigheden, waardoor bedrijven informatie kunnen uitwisselen en daarmee van elkaar kunnen leren.

Echter, in het bedrijfsleven lijkt dit nogal tegen te vallen. Voor Eline Meeuwis van BNN-VARA zou het Hilversum Media Park ieder ander bedrijf kunnen huisvesten dan de nu gevestigde mediabedrijven. Het is volgens haar niet duidelijk zichtbaar dat er andere mediabedrijven op het park zitten. Volgens Edgar van Hooven van Elastique heeft dat te maken met het feit dat de mediabedrijven in het park te veel op zichzelf staan en hun krachten niet bundelen. Edgar van Hooven is werkzaam bij een faciliterend mediabedrijf, waardoor hij alleen op het park hoeft te zijn als hij op klantbezoek gaat. De clustering van de bedrijven op het Hilversum Media Park is voor zowel Elastique als Angry Bytes voordelig,

omdat beide bedrijven klanten hebben die op het park gevestigd zijn en daardoor de te onderhouden lijnen tussen hen en hun klanten kort zijn. Op die manier is het eenvoudiger problemen op te lossen:

Eh, ik denk dat dat voor ons wel makkelijker is ja, want ik merk wel dat het veel beter werkt als je gewoon effe bij elkaar langs kan komen om dingen te bespreken en te zien en uit te leggen en dergelijken. Eh, ook specifiek voor IT op het moment dat er dingen fout gaan bijvoorbeeld. Het is toch altijd lastig om een duidelijk verhaal te krijgen uit iemand die geen technische achtergrond heeft zeg maar, dan is het toch een beetje zo van, ja, er ging iets fout en ik drukte volgens mij daar of zo. Ja, om daar nou echt een duidelijk verhaal uit te krijgen, van waar ging het precies mis, is dan toch lastig op afstand en dan scheelt het wel om je klanten dichtbij te hebben (..)

- Wesley Hofstra, Angry Bytes

Voor de faciliterende bedrijven is het prettig dat de bedrijven op het Hilversum Media Park geclusterd zijn, maar geografisch gezien zou het volgens Edgar van Hooven ook mogelijk zijn om vanuit een andere stad te werken. Het nadeel hiervan is echter dat de lijntjes minder kort zijn en het in dat geval van belang is om de klanten op andere manieren aan hen te blijven binden. Het is volgens Sjoerd Bösecke van Elastique niet de locatie, maar de benaderbaarheid van de bedrijven die van belang is.

Joris van Lanen van RTL ziet ook dat bedrijven op het Hilversum Media Park alleen samenwerken als het klanten van elkaar zijn. De bedrijven op het park worden niet alleen als collega-bedrijven beschouwd, maar worden volgens Douwe van Slooten van AVROTROS ook als onderlinge concurrenten gezien. Tussen de bedrijven wordt niet overlegd om puur te overleggen. Er bestaat een communicatiekanaal tussen de bedrijven, maar hier wordt volgens Douwe van Slooten nauwelijks of geen gebruik van gemaakt. Wat dus opvalt is dat er bijna tot geen uitwisseling van informatie plaatsvindt tussen de mediabedrijven, hetgeen ingaat tegen de theorie van Hitters (2011), waarbij juist een goede heen-en-weer stroming van informatie tussen de mediabedrijven wordt geprezen. Er is dus geen sprake van de ontwikkeling van een *knowledge pool* genoemd door Benneworth en Charles (2005). Ook is het clusteren van de bedrijven voor het vinden van nieuw talent geen pré, omdat er volgens Wesley Hofstra niet gelobbyd wordt bij andere bedrijven naar potentiële nieuwe werknemers.

Binnen het Hilversum Media Park is te zien dat de NPO als bedrijf het meeste contact heeft met andere bedrijven, wegens het overkoepelende karakter van de organisatie. Bob Heerkens van de NPO heeft persoonlijk geen contact met andere bedrijven, maar breidt zijn werkzaamheden enkel naar andere afdelingen uit. De NPO is het overkoepelende orgaan, waarbij de aangesloten omroepen zich moeten maatstaven aan de regels van de NPO. Tussen de NPO en andere bedrijven is daarom regelmatig overleg, om alle neuzen weer dezelfde kant op te krijgen.

KRO-NCRV zit als omroep net buiten het park en heeft door de afstand al minder van doen met alles wat er op het park gebeurt. Enkel de servers worden door een externe partij, namelijk de NPO, beheerd en alle klanten van KRO-NCRV zijn intern, waardoor bezoek aan het park tot een minimum beperkt blijft. Vanwege dit feit had KRO-NCRV volgens Marije Rooze ook op een andere plek kunnen zitten. Badr Ismaili beaamt dit en stelt dat KRO-NCRV niet locatie gebonden is. AVROTROS volgt bijna hetzelfde traject volgens Douwe van Slooten, behalve dat de AVROTROS, indien gewenst, projecten uit handen kan geven aan externe developers om zo, door het gebrek aan werknemers, alle projecten die ze wil uitvoeren ook daadwerkelijk uit kan voeren. Het Hilversum Media Park heeft voor Douwe van Slooten als persoon geen meerwaarde, maar het draagt wel bij aan het bedrijf door de faciliteiten die op het park beschikbaar worden gesteld en gedeeld.

Joris van Lanen zou het liefst alle mediabedrijven op het Hilversum Media Park zien, vanwege de grote bekendheid die de mediawereld met zich meebrengt. Zo'n bedrijfsomgeving is uitermate geschikt voor toerisme, iets wat Marc van de Groeve van RTL niet kan begrijpen:

Nee dus eh, nee ik vind het Media Park, ik kan, laten we zeggen als ik door de muren heen kijk dan zie ik de historie en de panden, geweldig, maar ik begrijp niet dat mensen in een treintje hier een rondje komen rijden, er gebeurt gewoon echt niks.

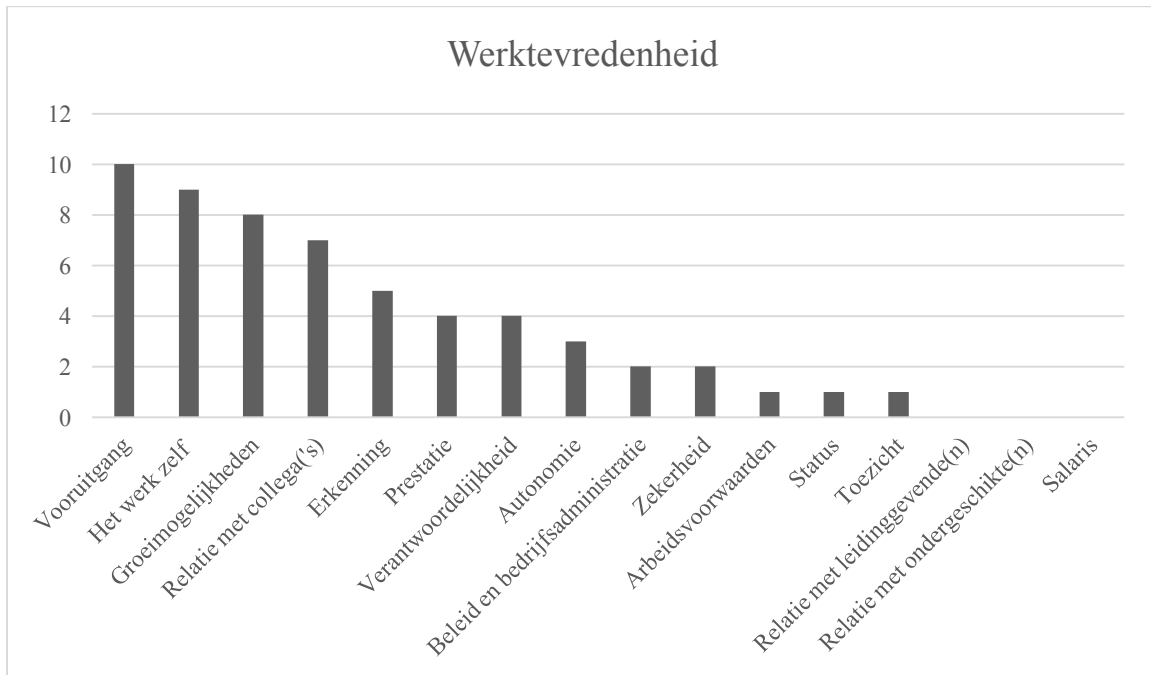
- Marc van de Groeve, RTL

Het verstevigen van de banden tussen mediabedrijven leidt tot bekendheid en is een *trigger* voor toerisme, waar de gemeente Hilversum en de eigenaren van het park met toeristische attracties goed op in kunnen spelen (Hitters, 2011).

Tevredenheid in het werk

Naast de extrinsieke motivaties die kunnen bijdragen aan een positieve, negatieve of neutrale ervaring met betrekking tot het werken bij mediabedrijven, is er onderzoek gedaan naar de intrinsieke waarden die werknemers ertoe zetten om bij mediabedrijven te willen werken. Gedurende de interviews is aan de respondenten gevraagd of ze aan de hand van de motivaties die door Herzberg (1968) zijn opgesteld binnen het onderzoek naar factoren die werk(on)tevredenheid veroorzaken, de drie belangrijkste redenen wilden selecteren. Dit bleek bij alle respondenten een moeilijke opdracht. Gemiddeld heeft elke respondent zo'n vijf motivaties gekozen als zijnde de belangrijkste redenen om naar zijn of haar huidige baan te willen (blijven) gaan.

Het gebruik van de motivaties is echter niet op dezelfde manier als in de theorie van Herzberg (1968) toegepast. Herzberg (1968) maakt een duidelijk onderscheid tussen de *motivators* 'verantwoordelijkheid', 'groeimogelijkheden', 'voortgang', 'prestatie', 'erkenning' en 'het werk zelf' en de *hygiene factors* 'bedrijfsadministratie en beleid', 'toezicht', 'zekerheid', 'status', 'salaris', 'arbeidsomstandigheden', 'de relatie met leidinggevende(n)', 'de relatie met ondergeschikte(n)' en 'de relatie met collega('s)', waarbij *motivators* veelal een positieve invloed hebben en *hygiene factors* veelal een negatieve invloed hebben op de werkervaring van werknemers. Ook wordt er in zijn onderzoek op een enkel event gefocust, waardoor het een statisch onderzoek naar de ervaring van (on)tevredenheid bij de werknemer is. Naast het feit dat alle motivaties met een gelijke waarde zijn gepresenteerd, zonder onderscheid te maken tussen de extrinsieke motivaties en intrinsieke motivaties, om zo te onderzoeken of intrinsieke motivaties daadwerkelijk belangrijker zijn bij de keuze van een bedrijf, wordt in dit onderzoek ook niet gefocust op een enkel moment, maar op de gehele periode van in dienst zijn bij het mediabedrijf, variërend bij de respondenten van drie maanden tot drie jaar. Hiervoor is gekozen door de kritiek van Locke (in Tietjen & Myers, 1998) op het onderzoek van Herzberg (1968). In figuur 2 staan de resultaten van de elf respondenten weergegeven. De factoren worden op volgorde van belangrijkheid besproken.



Figuur 2. Weergave van de factoren die van invloed zijn op de ervaring van werktevredenheid gekozen door IT-ers werkzaam bij mediabedrijven in Hilversum.

Voortuitgang & Groeimogelijkheden

Tien van de elf respondenten hebben voortuitgang genoemd als een van de belangrijkste redenen om naar het werk te gaan. De definitie van voortuitgang, zoals deze wordt gebruikt in de theorieën van Herzberg (1968) en Locke (1969), wordt omschreven als het steeds beter worden van een situatie. Bob Heerkens van de NPO vertelt dat dit ook exact is wat hij met voortuitgang in het bedrijf wil bereiken:

Dat hangt dan misschien ook een beetje vast aan de voortuitgang, deels omdat het nieuw is voor mij maar ook omdat ik heel veel ruimte zie om daar veel beter in te worden en het feit dat er zo, dat er ruimte is voor trainingen, echt dat vind ik waanzinnig.

- Bob Heerkens, NPO

Vooruitgang wordt door de respondenten veelal in combinatie gekozen met de motivatie groeimogelijkheden, omdat het element van groei in beide motivaties sterk is terug te vinden. Hoewel het twee verschillende motivaties zijn – voortuitgang heeft betrekking op een situatie die verbetert en groeimogelijkheden meer op het persoonlijke vlak – worden de twee motivaties door de respondenten gezien als persoonlijke groei binnen een bedrijf en worden ze daardoor gecombineerd. Acht van de elf respondenten hebben groeimogelijkheden

genoemd als motivatie om naar het werk te gaan. Voor de respondenten is het van belang dat het werk wat ze doen uitdagend is en dat ze zich binnen hun baan verder kunnen ontplooiën:

(..) ik ben toch altijd wel gespitst op mezelf ontwikkelen zeg maar, ik wil wel, ik wil, ja, ik vind het zonde om stil te staan zeg maar, (..) ik wil wel blijven leren en mezelf ontwikkelen en dat, voorlopig kan dat hier nog hartstikke goed

- Wesley Hofstra, Angry Bytes

Het bezig willen blijven zijn en het willen groeien geldt overigens niet alleen voor het werken bij een mediabedrijf, maar is voor een IT-professional in welke sector dan ook belangrijk. Door de voortdurende veranderingen op technisch vlak is het voor iedere IT-er van belang om continu te blijven leren. Ondanks dat mediabedrijven de mogelijkheid tot het volgen van cursussen niet aan hun medewerkers hoeven aan te bieden, is het voor deze bedrijven gunstig als ze op kennisgebied in hun werknemers investeren. Vijf respondenten zijn erg tevreden over de mogelijkheden die ze bij hun werkgevers krijgen om door te mogen leren.

Bob Heerkens krijgt bij de NPO, wegens het gebrek aan een IT-gerelateerde vooropleiding, de mogelijkheid om gedeeltelijk tijdens het werk en gedeeltelijk in eigen tijd een cursus te volgen waarin hij meer kennis en vaardigheden op doet op het IT-vlak. Ook Eline Meeuwis krijgt van BNN-VARA de kans om deel te nemen aan *code schools* waarbij er in het bedrijf gezamenlijk gebruik gemaakt wordt van de nieuw opgedane kennis. Je wordt als werknemer gestimuleerd om je te verdiepen in nieuwe programma's en programmeertalen. Bij de KRO-NCRV zijn opleidingsbudgetten aanwezig, maar zowel Badr Ismaili, als Marije Rooze hebben hier nog geen gebruik van gemaakt. Wel, als gevolg van de veelomvattende functie die Marije Rooze vervult, worden door de KRO-NCRV onlinecursussen aangeboden die onder werktijd gevolgd mogen worden.

Het constant blijven leren en verbeteren van eigen kunnen zorgt bij Wesley Hofstra van Angry Bytes voor uitdaging in het werk:

(..) je hebt takken in IT waar nog steeds geprogrammeerd wordt in talen van twintig, dertig jaar geleden, ik zeg maar wat, en web, dat, dat is gewoon elke vijf jaar helemaal niet bij wijze van spreken en dat is gewoon, dat maakt het voor mij heel uitdagend, je bent constant bezig, leren, verbeteren, meer kennis op doen en nieuwe

technieken ontdekken en onder de knie krijgen, dat is wel, ja, dat maakt het voor mij persoonlijk in ieder geval een hele exciting branche binnen de IT.

- Wesley Hofstra, Angry Bytes

De respondenten bevestigen hiermee de tolerantietheorie van Florida (2006b), waarbij het van belang is dat werknemers uit de creatieve klasse in een bedrijf de ruimte moeten krijgen om te kunnen blijven groeien en bezig te kunnen zijn.

Het werk zelf

De motivator ‘het werk zelf’ wordt door negen van de elf respondenten genoemd als een zeer belangrijke factor voor het ervaren van tevredenheid binnen hun werk. Deze negen respondenten hebben geen voorkeur voor een bepaalde arbeidsmarkt en beschouwen het werk zelf als de reden dat ze in de media-industrie terecht zijn gekomen. Bob Heerkens van de NPO, Jacob Willink van Beeld en Geluid en Marc van de Groeve van RTL stellen alle drie dat de toepassing van het werk de belangrijkste factor is waarom ze in eerste instantie bij een mediabedrijf aan de slag zijn gegaan, maar dat ze ook tevreden willen zijn met wat ze doen. Marije Rooze van KRO-NCRV geeft aan dat ze ondanks dat ze een vast contract bij een bedrijf in de IT-sector had, gekozen heeft om over te stappen vanwege de nieuwe baan. Het feit dat er tijdelijk contract voor in de plaats kwam, hield haar hier niet in tegen. Ze laat hiermee zien geen voorkeur voor een markt te hebben, maar het belangrijker te vinden iets te creëren waar ze achter staat, zoals het visueel maken van data in een journalistieke omgeving zoals die bij KRO-NCRV. Dit komt overeen met wat Hansen en Niedomysl (2009) over de creatieve klasse schrijven, dat de baan doet bewegen in plaats van de door Florida onderzochte locatie. Sjoerd Bösecke van Elastique sluit zich aan bij de bevindingen van Marije Rooze, dat de sector waarin je terecht komt niet uitmaakt, zolang je kan doen wat je leuk vindt:

Hier ben ik toch wel gewoon een snel product aan het maken en een product wat heel veel mensen kennen, terwijl ik zelf heel erg weinig heb met media. (..) Kijk, wat mij, wat ik hier heel leuk vind is dat de projecten wel redelijk snel gaan, dat je aan meerdere dingen werkt.

- Sjoerd Bösecke, Elastique

Wesley Hofstra van Angry Bytes heeft in zijn baan bewust een onderscheid gemaakt tussen een commercieel en een niet commercieel mediabedrijf, om de verschillen binnen het bedrijf en de toepassing in het werk te kunnen vergelijken. Bij een commercieel bedrijf zoals Angry Bytes is het volgens Wesley Hofstra gemakkelijker om te kunnen doen wat je wilt, wat veel vrijheid geeft in de toepassing van het werk. Die vrijheid om het werk eigen te maken is ook wat Badr Ismaili aantrekt bij KRO-NCRV. En ook bij Marc van de Groeve is die ruimte datgene wat hem aan RTL bindt:

Op het moment dat ik niet bij RTL de ruimte krijg om iets te bouwen omdat ze nog steeds aan het nadenken zijn wat we nou uiteindelijk gaan bouwen, dan ga ik wel ergens anders heen, dan ga ik wel ergens anders iets bouwen. Want als ik op een feestje sta bij wijze van spreken dan zeg ik niet, dan boeit het me niet dat ik bij RTL werk, dan boeit het me ook niet hoeveel salaris ik krijg, maar als ik wel kan zeggen dat ik zoveel big data door een pijpleiding heen pomp, ja, daar word ik zielsgelukkig van.

- Marc van de Groeve, RTL

Relatie met collega's

Op de twee afstuderende respondenten na zijn de respondenten allen werkzaam in een team of binnen een samenwerkingsverband met directe collega's. Eline Meeuwis van BNN-VARA en Sjoerd Bösecke van Elastique vinden de relatie met collega's het allerbelangrijkste element om tevredenheid binnen een baan te garanderen. De relatie met collega's moet goed zijn, aangezien tijdens het werk de meeste tijd met deze collega's wordt doorgebracht. Voor Marc van de Groeve van RTL zorgt het team binnen RTL voor de baanaantrekkelijkheid; binnen dit team kan er gebruik gemaakt worden van andermans kennis en kwaliteiten.

Alle respondenten geven aan dat het belangrijk is om samen te werken in een team waarin de onderlinge sfeer goed is. Niet alle respondenten willen privé en zakelijk mengen en houden bewust een semi-formele sfeer aan op het werk, waarbij gezelligheid een grote rol speelt, maar er buiten het werk geen contact wordt gezocht met collega's. Bij Joris van Lanen van RTL en Badr Ismaili van KRO-NCRV heerst een volledig informele sfeer, waarbij er naast een goede relatie op het werk ook buiten het werk contact wordt onderhouden:

Ja, nee, maar dat, bijvoorbeeld we gingen natuurlijk ook met regelmaat ook uit eten en zo en elke maand hebben we wel wat en dan, ik ben wel echt iemand die er altijd bij is.

- Badr Ismaili, KRO-NCRV

Ook Joris van Lanen geeft aan dat er regelmatig uitjes worden georganiseerd om de onderlinge sfeer en gezelligheid te verhogen binnen de afdeling waarin hij werkt.

Een goede samenwerking tussen werknemers maakt dat het prettiger is om op kantoor te werken dan thuis, hoewel de mogelijkheid om thuis te werken wel aan vier respondenten geboden wordt. Het gemakkelijke contact tussen collega's op kantoor, zorgt er volgens Douwe van Slooten van AVROTROS voor dat elk gewenst moment de kennis aanwezig is. Er zijn communicatiemiddelen ontwikkeld om de communicatie op afstand te vergemakkelijken, maar daar wordt intern niet altijd even goed gebruik van gemaakt, waardoor persoonlijk contact de voorkeur heeft. Van belang is wel dat collega's ook daadwerkelijk op kantoor werken en niet de preferentie geven aan thuiswerken of sporadisch aanwezig zijn ten gevolge van freelancen. Dit laatste ervaart Marc van de Groeve regelmatig, doordat er bij RTL weinig vaste IT-ers in dienst zijn. Ook Marije Rooze ziet liever meer IT-ers bij KRO-NCRV. Op dit moment is een sparringpartner niet voorhanden, waardoor problemen langer aanhouden voordat deze kunnen worden opgelost.

Te veel overleg daarentegen tussen collega's remt af, door het intensieve karakter van vergaderingen. Overleg is volgens Eline Meeuwis nodig om tot een mooi product te komen en ook Badr Ismaili is het hier mee eens, maar het komt regelmatig voor dat er te veel wordt overlegd, waardoor processen worden stilgelegd en juist het tegengestelde gebeurt dan het beoogde, namelijk het verhogen van de productiviteit. De kostbare tijd die in het overleggen wordt gestoken, kan ook voor het werk zelf worden gebruikt volgens Jacob Willink van Beeld en Geluid.

Door de concentratie van de collega's en de samenwerking binnen deze groep ontwikkelt zich een *knowledge pool* binnen een bedrijf. De werknemers kunnen kennis en vaardigheden uit deze *pool* uitwisselen, waardoor ze kunnen groeien (Benneworth & Charles, 2005).

Erkenning

Vijf van de elf respondenten geven aan erkenning belangrijk te vinden tijdens het werken bij een bedrijf. Volgens Marc van de Groeve van RTL krijgen mediabedrijven weinig erkenning

met betrekking tot wat ze doen, wat de zichtbaarheid van de bedrijven niet vergroot. Het is volgens hem belangrijk dat hier wat aan wordt gedaan. Naast de erkenning voor mediabedrijven zelf vindt Joris van Lanen, ook van RTL, dat erkenning en waardering intern meer getoond mag worden, juist vanwege de tijd en moeite die werknemers in de producten stoppen:

(..) ja, uiteindelijk zet je je wel in voor een bedrijf en je bent best wel veel uren per week bezig om iets te doen voor zo 'n bedrijf, ik vind het wel belangrijk dat sommige mensen af en toe even iets tegen je zeggen, desnoods een complimentje geven over wat je hebt gedaan, of dat je eventjes, nou ja erkenning, van mijn part mag het in de vorm van een loonsverhoging, ja, als maar wel duidelijk is wat je doet en hoe moeilijk en belangrijk het eigenlijk is wat je doet.

- Joris van Lanen, RTL

Niet alleen Joris van Lanen vindt deze vorm van bevestiging van belang, volgens Wesley Hofstra van Angry Bytes motiveert erkenning om door te willen gaan, omdat het beaamt dat je datgene wat je doet, goed doet. En ook Edgar van Hooven van Elastique stelt dat erkenning van goed werk zorgt voor meer motivatie. Erkenning is volgens Jacob Willink van Beeld en Geluid belangrijk op de lange termijn, omdat dit zorgt dat de positie die de werknemer in de markt inneemt versterkt wordt.

Eline Meeuwis van BNN-VARA en Sjoerd Bösecke van Elastique zijn het hier echter niet mee eens. Beiden stellen dat ze niet de input van anderen nodig hebben om zichzelf goed te voelen over een project dat ze hebben gedaan. Eline Meeuwis zegt het volgende:

Ja, erkenning heb ik niet echt nodig, want ik haal erkenning zelf gewoon uit m'n werk, werkt het goed, dan, ja, dan erken ik zelf wel dat ik het goed gedaan heb.

- Eline Meeuwis, BNN-VARA

Prestatie

De vier keren dat prestatie is aangegeven als een van de redenen om bij een (media)bedrijf te willen werken, wordt de motivatie ofwel in een adem genoemd met vooruitgang, ofwel in een adem met erkenning. Een andere omschrijving dan beter functioneren en goed resultaat leveren wordt bij deze motivatie niet gegeven. Sjoerd Bösecke van Elastique geeft aan dat de

zichtbaarheid van het product een rol speelt bij het goed willen presteren, omdat hij het dan aan zijn directe omgeving kan laten zien. Deze zichtbaarheid van het product wordt ook door Badr Ismaili van KRO-NCRV aangehaald:

(..) natuurlijk wil je toch bewijzen van, oké, ik ben hier gekomen als student en ik wil niet als student gezien worden, dus je wilt toch wel een soort van presteren, (..) dat andere mensen ook zeggen van, jesus joh, je hebt toch iets tofs gemaakt.

- Badr Ismaili, KRO-NCRV

Verantwoordelijkheid

De functies van de respondenten bij mediabedrijven gaan vaak gepaard met een grote mate van verantwoordelijkheid en is voor vier van de elf respondenten een van de motivaties waardoor ze graag naar hun werk gaan. Waar in menig ander bedrijf langzaam bevoegdheden worden uitgebreid, heeft een aantal van de respondenten in korte tijd veel verantwoordelijkheid gekregen, als gevolg van het geringe aantal IT-ers in diezelfde mediabedrijven. Marije Rooze van KRO-NCRV is als enige binnen het datavisualisatieteam actief als developer en vervult daardoor drie functies; front-end developer, back-end developer en webdeveloper. Door de grote verantwoordelijkheid en de diversiteit in de verschillende functies kosten de projecten meer tijd, maar valt er zodoende heel veel te leren. Ook Wesley Hofstra van Angry Bytes heeft in de afgelopen drie jaar veel verantwoordelijkheid gekregen, al dankt Wesley Hofstra het aan de kleinschaligheid van het bedrijf, waardoor er meer taken per persoon moeten worden uitgevoerd.

Ook bij Elastique ondervinden zowel Sjoerd Bösecke als Edgar van Hooven dat ze in een korte periode veel te zeggen hebben gekregen en beiden een grote verantwoordelijkheid dragen binnen het bedrijf. Laatstgenoemde zou de luxepositie die hij nu in het bedrijf bekleedt ook niet zomaar op willen geven:

Eh, dat ik, ook omdat ik hier best wel in een luxepositie zit (..) ik ben de enige designer hier, ik kan doen en laten wat ik wil. Alles gaat langs mijn hand, (..) ik heb er weleens over nagedacht van stel dat ik bij een ander bedrijf zou gaan, wat ooit weleens gaat gebeuren natuurlijk, ik verwacht niet dat ik hier mijn hele leven zit, maar dan kom je toch onder, nou ja, onder, maar dan zitten daar waarschijnlijk al

designers die dan alles al uitgekauwd hebben en hier ben ik degene die dat lekker allemaal mag uitkauwen.

- Edgar van Hooven, Elastique

Autonomie

Naast de eerdergenoemde motivaties is door Marije Rooze van KRO-NCRV opgemerkt dat er een belangrijke motivatie mist. Voor haar is autonomie juist een van de redenen om bij een bedrijf te werken. Ze was de enige respondent die daadwerkelijk aangaf dat dit een belangrijke factor is, maar bij het coderen van de motivaties van de andere respondenten bleek dat twee respondenten dit indirect, middels een ander motivatie, ook aangaven autonomie belangrijk te vinden:

(..) autonoom mis ik nog een beetje hierbij, ik weet niet of dat (..) Hetgeen wat ik heel erg fijn vind is niemand die vertelt mij wat ik nou precies moet doen, wel in samenspraak dus met collega's en zoiets, maar het is wel, we hebben heel veel zelfstandigheid, dat vind ik echt superfijn, want anders krijg je gewoon heel veel taken en dan is het zo van oké, die taak is voor jou en veel plezier er mee. (..) ik word een beetje ongelukkig van die manier van werk toebedeeld krijgen.

- Marije Rooze, KRO-NCRV

Badr Ismaili, ook van KRO-NCRV, geeft aan dat hij veel waarde hecht aan de vrijheid die hij binnen het bedrijf krijgt en de mogelijkheden om zelf projecten op te zetten. Als hij zijn functie bij een ander bedrijf ook op die manier wil kunnen uitoefenen, zal het werk zelf, de motivatie waaronder Badr Ismaili zijn voorkeur voor autonomie aangaf, op een zodanige manier ingericht moeten worden dat hij die vrijheid ook werkelijk krijgt. Jacob Willink van Beeld en Geluid wil deze autonomie ook binnen zijn baan, maar ziet dat liever terug in de vrijheid die hij krijgt bij het indelen van zijn werk, tot uiting gebracht in de arbeidsvoorwaarden.

Autonomie kan daardoor een goede aanvulling zijn op de factoren van Herzberg (1968) die werk(on)tevredenheid veroorzaken en komt overeen met de theorie van Hesmondhalgh en Baker (2011), waarbij autonomie voor zelfstandigheid en betere kwaliteit binnen het werk zorgt.

Beleid en bedrijfsadministratie

Beleid en bedrijfsadministratie speelt bij twee respondenten een rol bij het ervaren van werktevredenheid. Vanuit de top van de organisatie wordt bepaald wat er mogelijk is binnen het bedrijf en welke plannen uitgevoerd gaan worden, zoals bijvoorbeeld het fuseren van een aantal omroepen in 2014. Daar wordt door de respondenten het volgende bij aangegeven:

(..), ja, je hebt er natuurlijk wel indirect mee te maken, maar het hele, bijvoorbeeld alles rondom de fusie is ook beleid (..) Want uiteindelijk, de visie is dat wij als team en als afdeling en dat gewoon de hele, het hele webgedeelte van BNN-VARA gaat groeien en groter wordt en mooier en stabiel, dus dan hoort dat daarbij.

- Eline Meeuwis, BNN-VARA

(..) ik geloof heel erg in het feit van oké, het bedrijf heeft een missie, identificeer ik mij met die missie, top dan blijf ik hier. Als daar een te grote discrepantie in zit, dan houden we ermee op.

- Marc van de Groeve, RTL

Zekerheid

Ondanks dat zekerheid niet een term is die door de respondenten vaak gebruikt wordt in combinatie met de media-industrie zijn twee respondenten juist op zoek naar deze zekerheid. De mediasector is volgens Marc van de Groeve van RTL echter niet de sector waarin zekerheid wordt gegarandeerd. Voor Badr Ismaili van KRO-NCRV is baanzekerheid juist van belang en doordat de garantie niet binnen de media-industrie gegeven kan worden, is hij niet zeker of hij in deze industrie wil blijven werken in de toekomst. Door Eline Meeuwis van BNN-VARA en Marije Rooze van KRO-NCRV wordt de onzekerheid opgemerkt in het lage aantal vaste contracten dat binnen beide bedrijven wordt verschaft.

Een andere optie om de onzekerheid in de industrie te vermijden is het heft in eigen handen te nemen door te freelancen. Echter geven de respondenten hier geen voorkeur aan. De mogelijkheid van freelancen om zelf projecten binnen te halen en daar verantwoordelijk voor te zijn is een voordeel en tegelijkertijd ook een nadeel. Marije Rooze stelt dat freelancen alleen zekerheid biedt wanneer er al vanaf het begin een grote speler tot de klantenkring behoort en maakt daarom deze keuze niet zomaar. Ondanks dat zowel freelancen in de media-industrie als het in loondienst zijn bij mediabedrijven geen baangarantie geeft, is er geen angst voor de toekomst bij Marije Rooze. De grote vraag naar

ontwikkelaars in verschillende werksectoren zorgt ervoor dat ze ervan overtuigd is ergens terecht te komen waar ze op haar plaats zit.

Dit positieve toekomstgevoel is niet bij iedereen aanwezig. Jacob Willink van Beeld en Geluid en Douwe van Slooten van AVROTROS geven beiden aan dat het in loondienst werken voor veel rust binnen het werk zorgt. De focus ligt voor hen daarmee niet op de (financiële) onzekerheid, maar op het werk. Meer aandacht voor het werk leidt volgens hen tot betere prestaties. Inhoudelijk vindt Jacob Willink het ook belangrijk dat er sprake is van zekerheid, zodat bekend is wat er gedaan moet worden om het werk goed uit te voeren. Deze zekerheid draagt voor beide respondenten bij aan het beter functioneren en het ervaren van tevredenheid in het werk.

Arbeidsvoorwaarden

Arbeidsvoorwaarden zijn voor tien van de elf respondenten niet van toepassing als het gaat om relevante motivaties om te gaan werken bij een mediabedrijf. In vergelijking met IT-bedrijven wordt zelfs gesuggereerd dat de arbeidsvoorwaarden bij IT-bedrijven beter zijn dan de arbeidsvoorwaarden bij mediabedrijven. Ondanks dat dit een bekend fenomeen is, vinden de respondenten het een minder belangrijk punt. Dit heeft volgens Wesley Hofstra van Angry Bytes te maken met het feit dat werknemers wanneer zij een eerste baan aangeboden krijgen, nog niet zo veeleisend zijn. Bob Heerkens van de NPO geeft daarnaast wel aan dat hij begrijpt dat het een rol kan spelen bij anderen, omdat goede arbeidsvoorwaarden werknemers stimuleert en motiveert. In zijn geval is het niet aan de orde, omdat de omstandigheden waarin hij zich bevindt naar wens zijn.

Ondanks dat er ten tijde van het contract geen strikte afspraken zijn gemaakt met betrekking tot arbeidsvoorwaarden, merkt Jacob Willink van Beeld en Geluid op dat hij de vrijheid bij het invullen van zijn werkuren dermate belangrijk vindt, dat hij dit bij een volgende baan wel in het contract wil laten opnemen. Deze voorkeur voor flexibiliteit is ook terug te vinden bij Sjoerd Bösecke van Elastique en Marije Rooze van KRO-NCRV. Beiden hechten hier waarde aan, omdat het een vorm van autonomie met zich meebrengt.

Status

Tien van de elf respondenten hecht geen belang aan status binnen het werk. Eline Meeuwis van BNN-VARA vertelt dat de collega's waarvan zij afscheid nam bij het veranderen van baan, de merknaam van het bedrijf waar Eline Meeuwis terecht zou komen belangrijk vonden. Zelf denkt ze daar heel anders over:

(..) wat ik heb gezien van mijn collega's in het detacheringsbedrijf is dat ze heel erg kijken naar het merk waar ze voor gaan werken en heel veel mensen verlenen daaraan hun eigen status (..) en toen ik zei dat ik hier was aangenomen, was dat voor hun eigenlijk belangrijker dat ik bij BNN-VARA ging werken dan voor mijzelf. (..) voor mij part had het een hele andere naam gehad en had niemand het gekend, dan had ik er net zoveel zin in gehad.

- Eline Meeuwis, BNN-VARA

Ook Marc van de Groeve van RTL benadrukt dat status totaal niet belangrijk is voor hem. Douwe van Slooten stelt echter dat het een eer is voor zo'n mooi en bekend merk als AVROTROS te werken, waardoor hij als enige van de respondenten wel waarde hecht aan het hebben van status. De status is niet voor hem persoonlijk van belang, als wel voor het merk AVROTROS. Velen zijn met het merk opgegroeid, waardoor het merk nog steeds bekend is. Het mogen bijdragen aan de bekendheid van het merk levert een gevoel van status op.

Toezicht

Een respondent heeft voor de motivatie toezicht gekozen als een van de redenen om bij het mediabedrijf te gaan werken waar hij nu werkt. Dit toezicht bestaat uit een goede relatie met zijn leidinggevende, waarbij binnen die relatie coaching en sturing vanuit de leidinggevende aan de werknemer wordt geboden, waardoor hij meer kan leren. Het gebrek aan hiërarchie binnen en de kleinschaligheid van veel van deze mediabedrijven leidt er onder andere toe dat de andere respondenten deze motivatie niet gekozen hebben als een van de belangrijke redenen om bij een mediabedrijf te willen werken.

Relatie met leidinggevende(n) & Relatie met ondergeschikte(n)

Zowel de relatie met leidinggevende(n) als de relatie met ondergeschikte(n) wordt door geen enkele respondent genoemd als een belangrijke motivatie om bij een mediabedrijf te willen (blijven) werken. Dit heeft te maken met de horizontale organisatiestructuur van de meeste mediabedrijven. Er is weinig sprake van hiërarchische verhoudingen tussen werknemers in het bedrijf. Over de afdeling waar Badr Ismaili van KRO-NCRV werkt, wordt het volgende gemeld:

Het is hier sowieso, sowieso geen cultuur van dat iemand echt een baas is of zo, iedereen staat wel gelijk hier. Zeer horizontaal.

- Badr Ismaili, KRO-NCRV

Eline Meeuwis van BNN-VARA geeft aan met betrekking tot de interne verhoudingen dat door de afwezigheid van het hiërarchische systeem, leidinggevenden en mogelijk in de toekomst ook ondergeschikten worden gezien als directe collega's. Een goede relatie met collega's betekent dan ook een goede relatie met haar leidinggevende.

Salaris

Salaris is voor geen enkele respondent een factor waarmee tevredenheid binnen het werk gemeten kan worden. Succes is niet in monetaire waarden uit te drukken, maar wordt gekenmerkt door het kunnen doen wat je leuk vindt. Dit kan volgens Eline Meeuwis van BNN-VARA in elke fase van iemands leven door iets anders worden bewerkstelligd.

Zes van de elf respondenten zijn zich ervan bewust dat er in andere werkvelden meer verdiend kan worden. Dit werd duidelijk door verschillende aanbiedingen die allen van andere bedrijven hebben gekregen. Eline Meeuwis van BNN-VARA en Badr Ismaili van KRO-NCRV geven beiden aan niet direct voor het geld te werken en ook Edgar van Hooven van Elastique en Marc van de Groeve van RTL vinden de werkomgeving van het bedrijf belangrijker dan het bijbehorende salaris.

Het salaris wordt echter belangrijker naarmate de carrière van de respondent vordert en zo levensfase afhankelijk wordt. Bob Heerkens van de NPO en Douwe van Slooten van AVROTROS stellen dat naarmate je meer leert en meer kan, het salaris een steeds grotere rol gaat spelen, omdat je meer eisen kan stellen aan het bedrijf. De respondenten in dit onderzoek staan allen aan het begin van hun carrière in de media-industrie en moeten nog binnen hun positie groeien. Een startsalaris past volgens Eline Meeuwis daarom bij de positie van deze respondenten en is daarmee niet belangrijk genoeg volgens Wesley Hofstra van Angry Bytes om ergens anders te gaan werken. Dit bevestigt het fenomeen dat starters eerder genoeg nemen met een lager loon (Hesmondhalgh & Baker, 2011).

De respondenten begrijpen wel degelijk dat ze wat dit betreft een uitzondering vormen en dat niet iedereen salaris minder zwaar laat meewegen in de definiëring van werktevredenheid. Hilversum is niet de plek waar veel geld verdiend kan worden. De lonen liggen lager dan in de IT-sector en startende IT-ers nemen hier genoeg mee. Echter voor werknemers die al langer actief zijn binnen de IT-sector kan het financiële aspect een

breekpunt zijn. Wesley Hofstra stelt dat voor hem geld pas een rol gaat spelen als alle andere factoren binnen werktevredenheid zijn voldaan. Jacob Willink van Beeld en Geluid en Marc van de Groeve begrijpen dat salaris voor bepaalde mensen een rol kan spelen bij de keuze van een baan, maar niet dat salaris een reden kan zijn om bij een bedrijf te vertrekken.

Hoewel salaris bij de respondenten op dit moment geen invloed heeft op de positieve werkervaring bij mediabedrijven, kan het in de toekomst een spelbreker worden in de media-industrie. Commerciële mediabedrijven kunnen zich langer staande houden door de grotere financiële mogelijkheden dan niet-commerciële mediabedrijven.

Werkgevers in de media-industrie

De mediasector is volgens Marije Rooze van KRO-NCRV een rare plek voor IT-ers in vergelijking met IT-bedrijven. Mediabedrijven hebben in verhouding met IT-bedrijven minder grote problemen en daarmee voor IT-ers minder grote uitdagingen:

(..) de meeste IT-ers zijn gewoon problem solvers en die kicken erop om, een bepaald probleem op een hele slimme manier op te lossen. Dus dan is het leuk om in een organisatie te werken waar gewoon veel grote problemen zijn.

- Marije Rooze, KRO-NCRV

Mediabedrijven verschillen volgens Wesley Hofstra van Angry Bytes ook van IT-bedrijven in grootte, waardoor er minder grote problemen behandeld kunnen worden.

Niet alleen tussen de twee industrieën zijn verschillen te vinden, Eline Meeuwis van BNN-VARA stelt dat tussen mediabedrijven zelf ook verschillen in bedrijfsculturen te vinden zijn. Mediabedrijven hebben volgens Eline Meeuwis geen algehele specifieke kenmerken, omdat elk bedrijf gezien moet worden als een nieuw bedrijf en er geen generaliserende overeenkomsten binnen deze bedrijven aanwezig zijn. Wesley Hofstra nuanceert deze uitspraak door te noemen dat er nuanceverschillen zijn tussen de verschillende categorieën mediabedrijven. Zo moet er een onderscheid gemaakt worden tussen de faciliterende bedrijven en de omroepen binnen de in Hilversum aanwezige media-industrie.

Edgar van Hooven is werkzaam bij het faciliterende bedrijf Elastique en merkt op dat een aantal mediabedrijven steeds meer *in house* ontwikkelen, waardoor als faciliterende bedrijf de relatie met elke klant anders is. KRO-NCRV heeft ervoor gekozen om de IT-activiteiten grootschalig uit te besteden, waardoor de echte netwerktaken met betrekking tot

IT niet uitgevoerd worden binnen het bedrijf. Daarom is KRO-NCRV volgens zowel Badr Ismaili als Marije Rooze een minder aantrekkelijke plek voor IT-ers om aan de slag te gaan. Niet alleen de netwerktaken binnen mediabedrijven worden aan IT-bedrijven uitbesteed, ook software gerelateerde taken worden uitbesteed aan faciliterende bedrijven zoals Elastique, waar Edgar van Hooven en Sjoerd Bösecke werkzaam zijn en Angry Bytes, waar Wesley Hofstra werkzaam is. Deze grote mate van uitbesteding is in tegenspraak met het onderzoek van Benneworth en Charles (2005), waarin wordt gesteld dat *in house* productie op grote schaal in de media-industrie voorkomt en dit fenomeen innovatie en competitiviteit in de weg staat. Er wordt bij mediabedrijven meer *in house* geproduceerd, maar een project wordt in geval van tijdgebrek relatief snel aan een externe partij overgedragen.

Innovatie wordt niet door *in house* productie in de weg gestaan, maar de noodzakelijkheid ervan wordt vanuit het management van een mediabedrijf onderschat. Ze mist de digitale kennis, hetgeen innovatie op grotere schaal tegenhoudt, aldus Marc van de Groeve van RTL. Volgens Edgar van Hooven van Elastique is te zien dat mediabedrijven veelal niet weten wat ze aan het doen zijn. Als externe partij heeft hij het gevoel enkel de problemen op te moeten lossen waar mediabedrijven op digitaal niveau mee kampen. Sjoerd Bösecke, ook werkzaam bij Elastique, is het eens met zijn collega. Hij stelt dat naast de onderschatting vanuit de organisatie op het gebied van innovatie, er ook vanuit de externe omgeving een onderschatting is op het gebied van innovatie in mediabedrijven.

Volgens Rutten en Koops (2014) lopen mediabedrijven in de *Media Valley*, zijnde Amsterdam, Utrecht en Hilversum, voor op andere mediabedrijven met betrekking tot in het implementeren van innovatie en stellen dat mediabedrijven enorm digitaal zijn. Ook Küng (2016) beschouwt mediabedrijven meer als technologiebedrijven. Volgens de respondenten is dit in de praktijk weinig terug te zien, omdat de focus van de mediabedrijven voornamelijk ligt bij ‘oude’ media:

(..) mediabedrijven hebben toch zo’n beetje moeite met het budget voor IT vrij te maken denk ik, voor de digitale media, dat is vanuit oudsher toch wel een beetje ouderwetse media zeg maar, dus dan is er een klein budget voor de digitale media.

- Sjoerd Bösecke, Elastique

Doordat de focus van mediabedrijven voornamelijk gericht is op de ‘ouderwetse’ media, is er weinig bewustzijn over de ontwikkelingen van IT in mediabedrijven. Volgens Eline Meeuwis wordt alles met betrekking tot de mediabedrijven gelinkt aan datgene wat je ziet,

namelijk televisie. Marije Rooze stelt dat dit een verkeerde ontwikkeling is, omdat IT-ers juist veel meer gericht zijn op onlineprojecten. Mediabedrijven lopen volgens Sjoerd Bösecke ernstig achter met ontwikkelingen op digitaal gebied en zouden al eerder meer digitaal georiënteerd moeten zijn geweest.

Naast de netgenoemde tekortkoming stellen mediabedrijven ook teleur in de manier waarop ze nieuw talent willen aantrekken. Mediabedrijven zijn op de hoogte van het gat tussen opleiding en werkveld, maar stellen onredelijke eisen bij het opstellen van een nieuwe vacature. Marije Rooze heeft tijdens haar eigen sollicitatie ervaren dat mediabedrijven eigenlijk niet weten waarnaar ze op zoek zijn, om vervolgens te hoge eisen te stellen aan een nieuwe werknemer:

Toen heb ik naar de vacature gekeken, toen stond er een gigantische lijst met allemaal requirements en van, dit wordt er van je verwacht en over statistiek en over computer science achtige termen en ik dacht van hier voldoe ik totaal niet aan, dus ik heb eerst gezegd van nee, dit past niet binnen mijn eh, of eh, ik pas niet binnen het profiel.

- Marije Rooze, KRO-NCRV

Het stellen van hoge eisen aan een nieuwe werknemer is niet wenselijk in het huidige, gelimiteerde IT-klimaat. De hoge eisen worden door Elastique aan werknemers gesteld, omdat er volgens Edgar van Hooven een relatief kleine groep mensen bij Elastique werkt, waarin zwakke schakels niet mogelijk zijn. Volgens Wesley Hofstra wordt er ook bij Angry Bytes kritisch gekeken naar nieuwe werknemers, ondanks dat er door het tekort aan IT-ers daar weinig ruimte voor is.

Op economisch vlak moeten mediabedrijven het ook laten afweten. Zowel Wesley Hofstra als Edgar van Hooven stellen dat mediabedrijven met IT-bedrijven moeten concurreren. Vanuit het faciliterende perspectief van de bedrijven waar zij werkzaam zijn kunnen ze op basis van hun klantenbestand het onderscheid maken tussen de twee sectoren. Ondanks dat de vraag vanuit, al dan niet interne, klanten steeds groter wordt, is er volgens Eline Meeuwis geen budget beschikbaar om daadwerkelijk nieuwe mensen aan te nemen.

Opleiding in de praktijk

Hoewel de vraag naar IT-professionals zichtbaar toeneemt, blijft het aanbod van IT-professionals klein. In het subthema ‘opleidingstraject’ van het overkoepelende thema ‘de perceptie van het werken bij mediabedrijven’ wordt genoemd dat opleidingen niet goed zijn georganiseerd. Het curriculum sluit niet aan op het werkveld, wat overeenkomt met het onderzoek dat Leendertse (2013) heeft uitgevoerd om de relatie tussen opleiding en werkveld te onderzoeken.

Voor IT-professionals is het niet gemakkelijk om in de media-industrie terecht te komen. Aan de hoge eisen die worden gesteld kunnen de IT-professionals veelal niet voldoen. In contact komen met een mediabedrijf gebeurt daarom ook veelal via indirecte relaties. Jacob Willink van Beeld en Geluid heeft inzicht gekregen in de functieomschrijvingen van de vacatures die Beeld en Geluid aanbiedt en is van mening dat het niet aannemelijk is dat er veel geschikte kandidaten zullen reageren, rekening houdend met het feit dat veel opleidingen achterlopen in het verschaffen van actuele kennis.

Waar opleiding in eerste instantie bepalend lijkt voor een vervolgcarrière, blijkt in de praktijk dat de door een werknemer afgeronde opleiding minder belangrijk wordt. Werknemers met eenzelfde vooropleiding kunnen volledig andere functies binnen een bedrijf bekleden:

We hebben heel veel DMD, oud-DMD-ers zitten. Ik ben dan designer slash front-end developer, maar we hebben ook iemand die doet alleen maar concept, we hebben een diehard programmeur zitten, die komen allemaal van dezelfde opleiding.

- Edgar van Hooven, Elastique

De kennis die wordt opgedaan tijdens de opleiding blijkt niet te allen tijde toepasbaar in de praktijk. Gedurende het studietraject van studenten worden nieuwe technologieën en programma's ontwikkeld, waardoor er een mogelijkheid is dat een nieuwe werknemer na zijn of haar afstuderen weinig tot geen kennis bezit over deze nieuwe ontwikkelingen:

Nou, dat, ik denk dat, een van de libraries waar ik nu veel mee werk is D3, dat is ook een library die een paar jaar geleden nog helemaal niet bestond, dat is eigenlijk maar recent, dus dat kun je ook niet echt in 2006 bedenken, het bestond nog niet eens.

- Marije Rooze, KRO-NCRV

Volgens Marc van de Groeve van RTL is het daarom ook belangrijker om als mediabedrijf te kijken naar potentiële werknemers die affiniteit hebben met IT, in plaats van naar werknemers die nadrukkelijk een IT gerelateerde opleiding hebben gevolgd. De mensen met IT-affiniteit kunnen vervolgens door het mediabedrijf opgeleid worden, zodat ze een functie kunnen bekleden in het bedrijf. De laatste jaren is het aantal IT gerelateerde opleidingen in Hilversum afgenomen. De aanwezigheid van opleidingen beïnvloedt een bepaalde locatie op een positieve manier, waar er veel talent aangetrokken wordt (Florida, 2006a). Deze *in house* productie van talent kan daarom leiden tot een positief effect op het aantrekken van ander talent, doordat een kennisplek wordt gecreëerd.

Niet elk mediabedrijf heeft echter de mogelijkheid deze leerplekken te creëren in hun organisatie. Douwe van Slooten van AVROTROS stelt dat deze mediabedrijven ook een kans in de hevig concurrerende markt kunnen hebben als kinderen op jonge leeftijd door middel van educatie bekend gemaakt worden met IT en worden geënthousiasmeerd voor een carrière in allerlei mogelijke werkvelden, waaronder de media-industrie.

4.3 Conclusie

In het hoofdstuk ‘resultaten’ zijn de belangrijkste thema’s besproken die zijn voortgekomen uit de analyse van de data die gedurende de interviews zijn vergaard. De ervaringen van werknemers bij mediabedrijven zijn onderverdeeld in twee periodes, de periode voorafgaand aan het werken bij een mediabedrijf en de periode ten tijde van het werken bij een mediabedrijf. Dit onderscheid is gehanteerd om een vergelijking te kunnen maken tussen de twee periodes en zo het mogelijke gat tussen verwachting en praktijk vast te kunnen stellen.

Uit deze vergelijking volgt dat mediabedrijven slecht zichtbaar zijn. Dit komt volgens de respondenten door de onbekendheid met de bezigheden van de verschillende mediabedrijven en de mogelijkheden die er worden geboden. Opleiding is volgens de respondenten de grootste boosdoener. Gedurende de IT-gerelateerde opleidingen wordt te weinig aandacht besteed aan de mogelijkheden bij mediabedrijven; de focus ligt voornamelijk op IT-bedrijven. Ook de locatie van de mediabedrijven is van invloed op de slechte zichtbaarheid. Hilversum wordt niet gezien als een aantrekkelijke werkomgeving, wat mediabedrijven in Hilversum een achterstand op de markt geeft. Deze marktpositie is volgens de respondenten onvoldoende en de reden voor de geringe aanloop van IT-professionals naar de media-industrie.

In het volgende hoofdstuk wordt aan de hand van de resultaten de onderzoeksvraag te beantwoord. Vervolgens wordt door middel van een discussie en reflectie gereflecteerd op het gebruik van de literatuur en de uitvoering van het onderzoek. Daarna worden de aanbevelingen voor Hilversum Media Campus gepresenteerd.

5. Conclusie

Het doel van dit onderzoek was het vergaren van kennis omtrent de aantrekkelijkheid van mediabedrijven in Hilversum voor IT-professionals. Door middel van de onderzoeksvraag *‘Hoe definiëren IT-professionals de aantrekkelijkheid van mediabedrijven in Hilversum?’* is gepoogd dit te bewerkstelligen. Met behulp van elf kwalitatieve interviews is er kennis vergaard over de positie van mediabedrijven in de arbeidsmarkt en de aantrekkelijkheid van deze bedrijven voor IT-professionals. Er is gebruik gemaakt van een retrospectieve topiclijst, hetgeen betekent dat tijdens de interviews de respondenten is gevraagd na te denken over keuzes en gebeurtenissen in het verleden en hierop te reflecteren. Daarna is de verkregen data door middel van een thematische inhoudsanalyse bestudeerd. Dit hoofdstuk geeft een samenvatting van de belangrijkste bevindingen in relatie tot de theorie, waarbij antwoord wordt gegeven op de hoofdvraag. Daarnaast wordt er gereflecteerd op de theorie en de aanpak van het onderzoek. Als laatste worden er aanbevelingen gedaan aan Hilversum Media Campus.

5.1 Beantwoording onderzoeksvraag

Om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden is het noodzakelijk gebleken twee fasen te onderscheiden met betrekking tot het definiëren van de aantrekkelijkheid van mediabedrijven in Hilversum. De eerste fase gaat vooraf aan het moment dat de werknemer bekend is geraakt met mediabedrijven, wat de perceptie van het werken bij mediabedrijven kenmerkt. De tweede fase begint vanaf het moment dat de werknemer bekend is geraakt met mediabedrijven en betreft de praktijk van het werken bij mediabedrijven. De definitie van de aantrekkelijkheid van mediabedrijven verschilt in deze twee fasen.

De perceptie van het werken bij mediabedrijven

Voor veel IT-ers staan mediabedrijven niet op de lijst van potentiële werkgevers. Studenten maken tijdens hun IT-gerelateerde opleiding voornamelijk kennis met bedrijven die bekendstaan op IT-gebied. De bevindingen van Leendertse (2013) worden hiermee bevestigd; opleiding en werkveld sluiten niet goed op elkaar aan. Studenten hebben ten tijde van afstuderen geen duidelijk zicht op de arbeidsmarkt, waardoor de mogelijkheden beperkt lijken. Mediabedrijven hebben grote IT-afdelingen, maar worden niet met de IT-wereld geassocieerd. De zichtbaarheid van de projecten die mediabedrijven uitvoeren is niet naar behoren. IT-professionals die niet bekend zijn met het digitale werkveld van mediabedrijven,

kijken vaak niet verder dan de merknaam, die veelal wordt geassocieerd met datgene wat ze in het dagelijks leven zien, namelijk televisie en radio. Mediabedrijven worden hierdoor veelal niet als optie gezien om na het afstuderen te starten. Mediabedrijven moeten met organisaties concurreren die IT als hun *core business* beschouwen (Sluijters, 2015) en zijn daarom niet in trek bij IT-ers, wat tegen het onderzoek van Hesmondhalgh en Baker (2010) in gaat. Voor IT-professionals is de media-industrie in Hilversum geen gewilde industrie.

Indien een IT-er uit eigen interesse op zoek gaat naar een baan in de media-industrie, moet veelal lang gezocht worden, omdat er weinig posities voorhanden zijn. In de afgelopen jaren is de terugloop van het aantal banen in de mediabedrijven in Hilversum toegenomen (Rutten & Koops, 2014). Hiervan zijn de mediabedrijven zich bewust. Er zijn over het algemeen minder posities beschikbaar, maar de vraag naar IT-ers wordt binnen de mediabedrijven steeds groter. Desondanks is deze vraag naar IT-professionals niet duidelijk zichtbaar voor IT-ers, wat niet bijdraagt aan een goede werving van nieuw personeel.

Daarnaast hebben mediabedrijven in Hilversum nog met een ander aspect te maken wat tegen hen werkt, namelijk de onaantrekkelijke locatie. Het dorp Hilversum draagt voor velen niet bij aan de keuze voor een mediabedrijf op het Hilversum Media Park. Het dorp heeft een stoffig karakter door de associatie met, in eerste instantie, lineair tv-kijken. Ondanks dat Hilversum deel uitmaakt van de *Media Valley*, voegt de locatie niets toe aan het werken bij een in die omgeving gevestigd mediabedrijf. De dorpse karakteristieken van Hilversum zorgen ervoor dat de locatie geen aantrekkelijke werkplek is voor *young professionals*. Deze karakteristieken zijn echter van groot belang voor het aantrekken van een bepaalde groep mensen (Asheim & Hansen, 2009).

De praktijk van het werken bij mediabedrijven

De manier waarop naar mediabedrijven in Hilversum wordt gekeken verandert wanneer een IT-er eenmaal bij een mediabedrijf aan het werk is. Ondanks dat mediabedrijven een tekort aan IT-personeel ervaren, is het niet gemakkelijk om bij een mediabedrijf binnen te komen. Niet alle IT-ers hebben dezelfde *skillset* na het afronden van hun studie, door het grote inhoudelijke verschil tussen de opleidingen. Er worden ook te hoge eisen aan potentiële werknemers gesteld, wat nieuwe aanwas in de weg staat.

Daarnaast is er een afname te zien in het aantal IT-gerelateerde opleidingen in de omgeving van Hilversum, als gevolg waarvan er tevens een afname is van kennis in diezelfde omgeving. Talent vestigt zich juist in een intellectuele omgeving (Florida, 2006a)

en daarom zijn de afgelopen jaren volgens Hitters (2011) veel professionals uit Hilversum vertrokken om zich in creatievere omgevingen zoals Amsterdam te vestigen.

Een dergelijke intellectuele en inspirerende omgeving wordt echter ook in mediabedrijven gecreëerd. Binnen de verschillende mediabedrijven krijgen werknemers veel verantwoordelijkheid en autonomie, waardoor het werk uitdagend blijft. De tolerantietheorie van Florida (2006a) wordt hiermee bevestigd. De inhoud van het werk zelf is ook voor veel werknemers de reden dat ze bij een mediabedrijf aan de slag zijn gegaan (Herzberg, 1974). Het bedrijf of de locatie heeft geen rol gespeeld in de overweging om de baan al of niet aan te nemen. De toepassing van het werk en de mogelijkheden binnen de functie zijn de belangrijkste factoren om bij het desbetreffende mediabedrijf te willen werken (Hansen & Niedomysl, 2009). Ondanks dat werknemers bij mediabedrijven aan de slag gaan vanwege de inhoud van het werk, kan er niet gesteld worden dat hetzelfde werk niet ook bij andere bedrijven uitgevoerd kan worden. De toepassing van het werk is daarom niet enkel kenmerkend voor mediabedrijven, waardoor er ook de keuze gemaakt kan worden om bij een ander bedrijf te gaan werken.

Salaris wordt aan het begin van een carrière niet als een belangrijke factor gezien. Op een later tijdstip gaat het salaris wel een rol spelen en dat is ook de reden waarom er veel starters in de creatieve industrie werken; lonen liggen bij mediabedrijven veelal laag (Hesmondhalgh & Baker, 2011). Mediabedrijven limiteren zichzelf daarmee in het aantrekken van een zo groot mogelijk aantal IT-professionals. Erkenning is bij mediabedrijven veelal niet aan de orde. Naast het gebrek aan financiële motivatie, belangrijk voor meer ervaren IT-ers, blijft ook de bevestiging van goed werk uit in mediabedrijven.

Inhoudelijk maken mediabedrijven een aantal veranderingen door. Mediabedrijven richten zich steeds meer op innovatie en digitalisering in de media, zoals Rutten en Koops (2014) en Küng (2016) stellen. Volgens Benneworth en Charles (2005) zouden mediabedrijven daarmee interessanter voor IT-professionals moeten zijn. Er is echter weinig bekend omtrent de digitale ontwikkelingen binnen mediabedrijven. Volgens Nieuwenhuis en Koops (in Van der Giessen, Koops, Nieuwenhuis en Van Nunen, 2015) komt dit door de kleinschaligheid van de media-industrie in Hilversum.

De digitale ontwikkelingen gaan soms zo snel, dat niet alle bedrijven de projecten *in house* kunnen uitvoeren, maar moeten uitbesteden aan een extern bedrijf. Niet alle mediabedrijven hebben daardoor nog alle IT-functies in het bedrijf, maar hebben deze ondergebracht bij externe partijen. Deze mediabedrijven worden daardoor minder aantrekkelijk voor IT-professionals. Hitters (2011) stelt echter dat het *outsourcen* van

projecten routine tegengaat, wat innovatie en competitiviteit bevordert; twee factoren die belangrijk zijn om voor werknemers en andere bedrijven aantrekkelijk te zijn en te blijven.

Mediabedrijven zijn, ondanks dat ze zich op het Hilversum Media Park bevinden, vrijwel op zichzelfstaand. De clustering van de bedrijven draagt niet bij aan het functioneren van de werknemers. Er ontstaan tussen de mediabedrijven op het Hilversum Media Park geen contacten waarbij kennis wordt uitgewisseld, wat het *knowledge pool* model van Benneworth en Charles (2005) ontkracht. Voor de faciliterende bedrijven die samenwerken met verschillende mediabedrijven heeft de clustering van de bedrijven op het park enkel een praktische kant, klanten zitten dicht bij elkaar, wat een bezoek aan en contact met de bedrijven vergemakkelijkt.

5.2 Discussie en reflectie

Niet alle theorieën die tijdens het onderzoek zijn gebruikt, zijn toepasbaar op IT-professionals gebleken. Ondanks dat er veel onderzoek beschikbaar is over de beweging van werknemers in een creatieve omgeving, blijken IT-professionals een aparte groep werknemers te zijn, waardoor niet alle opvattingen geldig zijn. De vraag die gesteld dient te worden is of Florida's (2003) definitie van de creatieve klasse, waartoe IT-professionals ook worden gerekend, tegenwoordig nog correct is.

Voor het aantrekken van de creatieve klasse is de locatie van het bedrijf van groot belang, wat wordt weerlegd in dit onderzoek. Ook wordt de clustering van de creatieve klasse en de *knowledge pool* die hierdoor kan ontstaan (Benneworth & Charles, 2005), niet ervaren door de respondenten. Er is wel degelijk een clustering van IT-professionals in het Hilversum Media Park, maar dit is geen bron waaruit bedrijven kennis of vaardigheden kunnen putten. Hilversum blijkt daarnaast ook een minder interessante werkplek voor IT-professionals dan gesteld door zowel Hitters (2011) als Rutten en Koops (2014), door de hoge mate van uitbesteding van projecten op het gebied van IT. Daarnaast lopen mediabedrijven in Hilversum achter op het gebied van digitale ontwikkelingen.

Het onderzoek van Leendertse (2013) is van zeer grote waarde geweest in dit onderzoek. Werknemers ervaren nog steeds een kloof tussen opleiding en werkveld, wat betekent dat de aanpassingen die opleidingen en bedrijven mogelijk hebben gedaan aan de hand van het onderzoek van Leendertse (2013), niet voldoende zijn gebleken.

Naar aanleiding van het uitgevoerde onderzoek en de resultaten hiervan, kunnen er een aantal aanbevelingen worden gedaan voor eventueel vervolgonderzoek. De inzichten in de aantrekkelijkheid van mediabedrijven zijn verkregen vanuit het oogpunt van IT-ers die bij

mediabedrijven werkzaam zijn. Door deze insteek van het onderzoek is een eenzijdig beeld geschetst van de aantrekkelijkheid van mediabedrijven voor IT-professionals.

Ondanks dat de respondenten niet allen bewust op zoek zijn gegaan naar een baan in de media, is van enige affiniteit toch sprake. Naast de informatie die is vergaard via de respondenten die bij mediabedrijven werkzaam zijn, is het ook van belang om de definitie van (on)aantrekkelijkheid van mediabedrijven te verkrijgen via IT-ers die ervoor hebben gekozen niet bij mediabedrijven te gaan werken.

Daarnaast is het onderzoek retrospectief, wat betekent dat er middels het terugblikken naar een moment of periode keuzes zijn omschreven. Er werd echter tijdens de interviews een aantal keer aangegeven dat deze periode niet meer helder in het geheugen lag. Hierdoor moesten respondenten lang nadenken over bepaalde vragen en is het niet duidelijk geweest of de respondent daadwerkelijk de beweegredenen achter de keuzes kon achterhalen, of dat tijdens het interview een reden werd gegeven die op dat moment als logisch werd ervaren. Een oplossing ligt mogelijk in de aanpassing van het criterium dat de respondent niet langer dan vijf jaar in dienst mag zijn, of dat er enkel wordt gefocust op werknemers die recentelijk bij een mediabedrijf zijn begonnen.

Gedurende dit onderzoek zijn inzichten vergaard over de definitie van de aantrekkelijkheid van mediabedrijven in Hilversum voor IT-professionals. Door middel van het combineren van het kwalitatieve onderzoek met een kwantitatief vervolgonderzoek is het mogelijk om op grootschalig niveau te onderzoeken of de verkregen inzichten ook van toepassing zijn. Het houden van een *survey*, waarbij er specifiek wordt ingegaan op bepaalde inzichten, kan toetsen of deze zaken ook spelen bij een grotere groep IT-professionals.

5.3 Aanbevelingen Hilversum Media Campus

Dit onderzoek is uitgevoerd in opdracht van Hilversum Media Campus om de aantrekkelijkheid van mediabedrijven in Hilversum voor IT-ers te definiëren. Uit dit onderzoek is, naast de aantrekkelijkheid van mediabedrijven voor IT-ers, ook vastgesteld wat binnen mediabedrijven verbeterpunten zijn ten aanzien van het opleidingstraject van nieuwe werknemers en ten aanzien van de werving van nieuwe werknemers.

Het eerste punt ter aanbeveling is de algehele trots die mediabedrijven meer moeten uitdragen. Deze trots vertaalt zich in het uitstralen van een merk en de bijbehorende bezigheden. Veel mediabedrijven hebben geen duidelijk overzicht van de projecten die zijn en worden uitgevoerd, waardoor het voor potentiële werknemers, zeker op IT-gebied, veelal niet zichtbaar is waar mediabedrijven zich mee bezig houden.

Het tweede punt ter aanbeveling is de focus van mediabedrijven op net afgestudeerde IT-professionals. Mediabedrijven hebben, in vergelijking tot andere bedrijven die IT-gerelateerde banen aanbieden, minder te besteden per werknemer, waardoor de lonen veelal laag liggen. Van belang is daarom de focus te leggen op IT-ers die net van een opleiding afkomen. Op dat moment speelt salaris nog geen leidende rol met betrekking tot het aannemen van een baan. Daarbij is het van groot belang dat er een betere aansluiting van opleidingen op het werkveld komt. Naast de inspanningen die aanbieders van IT-gerelateerde opleidingen zullen moeten doen om het curriculum beter aan te laten sluiten op de arbeidsmarkt, zullen ook bedrijven zich (meer) moeten inzetten om deze aansluiting tot stand te brengen. Door middel van goede partnerships met verschillende hogescholen en universiteiten kunnen mediabedrijven worden betrokken bij de aangeboden opleidingen. Ondanks het feit dat een hogeschool of universiteit op deze manier beter in kan spelen op de ontwikkelingen in de markt middels een passend curriculum, verandert er in de media-industrie zodanig veel dat niet continue alle veranderingen gevolgd kunnen worden. Een oplossing hiervoor zou het aanleveren van relevante projecten zijn die gedurende de opleiding kunnen worden uitgevoerd. Tijdens die projecten kunnen de nieuwste ontwikkelingen worden gepresenteerd aan studenten, waardoor ze hiermee kennis kunnen maken.

Een ander voorbeeld binnen een partnership met een universiteit of hogeschool is het houden van gastcolleges gedurende opleidingen. Tijdens deze gastcolleges kunnen projecten gepresenteerd worden en het merk uitgedragen worden naar de studenten. Ook middels werkbezoeken kunnen studenten kennis maken met de bezigheden van de mediabedrijven, zodat in een later stadium, tijdens bijvoorbeeld een stageperiode, mediabedrijven mogelijk in overweging worden genomen bij de keuze van een stagebedrijf.

Een andere optie voor mediabedrijven is om geen tijd te besteden aan de kloof tussen opleiding en werkveld, maar om energie te steken in het zelf opleiden van geschikt personeel. Het programma 'Make IT Work' is hier een goed voorbeeld van. Belangrijk is wel dat mediabedrijven actief promoten dat deze optie bestaat. Kinderen op jonge leeftijd al bewust laten worden van de mogelijkheden in de media-industrie draagt hieraan bij.

Literatuur

- Asheim, B., & Hansen, H. K. (2009). Knowledge bases, talents, and contexts: On the usefulness of the creative class approach in Sweden. *Economic Geography*, 85(4), 425-442.
- Baarda, B., Van der Hulst, M., & De Goede, M. (2012). *Basisboek interviewen*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Benneworth, P., & Charles, D. (2005). University spin-off policies and economic development in less successful regions: Learning from two decades of policy practice. *European Planning Studies*, 13(4), 537-557.
- Berg, S., & Hassink, R. (2014). Creative industries from an evolutionary perspective: A critical literature review. *Geography Compass*, 8(9), 653-664.
- Boeije, H. (2010). *Analysis in qualitative research*. Londen: SAGE Publications Ltd.
- Boeije, H. (2014). *Analyseren in kwalitatief onderzoek* (2^e druk). Den Haag: Boom Lemma.
- Bontje, M., & Pelzer, P. (2011). De creatieve hype. *AGORA Magazine*, 27(3), 18-21.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
- Brenninkmeijer, T. (2017, 13 januari). Work hard, play hard: zo vind je vanuit je bedrijfscultuur de juiste talenten [Blog post]. Opgehaald van <https://www.frankwatching.com/archive/2017/01/13/work-hard-play-hard-zo-vind-je-vanuit-je-bedrijfscultuur-de-juiste-talenten/>
- Christopher, S., & Rightor, N. (2010). The creative economy as “big business”: Evaluating state strategies to lure filmmakers. *Journal of Planning Education and Research*, 29(3), 336-352.
- Florida, R. (2003). Cities and the creative class. *City & Community*, 2(1), 3-19.
- Florida, R. (2006a). The flight of the creative class: The new global competition for talent. *Liberal Education*, 92(3), 22-29.

- Florida, R. (2006b). Regions and universities together can foster a creative economy. *Chronicle of Higher Education*, 53(4), B6.
- Florida, R. (2011). *The rise of the creative class, revisited*. New York: Basic Books.
- Gans, S. (2010, 29 maart). Wo-bachelors doen langer over hun studie dan hbo'ers [Blog post]. Opgehaald van <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2010/13/wo-bachelors-doen-langer-over-hun-studie-dan-hbo-ers>
- Hansen, H. K., & Niedomysl, T. (2009). Migration of the creative class: Evidence from Sweden. *Journal of Economic Geography*, 9(2), 191-206.
- 't Hart, H., Boeije, H., & Hox, J. (2009). *Onderzoeksmethoden*. Den Haag: Boom Lemma.
- Henry, B., Moffitt, T. E., Caspi, A., Langley, J., & Silva, P. A. (1994). On the “remembrance of things past”: A longitudinal evaluation of the retrospective method. *Psychological Assessment*, 6(2), 92-101.
- Herzberg, F. (1968). One more time: How to motivate employees. *Harvard Business Review*, 81(1), 87-96.
- Herzberg, F. (1974). Motivation-hygiene profiles: Pinpointing what ails the organization. *Organizational Dynamics*, 3(2), 18-29.
- Hesmondhalgh, D., & Baker, S. (2010). ‘A very complicated version of freedom’: Conditions and experiences of creative labour in three cultural industries. *Poetics*, 38(1), 4-20.
- Hesmondhalgh, D., & Baker, S. (2011). *Creative labour: media work in three cultural industries*. New York: Routledge.
- Hess, T. (2014). What is a media company? A reconceptualization for the online world. *The International Journal on Media Management*, 16(1), 3-8.
- Hilversum Media Campus. (g.d. a). Make IT work. Opgehaald van <https://hilversummediacampus.nl/onze-diensten/make-it-work/>
- Hilversum Media Campus. (g.d. b). Talent development program. Opgehaald van <https://hilversummediacampus.nl/onze-diensten/talent-development-program/>

- Hilversum Media Campus. (g.d. c). Over HMC. Opgehaald van <https://hilversummediacampus.nl/over-hmc/>
- Hitters, E. (2011). Back to Hilversum: Consolidation of the Dutch broadcast cluster. In: C. Karlsson & R. G. Picard (Red.), *Media clusters: Spatial agglomeration and content capabilities* (pp. 99-119). Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
- House, R. J., & Wigdor, L. A. (1967). Herzberg's dual-factor theory of job satisfaction and motivation: A review of the evidence and criticism. *Personnel Psychology*, 20(4), 369-390.
- Küng, L. (2016). *Strategic Management in the Media. Theory to practice* (2^e druk). Londen: SAGE Publications Ltd.
- Leendertse, M. (2013). *(Re-)connecting the dots: Een onderzoek naar vraag en aanbod van media- en ICT vaardigheden in de context van de Hilversum Media Campus* [Rapport]. Opgehaald van <http://www.immovator.nl/nieuws/reconnecting-dots-onderzoeksresultaten-hilversum-media-campus-beschikbaar>
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(4), 309-336.
- NEP The Netherlands (2016, 10 juni). Meer aandacht voor IT'er binnen media- en broadcastwereld [Blog post]. Opgehaald van <https://www.nepworldwide.nl/persbericht/meer-aandacht-iters-binnen-media-en-broadcastwereld/>
- Perkins, H. W. (1991). Religious commitment, Yuppie values, and well-being in post-collegiate life. *Review of Religious Research*, 32(3), 244-251.
- Pratt, A. C. (2002). Hot jobs in cool places. The material cultures of new media product spaces: The case of south of the market, San Francisco. *Information, Communication & Society*, 5(1), 27-50.
- Rutten, P., & Koops, O. (2014). *Monitor creative industrie 2014* (iMMovator, november 2014). Hilversum: iMMovator.
- Rutten, P., & Koops, O. (2017). *Monitor creative industrie 2016* (iMMovator, maart 2017). Hilversum: iMMovator.

- School, J. (2017, 26 augustus). De nieuwe mediabedrijven blijven komen in Amsterdam [Blog post]. Opgehaald van <https://www.parool.nl/kunst-en-media/de-nieuwe-mediabedrijven-blijven-komen-in-amsterdam~a4365055/>
- Schreier, M. (2013). Qualitative Content Analysis. In U. Flick (Red.), *The SAGE handbook of qualitative data analysis* (pp.170-183). Londen: SAGE Publications Ltd.
- Sluijters, S. (2015, 26 november). Sterke groei zorgt voor nijpend tekort aan IT-specialisten [Blog post]. Opgehaald van <https://fd.nl/ondernemen/1128794/sterke-groei-zorgt-voor-nijpend-tekort-aan-it-specialisten>
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research. Techniques and procedures for developing grounded theory*. Londen: SAGE Publications Ltd.
- Tietjen, M. A., & Myers, R. M. (1998). Motivation and job satisfaction. *Management Decision*, 36(4), 226-231.
- Van der Giessen, A., Koops, O., Nieuwenhuis, O., & Van Nunen, A. (2015). *Monitor cross-overs creatieve industrie* (TNO, 22-01-2015). Delft: TNO.

Bijlage A Lijst respondenten

Naam	Leeftijd	Nationaliteit	Geslacht	Werkzaam bij	In dienst sinds	Duur interview	Locatie interview
Bob Heerkens*	31 jaar	Nederlands	Man	NPO	3 maanden	50.14 min	NPO
Marc van de Groeve*	29 jaar	Nederlands	Man	RTL	7 maanden	49.59 min	Hilversum Media Campus
Edgar van Hooven*	27 jaar	Nederlands	Man	Elastique	3 jaar	62.48 min	Elastique
Douwe van Slooten	23 jaar	Nederlands	Man	AVRO TROS	1 jaar	70.41 min	AVRO TROS
Jacob Willink*	25 jaar	Nederlands	Man	Beeld & Geluid	5 maanden	69.54 min	Beeld & Geluid
Badr Ismaili	24 jaar	Nederlands	Man	KRO-NCRV	7 maanden	70.19 min	KRO-NCRV
Joris van Lanen	20 jaar	Nederlands	Man	RTL	3 maanden	56.21 min	RTL
Sjoerd Bösecke	30 jaar	Nederlands	Man	Elastique	2,5 jaar	54.57 min	Elastique
Wesley Hofstra	25 jaar	Nederlands	Man	Angry Bytes	3 jaar	73.21 min	Angry Bytes
Eline Meeuwis*	25 jaar	Nederlands	Vrouw	BNN-VARA	4 maanden	44.19 min	BNN-VARA
Marije Rooze	30 jaar	Nederlands	Vrouw	KRO-NCRV	9 maanden	65.44 min	KRO-NCRV

**De respondent wenst anoniem vermeld te worden.*

Bijlage B Profielschets bedrijven

Angry Bytes

Bron: <https://angrybytes.com/company>

“Vanaf het begin heeft Angry Bytes gewerkt voor organisaties in de media en entertainmentindustrie: omroepen, platenlabels, orkesten en media gerelateerde bedrijven (productiestudio's en uitgevers) gebruiken onze producten en services. Bij Angry Bytes innoveren we onze producten, onze services en onze werkmethodes. ABC Manager en Play Now! zijn beide ‘uitgevonden’ tijdens een van onze vrijdagse AngryLab sessies! Met de Agile Scrum filosofie kunnen we onze projecten realiseren binnen tijd en budget. We bouwen de functionaliteit die je nodig hebt, gebruik makend van alle inzichten die we verwerven tijdens het bouwproces.”

AVROTROS

Bron: <https://www.avrotros.nl/site/over-avrotros/missie/>

“AVROTROS is een onafhankelijke en maatschappelijk betrokken omroep die Nederland verrijkt en verbindt. Wij maken kwalitatieve en innovatieve programma's die voor iedereen toegankelijk zijn. Het bereiken van een groot publiek is daarbij altijd leidend.

Visie

Wij geloven dat een sterke, onafhankelijke publieke omroep belangrijk is voor de samenleving. Relevant en voor iedereen. Daarom maken wij toegankelijke programma's voor heel Nederland die informeren, inspireren en vermaken. Elke dag kun je ons horen en zien en elke dag zijn we bezig om onze 5 idealen te realiseren:

AVROTROS

- I. Brengt mensen samen
- II. Draagt bij aan een veilige en rechtvaardige samenleving
- III. Stimuleert de kunst- en cultuurbeleving in Nederland
- IV. Helpt mensen het nieuws te duiden
- V. Is de thuishaven voor jeugd”

Beeld en Geluid

Bron: <http://www.beeldengeluid.nl/over>

“Het Nederlands Instituut voor Beeld en Geluid is het media-archief van Nederland en de grootste van zijn soort in Europa. Het instituut speelt een toonaangevende rol op het gebied van beheer en toegankelijk maken van het Nederlandse media-erfgoed. Het gebouw op het Media Park in Hilversum herbergt een dagelijks groeiende collectie van radio, televisie, film, foto's, muziek, documentaires, nieuwe media, games en internetcultuur. Deze collecties geven een uniek beeld van de geschiedenis van Nederland van de afgelopen honderd jaar en van de ontwikkeling van de audiovisuele media in het bijzonder. Beeld en Geluid is toegewijd om de unieke collectie en de kennis daarover breed toegankelijk te maken voor uiteenlopende doelgroepen, waaronder mediaprofessionals, de creatieve sector, het onderwijs en het algemeen publiek. Door middel van onderzoek en innovatie heeft het instituut zich ontwikkeld tot een brede culturele instelling die met de opgebouwde kennis en infrastructuur een centrale functie inneemt binnen de archief- en mediasector in binnen- en buitenland. Beeld en Geluid ontvangt een structurele Rijksbijdrage op grond van de mediawet.”

BNN-VARA

Bron: <https://bnn.nl/pagina/faq-algemene-info-fusie>

“BNN is de meest herkenbare jongerenomroep van Nederland en een baken voor jongerenprogrammering binnen de Publieke Omroep. We streven ernaar die positie te behouden en te versterken en een brugfunctie te vervullen tussen de verschillende generaties. BNN is er voor iedereen die zich jong voelt: jong zijn is een state of mind. BNN wil zich op een toegankelijke, onderscheidende, spraakmakende wijze profileren en aansluiten bij de belevingswereld van jongeren. BNN geeft invulling aan en laat zien wat jongeren bezighoudt: sociale relaties, humor, seks, ontspanning, muziek, reizen, maatschappelijke tendensen en leeftijd/lotgenoten. BNN stelt zich ten doel alle groepen van de bevolking te bereiken, waarbij in het bijzonder aan plaats en verantwoordelijkheid van jongeren in de samenleving wordt besteed. Speerpunt is daarbij het bereiken van de groepen die vaak gepasseerd worden of moeilijk te bereiken zijn. Dat betekent dat we nadrukkelijk rekening houden met de veranderende samenstelling van de Nederlandse samenleving en in ons beleid ruimte houden om jongen mensen via alle vormen van distributie te bereiken die zich de komende jaren zullen aandienen. BNN vindt het belangrijk om op de hoogte te zijn van wat jongeren bezighoudt. Daarom signaleren we in samenwerking met een

onderzoeksbureau thema's die onder jongeren leven en geven we op structurele basis invulling aan jongerenonderzoek.”

Bron: <https://vara.nl/pagina/algemene-info>

“De VARA is een onafhankelijke, progressieve en maatschappelijk betrokken vereniging. Met haar activiteiten wil zij een groot en breed publiek informeren, raken, amuseren en aan het denken zetten. Zij kenmerkt zich door een betrokken en kritische opstelling. Originaliteit, humor en lef vormen daarbij de trefwoorden. De VARA zet zich in voor een sociaal rechtvaardige en duurzame samenleving en stimuleert het publieke debat. Solidariteit, gelijkwaardigheid, internationale verbondenheid en ecologische verbondenheid zijn daarbij de richtinggevende begrippen. De VARA realiseert deze doelen door ervoor te zorgen dat haar missie op een eigentijdse wijze doorklinkt in de media-activiteiten van de omroepvereniging BNN/VARA. Zij levert een bijdrage aan activiteiten die – binnen deze omroepvereniging – onder het merk VARA gestalte krijgen. De VARA communiceert via diverse kanalen met haar leden en betreft hen via de ledenraad bij de besluitvorming.”

Elastique

Bron: <https://www.elastique.nl/over-ons>

“In nauwe samenwerking met onze opdrachtgevers maakt Elastique kwalitatief hoogstaande websites en mobiele applicaties. We volgen de laatste trends in het digitale landschap en lopen voorop in het implementeren van deze trends. Opdrachtgevers kunnen er dan ook van uitgaan dat hun websites en applicaties worden gemaakt aan de hand van de meest recente, toepasbare digitale ontwikkelingen. Opdrachtgevers van Elastique zijn vooral te vinden in de media- en broadcastindustrie. Als partner zijn we te omschrijven als een hardwerkende, proactieve medespeler die graag vanaf de conceptfase betrokken is bij een project. Op die manier is het mogelijk om mee te denken zodat de opdrachtgever precies krijgt wat hij voor ogen heeft of zelfs nog iets beters.”

KRO-NCRV

Bron: <https://www.kro-ncrv.nl/over-kro-ncrv>

“KRO-NCRV is een mediaorganisatie met een maatschappelijk relevant geluid die midden in de samenleving staat.

We maken programma's voor radio tv en online waarin mensen zelf hun verhaal vertellen. Programma's met soms ontroerende, grappige en inspirerende verhalen en soms met

kritische verhalen die lef tonen en taboes bespreekbaar maken. Die verhalen, klein of groot, gaan altijd over mensen. Met die verhalen bouwen we bruggen en brengen we mensen bij elkaar. Onze programma's zijn herkenbaar aan kwaliteit, respect, betrokkenheid, authenticiteit en vernieuwing.

De missies van KRO en NCRV stemmen in belangrijke mate overeen en laten zich programmatisch vertalen in drie doelstellingen:

- Het versterken van verbindende krachten in de samenleving;
- Het inspireren met levensbeschouwelijke vraagstukken en oog voor duurzaamheid;
- Het duiden met betrokken journalistiek in binnen- en buitenland;

Verbinden

Naast verbinding met de achterban zoeken we ook actief en gericht aansluiting met maatschappelijke organisaties. Samenwerken ziet KRO-NCRV als een kracht. Zo willen we aandacht genereren voor verschillende maatschappelijke thema's en willen we bovendien een stem geven aan verwante, nieuwe, op het moment nog niet goed zichtbare en hoorbare groepen in de samenleving. Met onze programmering willen we bijdragen aan een maatschappij waarin we omzien naar elkaar.

Inspireren

We willen inspireren met programma's over zingeving, spiritualiteit en levensbeschouwelijke vraagstukken. We durven de tradities kritisch te bevragen en eventueel te verrijken met onze eigen inbreng. Vanuit een maatschappelijke betrokkenheid willen we inspireren tot samenleven en tot het creëren van meer samenhang in de maatschappij.

Duiden

Als publieke omroep vinden we het onze taak om gebeurtenissen en ontwikkelingen in de samenleving te duiden en de toon van het maatschappelijke debat mede te bepalen. Daarom investeren we in betrokken (onderzoeks-) journalistiek."

NPO

Bron: <http://over.npo.nl/missie-en-visie>

“De NPO staat voor een brede publieke omroep met een rijke en gevarieerde programmering voor kijkers en luisteraars van alle bevolkingsgroepen. We zorgen voor de programmering op alle publieke netten en zenders en de distributie van onze programma’s via radio-, televisie-, internet- en (digitale) themakanalen. Bij de publieke omroep maken we herkenbare programma’s: toegankelijk, onafhankelijk en van hoge kwaliteit. In het programma-aanbod ligt de nadruk op journalistiek, muziek en kunst, educatie en informatie, series en films van Nederlandse bodem, documentaires en kinderprogrammering. De NPO heeft een ambitieuze koers uitgezet waarbij we inspelen op nieuw mediagedrag, globalisering en digitalisering. Samen met de omroepen en programmamakers werkt de NPO continue aan vernieuwing en zoeken we nadrukkelijk de interactie met de kijker en luisteraar. De Nederlandse Publieke Omroep (NPO) is van iedereen en voor iedereen. We maken programma’s op radio, televisie en internet.”

RTL

Bron: <https://www.rtl.nl/over/..en-ontdek/WEggaCcAABI3JRF9>

“Een familie van pioniers op een missie om het beste entertainment te maken, het nieuws van morgen te brengen en zo het gesprek van de dag te zijn. Jouw dag. We vertalen Nederlandse familiewaarden en onze rijke historie naar positiviteit, innovatie en ondernemerschap. We zijn altijd in beweging. Van onze eigen series en nieuws tot sport en films, van liveshows tot digitale platforms en online streamen; ons doel is om je te voorzien van verhalen die jouw nieuwsgierigheid prikkelen, voeden en vervullen. Vanuit ons hart, op al jouw schermen.”

Bijlage C Topiclijst

Introductie

‘Hartelijk dank voor uw deelname en de tijd die u heeft vrijgemaakt voor dit interview. Mijn naam is Maxime en ik studeer aan de Erasmus Universiteit Rotterdam en volg de masteropleiding Media & Cultuur. Op dit moment studeer ik af bij de Hilversum Media Campus, waar ik onderzoek doe naar de beoordeling van IT-professionals van de aantrekkelijkheid van mediabedrijven.

Het interview zal uit drie delen bestaan, waar eerst wat persoonsgegevens aan vooraf gaan. Het interview zal tussen de vijfenveertig en zestig minuten duren. Voor het optimaal uitwerken van mijn scriptie, wil ik u vragen of u akkoord mee gaat dat het interview zal worden opgenomen? Heeft u voordat we beginnen nog verdere vragen?’

Persoonlijke gegevens

- Naam respondent
- Leeftijd respondent
- Werkzaam bij bedrijf X
- Woonplaats

Deel 1: Wat heeft de IT-professionals doen besluiten om bij mediabedrijven in Hilversum te gaan werken?’

Opleiding

- Welke opleiding heeft u gedaan?
- Bent u direct na uw lager onderwijs daaraan begonnen (switchen van studies)?
- Hoe heeft u uw opleiding ervaren? Kunt u daar meer over vertellen?
- Als u nu terugkijkt op uw opleiding, bent u dan tevreden met de opleiding die u heeft gedaan?
- Kunt u inhoudelijk iets vertellen over uw opleiding? Tot wat bent u exact opgeleid?
- Heeft u stages gedaan gedurende uw opleiding? Of andere praktijkervaring?
- Had u tijdens uw opleiding een idee bij wat de arbeidsmarkt inhield?
- Wist u tijdens uw opleiding wat u ermee zou willen gaan doen?

- Kunt u iets meer vertellen over het moment dat u was afgestudeerd en u op zoek moest naar een baan?
 - o Was het moeilijk een baan te vinden?
 - o Hoe heeft u uw baan gevonden?

Imago

- Was u van tevoren bekend met het Hilversum Media Park?
 - o Zo ja, wat wist u hierover? En hoe bent u er bekend mee geworden?
- Was u van tevoren bekend met het bedrijf waar u nu werkt?
 - o Zo ja, wat wist u hierover? En hoe bent u er bekend mee geworden?
- Had u, voordat u in Hilversum bent komen werken, bepaalde associaties met de stad, of het medialandschap? En de mensen in uw omgeving?
- Waarom is de keuze gevallen op een bedrijf in de media-industrie, in plaats van een bedrijf gespecialiseerd in IT?
 - o Wat heeft u aangetrokken in de baan?
 - o Wat heeft u aangetrokken in het bedrijf?
 - o Wat heeft u aangetrokken tot de industrie?
- Waarom is de keuze gevallen op een bedrijf in Hilversum en niet bijvoorbeeld Amsterdam of Utrecht?
- Hoe zou u het bedrijf omschrijven waar u bij terecht bent gekomen?
- Drie termen kiezen die het beste het imago voor Hilversum weergeven?
- Kunt u dit ook doen voor het imago van het bedrijf?

Deel 2: 'Hoe ervaren IT-professionals de keuze om bij mediabedrijven in Hilversum te gaan werken?'

Huidige situatie – bedrijfskeuze

- Bent u blij met de keuze die u heeft gemaakt, om hier in Hilversum te gaan werken?
- Hoe lang bent uw werkzaam bij bedrijf X?
- Wat heeft u gedaan in de periode dat u bij bedrijf X werkzaam was?
 - o Kunt u deze werkzaamheden omschrijven
 - o Functie omschrijven?
 - o Omvat de functie meer dan een ding?
 - o Werktijden

- In welke setting werkt u het liefst (teamverband, alleen, externe partijen)?
 - Komt dit overeen met de huidige situatie?
 - Hoe zou dit veranderd kunnen worden?
- Hoeveel ervaart u het financiële aspect van uw baan?
 - Vindt u dit een goed salaris?
 - Waarom wel/niet?
 - Zou u hetzelfde werk liever bij een IT-bedrijf doen als het beter zou betalen?
 - Waarom wel/niet?
 - Hoe zou u succesvol omschrijven in uw positie?
- Hoe is uw relatie met uw collega's?
 - Zelfde soort activiteiten, projecten?
 - Andere afdelingen?
 - Weet iedereen van elkaar wat er speelt?
 - Met wat voor soort mensen werkt u het liefst samen?
- Kunt u uw werk gescheiden houden van uw persoonlijke zaken?
 - Waarom wel/niet?
- Welke verantwoordelijkheden draagt u binnen het bedrijf?
- Als u nu een nieuwe baan zou mogen uitzoeken en het zou alles mogen zijn, wat zou u dan doen?
 - Waarom?

Omgeving

- U gaf aan dat u in ... woont:
 - Hoe lang bent u onderweg naar uw werk?
 - Openbaar vervoer?
 - Heeft u er bewust voor gekozen om wel/niet in Hilversum te gaan wonen?
- Hoe ervaart u de faciliteiten die het Media Park u biedt?
 - Clustering van mediabedrijven
 - Technische faciliteiten
 - Contacten met andere bedrijven
- Bent u bekend met de *Media Valley*?
 - Denkt u dat het centreren van mediabedrijven bijdraagt aan het functioneren?
 - Spillovers?
 - Clustering van talent

Work satisfaction

- Bent u gelukkig op uw werk? Ja, nee, waarom?
- Wat is het dat u gelukkig maakt?
 - o Elementen van werk?
 - o Doen wat iemand leuk vindt?
 - o Waarom niet gelukkig?
- Zou u mij drie redenen uit deze stapel kunnen geven wat voor u de motivaties zijn om naar uw werk te gaan? Kunt u hier meer over vertellen?

Intrinsieke motivaties

- Erkenning
- Prestatie
- Groeimogelijkheden
- Vooruitgang
- Verantwoordelijkheid
- Het werk zelf

Extrinsieke motivaties

- Relatie met leidinggevende(n)
 - Relatie met ondergeschikte(n)
 - Relatie met collega('s)
 - Toezicht
 - Beleid en bedrijfsadministratie
 - Arbeidsvoorwaarden
 - Factoren in privéleven
 - Status
 - Zekerheid binnen het werk
- Kunt u binnen het bedrijf uw gang gaan?
 - o Doen wat u graag doet?
 - o Wordt werk aan banden gelegd? Bepaalde regels?

Deel 3: ‘Hoe zijn de resultaten van de vorige twee deelvragen bruikbaar voor Hilversum Media Campus om zich aantrekkelijker op te stellen en zo meer IT-professionals aan te trekken?’

Toekomstperspectief

- Merkt u dat er een tekort is aan IT-professionals in mediabedrijven?
- Wat zijn volgens u de redenen dat IT-professionals niet snel kiezen voor mediabedrijven?
- Wat mist u in uw werkgever?
- Beschrijf uw ideale werkgever.
- Wat is voor u een key-factor voor een mediabedrijf om succesvol te zijn als werkgever?
- Hoe speelt het bedrijf waar u nu werkt in op de behoefte en wensen van de werknemers?
- Welke *skillset* dienen nieuwe werknemers te hebben alvorens ze beginnen met werken?
- Wat zijn volgens u, nu dat u enige ervaring in het werkveld heeft, elementen die mediabedrijven missen, die essentieel zijn voor het aantrekken van nieuw talent op het gebied van IT?

Afsluiter

‘Heel erg bedankt voor uw antwoorden, ontzettend bruikbaar. Is er nu nog iets wat u zou willen belichten of toevoegen? Of iets wat eerder al besproken is? Nogmaals bedankt voor uw deelname.

Bijlage D Toestemmingsformulier

Toestemmingsformulier deelname wetenschappelijk onderzoek

Voor vragen en/of opmerkingen over het onderzoek kunt u contact opnemen met:

Maxime Botz

maxime@hilversummediacampus.nl

+31646504652

Beschrijving

U bent uitgenodigd om deel te nemen aan een onderzoek naar de aantrekkelijkheid van mediabedrijven. Het doel van dit onderzoek is het achterhalen van de betekenisgeving aan de aantrekkelijkheid van mediabedrijven onder IT-professionals. Uw instemming betekent dat u toestemming geeft voor een interview. Voor het garanderen van de betrouwbaarheid van het onderzoek zullen er, wanneer u hier geen bezwaar tegen maakt, audio-opnames worden gemaakt. Deze opnames zullen uitsluitend gebruikt worden bij het uitwerken van het interview en het verwerken van de informatie.

Anonimiteit

In dit onderzoek wordt uw privacy gewaarborgd; er zal in het onderzoek, wanneer u dit wenst, gebruik gemaakt worden van een pseudoniem.

Tijdsduur

Het interview zal ongeveer vijfenveertig tot zestig minuten duren. De afspraak zal plaatsvinden op een tijd en locatie die voor u het beste uitkomt.

Rechten van deelname

Uw deelname is vrijwillig en u heeft het recht om op elk moment uw deelname te beëindigen. Ook heeft u het recht om bepaalde vragen niet te beantwoorden.

Ondertekenen van dit formulier

Hierbij verleen ik toestemming aan Maxime Botz, studente aan de Erasmus Universiteit Rotterdam, om de informatie die ik in het interview heb gegeven, te gebruiken voor haar onderzoek. Ik verklaar hierbij op een duidelijke wijze te zijn ingelicht over dit onderzoek. Ik begrijp de bovenstaande tekst en ga akkoord met de deelname. U bent niet verplicht dit formulier te ondertekenen. Uw mondelinge toestemming is ook voldoende.

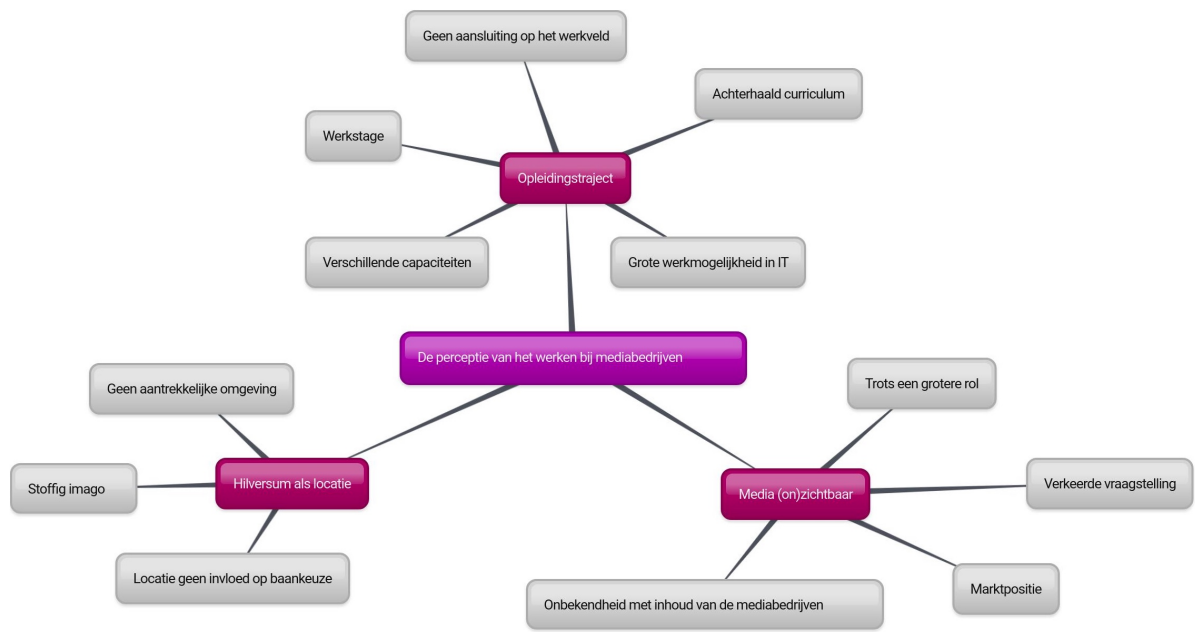
Naam

Handtekening

Datum

Bijlage E Codeernetwerken

Codeernetwerk thema 'de perceptie van het werken bij mediabedrijven'



Codeernetwerk thema 'de praktijk van het werken bij mediabedrijven'

