

# Fremtidens kompetencebehov i fiktions- og tv-produktion

November 2024



# Indhold

<b>Forord</b> .....	<b>3</b>
<b>1. Introduktion</b> .....	<b>4</b>
<b>2. Baggrund</b> .....	<b>7</b>
<b>3. Sammenfatning</b> .....	<b>11</b>
<b>4. Temaer.</b> Fem temaer, der vil påvirke fiktions- og tv-produktion de kommende år .....	<b>15</b>
4.1 Markedet for indhold .....	17
4.2 Den teknologiske udvikling .....	19
4.3 Diversitet og inklusion .....	22
4.4 Arbejds miljø og arbejdskultur .....	25
4.5 Grøn omstilling .....	28
<b>5. Fagområder.</b> Fremtidens kompetencebehov for fem fagområder .....	<b>31</b>
5.1 Udvikling og indhold .....	33
5.2 Produktion .....	39
5.3 Art .....	45
5.4 Billede og lyd .....	51
5.5 Virtuel produktion .....	56
<b>6. Metode</b> .....	<b>61</b>
<b>7. Bilag</b> .....	<b>66</b>

Tak til alle jer, der har bidraget til undersøgelsen.

Tak til eksperter, virksomheder og medarbejdere, der har ladet sig interviewe, til de mange respondenter, der har besvaret spørgeskemaundersøgelsen og ikke mindst til de mange organisationer, der har bistået med at få spørgeskemaet ud til virksomheder og medarbejdere i branchen.

Undersøgelsen er udarbejdet af Seismonaut for Styregruppen for kvalificeret arbejdskraft i fiktions- og tv-branchen.

November 2024.

SEISMONAUT

# Forord

For enhver branche er det helt centralt, at den kan rekruttere tilstrækkelig arbejdskraft med de rette kompetencer, hvis den skal kunne producere indhold af den høje kvalitet, som den danske fiktions- og tv-branche i mange år har markeret sig med. En velkvalificeret arbejdsstyrke er derfor en forudsætning for, at den danske fiktions- og tv-branche fortsat kan levere indhold af høj kvalitet, være konkurrencedygtig på det danske og internationale marked og dermed forløse sit potentiale for at skabe vækst og arbejdspladser.

I sensommeren 2022 blev branchesamarbejdet *Styregruppen for kvalificeret arbejdskraft i fiktions- og tv-branchen* igangsat med det formål at sikre et solidt fundament af tilstrækkelig og velkvalificeret arbejdskraft i fiktions- og tv-branchen. Det er styregruppens indstilling, at en fortsat professionalisering af branchen som helhed bl.a. skal ske med et øget strategisk fokus på uddannelse, rekruttering, fastholdelse, opkvalificering og kompetenceudvikling. I den sammenhæng er styregruppen med til at sikre videndeling og samarbejde på tværs af branchen og bidrager med kvalificerede vidensgrundlag til at kunne igangsætte relevante tiltag på. Denne analyse er et eksempel på netop dette.

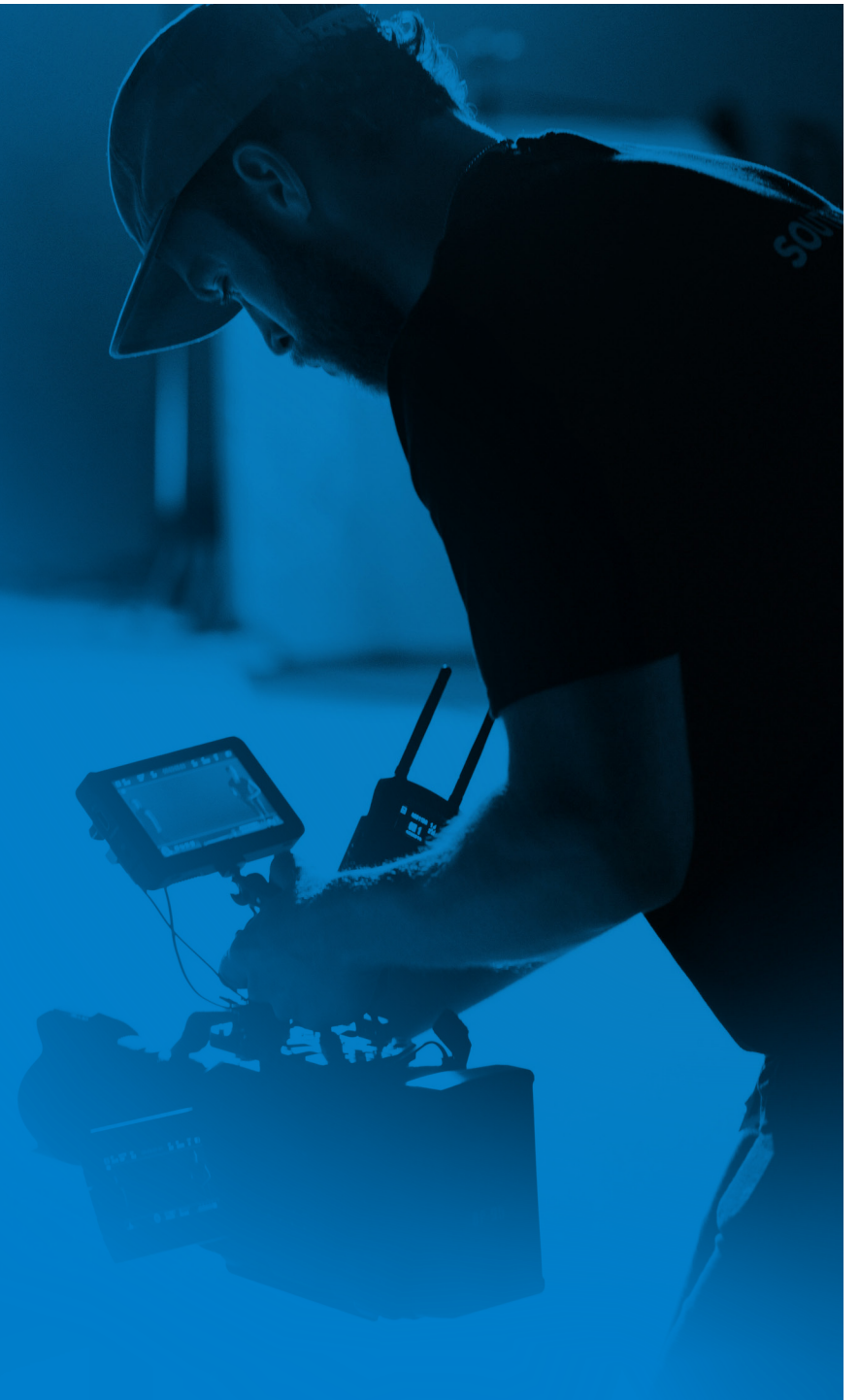
Analysen dokumenterer fremtidens kompetencebehov i fiktions- og tv-produktion og gør det muligt at arbejde målrettet, strategisk og vidensbaseret med fremtidens arbejdskraft, kompetencer og uddannelser. Vi ser frem til, at den kan bidrage til konstruktive og løsningsorienterede drøftelser og være med til at sikre et stærkt fundament for den danske fiktions- og tv-branche fremover.

God læselyst!

// Styregruppen for kvalificeret arbejdskraft i fiktions- og tv-branchen:

[Dansk Filmfotograf Forbund](#), [Dansk Filmklipperselskab](#), [Dansk Journalist forbund - Medier & Kommunikation](#), [Danske Dramatikere](#), [Danske Filminstruktører](#), [Danske Scenografer](#), [Den Vestdanske Filmpulje](#), [Det Danske Filminstitut \(DFI\)](#), [DR - Danmarks Radio](#), [FAF](#), [FilmFyn](#), [Metronome](#), [Nordisk Film Production](#), [TV 2 DANMARK](#), [Producentforeningen](#) og [Vision Denmark](#).

# 1. Introduction



# 1. Introduktion

## Fiktions- og tv-branchen er under forandring

Branchen har de seneste år været præget af først en periode med vækst og derefter en serie af kriser, som har ført til et lavere niveau af aktivitet og produktioner. Inflation, stigende lønomkostninger og udfordringer med at skaffe langsigtet finansiering præger samtidig branchen, mens forventningerne til kvaliteten øges.

Tidligere indsatser og undersøgelser af uddannelse og kompetencer har haft fokus på at sikre flere kvalificerede medarbejdere til branchen i en periode med vækst og mangel på arbejdskraft. Men tiderne har skiftet og de tendenser, der i dag påvirker branchen, har også ændret karakter.

Udviklingen i branchen påvirker både hvilke typer af fiktions- og tv-indhold, der bliver skabt, samt måden hvorpå dette indhold udvikles og produceres - og får derfor i sidste ende også betydning for hvilke typer af medarbejdere og kompetencer, branchen efterspørger i dag og i fremtiden.

## En indsats for mere kvalificeret arbejdskraft i fiktions- og tv-branchen

Indsatsen 'Kvalificeret arbejdskraft i fiktions- og tv-branchen' er iværksat for at skubbe på den fortsatte professionalisering af branchen. Med et øget strategisk fokus på uddannelse, rekruttering, fastholdelse, opkvalificering samt kompetenceudvikling ønsker Styregruppen for kvalificeret arbejdskraft i fiktions- og tv-branchen at sikre et solidt fundament af tilstrækkelig og velkvalificeret talent i hele fiktions- og tv-branchen.

Trods de de seneste år har været et stigende fokus på at sikre formaliseret uddannelse og efteruddannelse som del af en generel professionalisering af branchen, har fiktions- og tv-produktion historisk set ikke været en branche med overvægt af formaliseret uddannelse. Mange garvede filmarbejdere er enten mesterlærte eller autodidakte.

Styregruppen oplever en branche, hvor de enkelte medarbejdere, enkelte virksomheder og uddannelsesinstitutioner taler forskellige sprog, både hvad angår produktionstyper, fagområder, medarbejderprofiler og konkrete kompetencer. Det manglende fælles sprog skaber udfordringer i arbejdet med at sætte ord på fremtidens behov og med at skabe tværgående strategiske indsatser.

Styregruppen har taget de første skridt mod et fælles sprog, bl.a. ved at starte udarbejdelse af stillingsbeskrivelser i branchen. Dertil har styregruppen arbejdet med at sætte fokus på, hvordan behovet for kompetencer ændrer sig - et arbejde, som denne undersøgelse er en vigtig del af.

## Centrale tendenser, forventede konsekvenser og fremtidens kompetencebehov

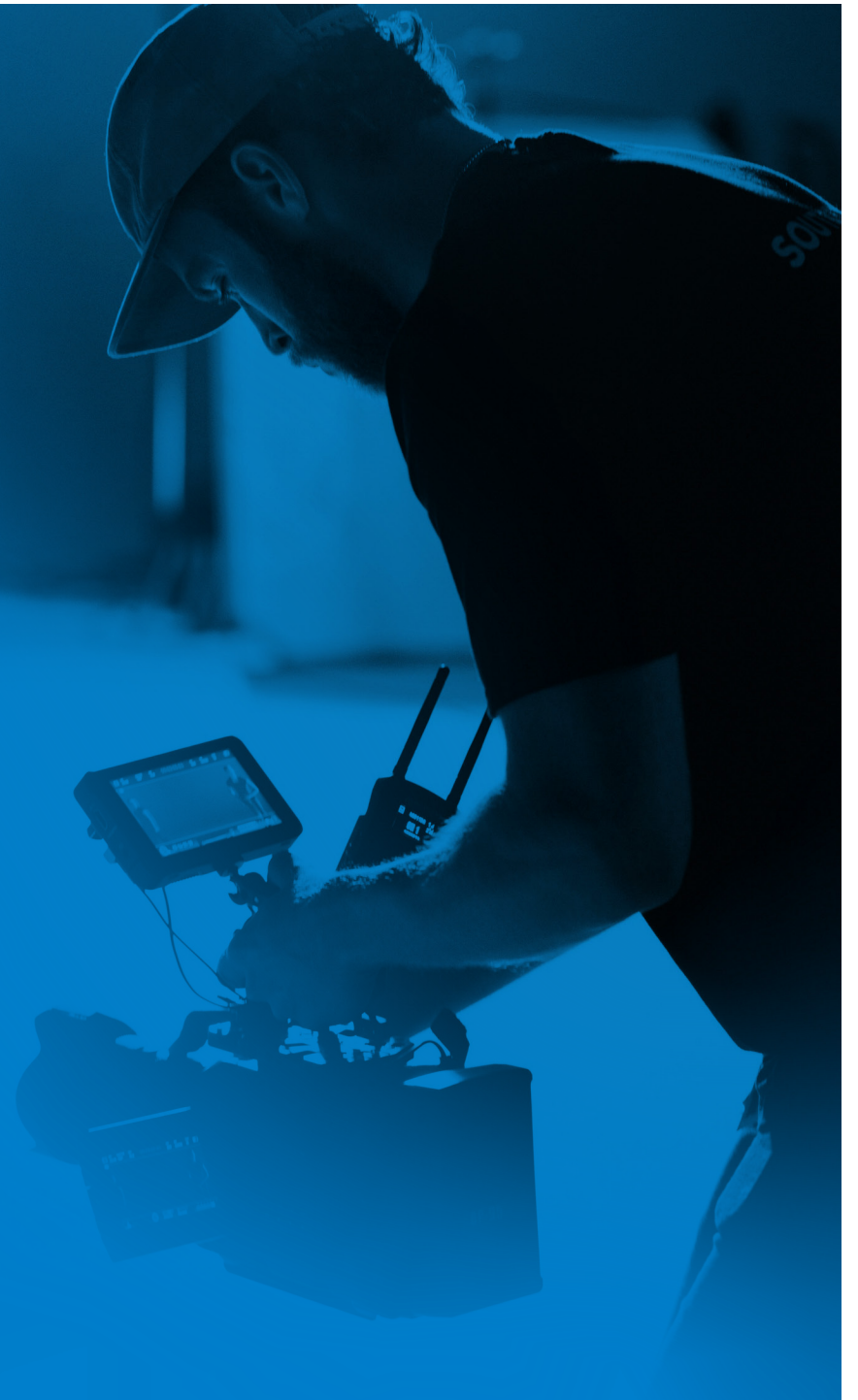
Med nærværende undersøgelse sætter vi fokus på, hvordan en række centrale tendenser i dag påvirker og forventes at påvirke roller og opgaver i forskellige fagområder inden for fiktions- og tv-produktion – og dermed hvordan kompetencebehovet forventes at udvikle sig de kommende år.

Undersøgelsen er en kortlægning, en baseline og en analyse. Den har til formål at understøtte mere nuanceret og databaseret samtale om fremtidens kompetencebehov i fiktions- og tv-produktion – både hvad angår de formelle uddannelser og de områder, hvor der i dag ikke findes professionsrettede uddannelser eller relevante tilbud om efteruddannelse. Undersøgelsen skal dermed ses som et bidrag til at sikre, at udbuddet af kompetencer i højere grad vil matche branchens efterspørgsel på sigt.

## Rapportens opbygning

- Kapitel 2 præsenterer de temaer og fagområder, som undersøgelsen er struktureret ud fra.
- Kapitel 3 sammenfatter undersøgelsens vigtigste pointer.
- Kapitel 4 rummer en analyse af, hvordan udviklingen inden for hvert tema påvirker roller, opgaver og kompetencer i fiktions- og tv-branchen generelt.
- Kapitel 5 rummer en analyse af, hvordan roller, opgaver og kompetencer vil udvikle sig i fiktions- og tv-produktion inden for hvert af de fagområder, som har været afsat for undersøgelsen.
- Kapitel 6 præsenterer metoden bag undersøgelsen, herunder den spørgeskemaundersøgelse og de interviews, der ligger til grund for analysen.
- Kapitel 7 er bilag og indeholder en begrebsliste fra rapporten samt tabeller med resultater fra udvalgte spørgsmål i spørgeskemaundersøgelsen fordelt på de fem fagområder.

## 2. Baggrund



## 2. Baggrund

**Med denne undersøgelse sætter vi fokus på, hvordan en række udvalgte tendenser påvirker arbejdet i fiktions- og tv-produktion for at forstå, hvilke kompetencer branchen får behov for de kommende år.**

Gennem en foranalyse har vi identificeret de væsentligste tendenser i branchen og sammen med styregruppen bag projektet udvalgt de vigtigste fem temaer: *Markedet for indhold, Den teknologiske udvikling, Diversitet og inklusion, Arbejds miljø og arbejdskultur samt Grøn omstilling.*

Vi har dertil udviklet en struktur for medarbejdere i branchen, hvor medarbejdere inddeles i fem overordnede fagområder. De fem fagområder er: *Udvikling og indhold, Produktion, Art, Billede og lyd samt Virtuel produktion.*

Undersøgelsen hviler på såvel kvantitative som kvalitative data. I arbejdet med at undersøge medarbejdernes egne forventninger til forandringer har vi gennemført en spørgeskemaundersøgelse med afsæt i de identificerede temaer og tendenser. I alt har 857 medarbejdere svaret på spørgeskemaundersøgelsen.

For at sikre dybde og nuancer på spørgeskemaundersøgelsens resultater har vi gennemført i alt 38 kvalitative interviews på tværs af eksperter, virksomheder og medarbejdere. Her har vi fået konkrete input til og nuancer på, hvordan branchen selv oplever forandringer og kompetencebehov. Undersøgelsen hviler dermed på et stærkt trianguleret billede af både eksperters og branchens egne forventninger til fremtiden.

På de følgende sider præsenterer vi først de fem temaer og deres udvalgte tendenser. Derefter følger definitionerne for de fem fagområder.





## Fem temaer for forandringer der påvirker kompetencebehovet

Gennem foranalysen identificerede vi tendenser i branchen og udvalgte i samarbejde med styregruppen de væsentligste tendenser under fem overordnede temaer.

### Markedet for indhold

Hvordan udviklingen i markedet påvirker fiktions- og tv-produktion. Undersøgelsen har fokus på fire tendenser: *øget pres for produktivitet i branchen, en stigende grad af fyrtårns- eller større projekter, indhold som skal kunne bruges på tværs af formater samt betydningen af internationale samarbejder.*

### Den teknologiske udvikling

Hvordan brug af teknologi påvirker både indhold og processer i fiktions- og tv-produktion. Undersøgelsen forholder sig til fire tendenser. *AI som hjælperedskab, AI som del af indholdsproduktion, AI til dataanalyse samt Virtual Production<sup>1</sup>.*

### Diversitet og inklusion

Hvordan udviklingen mod mere diversitet og inklusion påvirker fiktions- og tv-produktion både foran og bag kameraet. Undersøgelsen har fokus på både *diversitet i indholdet* og *diversitet blandt medarbejdere i branchen.*

### Arbejds miljø og arbejdskultur

Hvordan stigende krav til arbejdsmiljøet og ændringer i arbejdskulturen påvirker fiktions- og tv-produktion. Fokus har været på *arbejds miljø og kulturen på arbejdspladsen, fokus på den enkelte medarbejders udvikling og trivsel* samt på *god praksis.*

### Grøn omstilling

Hvordan den grønne omstilling påvirker fiktions- og tv-produktion. Fokus har været både på *ændrede processer, introduktionen af nye løsninger og materialer* samt *udvikling i forhold til krav til dokumentation.*

<sup>1</sup> - I rapporten skelner vi mellem *virtual production*, der henviser til fagområdet, og *virtual production*, der henviser til teknologien. Se begrebsafklaring i Kapitel 6 for nærmere forklaring.

## Fem fagområder har dannet ramme for analysen af fremtidens kompetencebehov

De fem fagområder har til formål at nuancere analysens resultater og sikre konkrete indsigter for udviklingen af fremtidens kompetencebehov.

Undersøgelsen fokuserer på de fagområder og profiler, hvor der i dag ikke er direkte professionsrettede uddannelser, idet der her er et særligt behov for at belyse udviklingen i kompetencebehov. Fagområderne er udvalgt i tæt dialog med styregruppen bag undersøgelsen og med inspiration fra branchens arbejdsde med stillingsbeskrivelser.

I spørgeskemaundersøgelsen har respondenterne selv placeret sig i det fagområde, de mener bedst beskriver deres aktuelle arbejde. Det var en svær opgave at afgrænse fagområderne entydigt, og enkelte respondenter har også oplevet at tilhøre flere fagområder.

Inddelingen i fagområder har imidlertid været et vigtigt redskab for undersøgelsen, og kategorierne bør derfor fremadrettet indgå i samtalen om den fortsatte udvikling af medarbejderprofiler og roller i branchen.

### Udvikling og indhold

Arbejdet med at udvikle og tilrettelægge indhold før, under og efter produktionen, herunder research og kreativ udvikling samt indholdsmæssig postproduktion. *Fx instruktør, scripter, episodeforfatter, manuskriptassistent, udvikler, tilrettelægger, posttilrettelægger, logger samt program-, udviklings- og redaktionschef.*

### Produktion

Arbejdet med at planlægge og gennemføre optagelser og produktion. *Fx line producer, produktionsleder<sup>2</sup>, produktionskoordinator og produktionsassistent, statistikkoordinator, location manager, caster, VJ og reporter.*

### Art

Arbejdet med at skabe, forme og designe de visuelle rammer for fortællingen, herunder arbejdet med at skabe de fysiske rammer, der bliver indfanget på optagelser. *Fx production designer (koncept)<sup>3</sup>, scenograf, art director, art department assistant, revisitor, makeup-artist, frisør og kostumier.*

### Billede og lyd

Arbejdet med at indfange billeder og lyd på optagelser. *Fx fotograf, grip assistent, belyser, belysningsassistent og toneassistent.*

### Virtuel produktion

Arbejdet med at skabe eller bearbejde billeder og lyd gennem virtuelle metoder samt efterbearbejdelse af indhold og effekter. *Fx VFX-producer, postproduktionstekniker, VFX-supervisor/artist, animator, colorist, posttilrettelægger, sounddesigner og logger.*

2 - Der har hidtil ikke eksisteret en professionsrettet uddannelse inden for produktionsledelse til film. Siden starten på undersøgelsen har UCL etableret professionsbacheloruddannelsen Filmproduktionsledelse.

3 - I 2016 blev det besluttet at lukke uddannelsen Production Design på Det Kongelige Danske Kunstakademi, og det sidste hold af studerende dimitterede i 2021. I 2024, efter starten på denne undersøgelse, etablerede Filmskolen en uddannelse i Production Design.

# 3. Sammenfatning



# 3. Sammenfatning

Medarbejdere i fiktion- og tv-produktion skal i fremtiden mestre både flere og mere forskelligartede opgaver inden for produktion og kreativ udvikling – og evnen til hurtigt at tilpasse sig vil blive mere central. En række tendenser påvirker allerede karakteren af opgaver og roller på tværs af fagområder, ligesom de forventes at få yderligere konsekvenser de kommende år.

Et stigende pres for produktivitet fører i flere sammenhænge til mindre produktionshold, hvor medarbejdere skal kunne favne flere og mere diverse opgaver. Den teknologiske udvikling gør det muligt for medarbejdere at udvikle, visualisere og efterbearbejde mere af det indhold, de hver især bidrager til.

Alle fagområder er under udvikling, hvilket betyder, at flere medarbejdere med forskellige fagligheder og baggrunde vil indgå i en større del af eller samarbejde mere på kryds og tværs af processer i produktionerne. Produktionsholdene bliver kompetencemæssigt mere diverse og produktionerne mere komplekse. Det stiller krav til lederne, der skal kunne forstå og navigere i både vilkår, krav, budgetter og forskellige fagligheder – og ikke mindst i nye krav til arbejdsmiljø, diversitet og grøn omstilling. Ledere skal derfor i stigende grad balancere komplekse projekter, færre ressourcer og en styrket ledelse af de individuelle medarbejdere. Det kræver nye kompetencer inden for både økonomi- og projektstyring, personlig ledelse og dialog på produktionerne.

## Nye teknologier og AI skaber nye opgaver og kompetencekrav

*Den teknologiske udvikling*, særligt inden for generativ AI og virtual production, vil fortsætte med at ændre arbejdsgangene i branchen. AI vil blive en vigtig faktor i både kreative og tekniske processer, hvilket skaber behov for medarbejdere, der mestrer tekniske færdigheder i at anvende AI som værktøj.

Medarbejdere skal kunne integrere AI i deres arbejde for at automatisere opgaver som planlægning og visuel produktion, samtidig med at de opretholder et kreativt niveau. Det stiller krav til opkvalificering af teknologiske kompetencer samt evnen til at samarbejde på tværs af fagområder.

## Bæredygtighed skaber nye roller og ledelsesmæssige udfordringer

*Grøn omstilling* vil ændre kravene til produktionernes miljømæssige bæredygtighed. Det medfører et behov for nye specialtroller, særligt inden for miljøvenlige løsninger og dokumentation. Der vil også være et stigende behov for strategisk ledelse, der kan balancere kreativitet, økonomi og bæredygtighed i produktionerne. Medarbejdere skal have forståelse for bæredygtige metoder og kunne arbejde tværfagligt med at implementere grønne løsninger i produktionerne.

## Diversitet i indhold og på arbejdspladsen stiller nye krav til ledelse

Fokus på *diversitet og inklusion* vil i de kommende år kræve, at ledere får stærkere kompetencer inden for inkluderende ledelse. Det bliver afgørende at kunne sikre inkluderende rekruttering og skabe inkluderende miljøer i selve produktionen.

Medarbejdere og ledere skal have indsigt i strukturelle barrierer for diversitet, samt evnen til at navigere i komplekse samarbejder, hvor forskellighed bliver en styrke. Kompetencer inden for samarbejde, empati og kommunikation bliver derfor essentielle for fremtidens arbejdspladser i branchen.



## Øget fokus på arbejdsmiljø kræver nye ledelseskompetencer

Medarbejdernes ønske om en bedre work-life-balance og et forbedret *arbejdsmiljø* og *arbejdskultur* stiller krav til, at ledere udvikler kompetencer inden for stresshåndtering, konfliktløsning og dialog. Arbejdskulturen vil i stigende grad kræve, at ledere kan skabe tryghed og trivsel i travle produktioner.

Samtidig kræver udviklingen, at ledere professionaliserer deres tilgang til økonomistyring samt struktur for og dokumentation af god praksis for at kunne lede større og mere komplekse produktioner med højere krav til arbejdsmiljøet.

## Udvikling og indhold: Kreative processer kræver strategisk forståelse og teknologisk opkvalificering

For fagområdet *Udvikling og indhold* spiller strategisk tænkning og teknologisk forståelse en stadig større rolle. Med et stigende pres for at skabe indhold til flere platforme og formater skal medarbejdere kunne udvikle innovative løsninger, der kombinerer kreativitet og forretningsforståelse. AI og andre digitale værktøjer vil også spille en rolle i research og udvikling af indhold, hvilket kræver opkvalificering inden for både tekniske og strategiske kompetencer.

## Produktion: Øget produktivitetspres kræver bredere faglighed og bedre ledelse

Fagområdet *Produktion* oplever stigende krav om at levere flere komplekse projekter med færre ressourcer. Produktionsledere og projektledere skal påtage sig bredere roller og mestre både ledelse, økonomistyring og kommunikation. Medarbejdere skal i højere grad favne flere opgaver, hvilket kræver bedre tværfaglige samarbejdsevner og forståelse for både kreativitet og forretningsdrift. Teknologisk opkvalificering, særligt inden for AI og digitale værktøjer, vil også være nødvendigt for at optimere produktionsprocesserne og skabe højere effektivitet.

## **Art: Teknologisk udvikling udvider opgaverne og skaber nye roller**

Teknologiske fremskridt som AI og virtual production (som teknologi) påvirker i stigende grad *Art*-området, hvor medarbejderne nu forventes at kunne arbejde med digitale værktøjer til konceptualisering og visualisering. Generativ AI gør det muligt at skabe visuelle elementer hurtigere og mere effektivt, hvilket flytter nogle opgaver fra eksterne grafikere til *Art*-medarbejdere. Samtidig forventes medarbejdere i stigende grad at kunne samarbejde tværfagligt, især med tekniske profiler fra *Virtuel produktion*, hvilket kræver nye tekniske og kreative kompetencer. Krav om miljømæssig bæredygtighed påvirker både arbejdsprocesser og valg af materialer, og *Art*-medarbejdere skal derfor i stigende grad navigere i komplekse beslutninger om miljøvenlige budgetter. Medarbejderne oplever imidlertid ikke, at budgetterne er fulgt med.

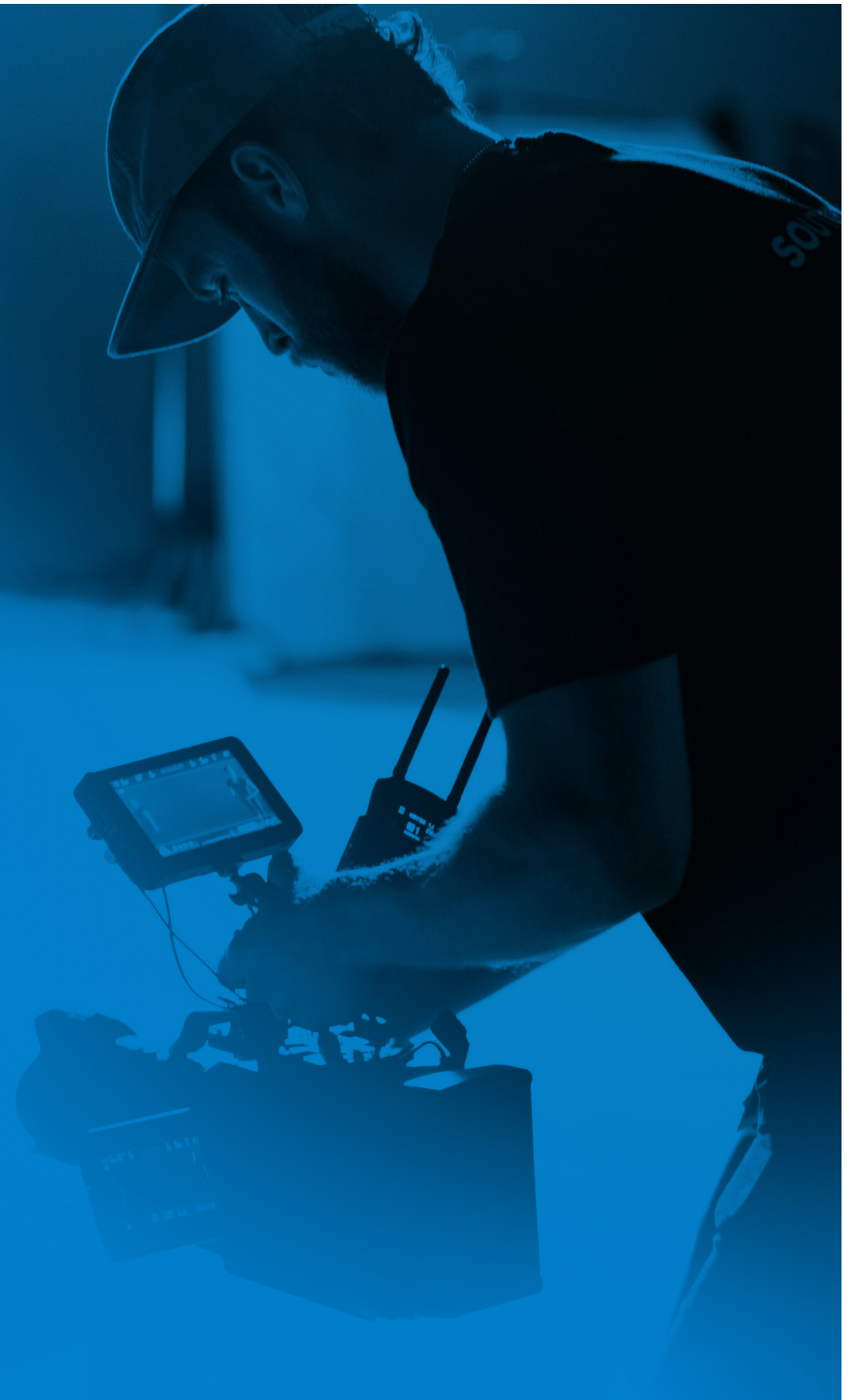
## **Billede og lyd: Pres på produktivitet skaber behov for alsidige medarbejdere**

Fagområdet *Billede og lyd* oplever et øget pres for at levere høj kvalitet med færre ressourcer. Det kræver medarbejdere, der kan påtage sig bredere roller og arbejde stadig mere effektivt med både billed- og lydredigering. Teknologisk udvikling, især inden for AI, vil muliggøre automatisering af flere manuelle opgaver, men medarbejdere skal stadig have både kreative og tekniske færdigheder til at bruge disse værktøjer. Evnen til at favne bredere kreative opgaver og arbejde hurtigere bliver afgørende for at imødekomme markedets krav.

## **Virtuel produktion: Nye tekniske profiler og samarbejdsevner**

*Virtuel produktion* er et fagområde, der i stigende grad påvirkes af teknologiske fremskridt, særligt inden for AI og virtual production (som teknologi). Medarbejdere skal kunne håndtere nye teknologiske værktøjer og samarbejde tættere med tekniske profiler, fra fx spilindustrien og 3D-grafik. *Virtuel produktion* bliver i stigende grad en del af den tidlige udvikling af produktionerne, hvorfor medarbejderne får brug for større forståelse for helheden af produktionerne samt at kunne samarbejde med medarbejdere fra andre fagområder. Arbejdet med virtual production betyder desuden, at der vil opstå nye fagprofiler, fx fra 3D-grafik og spiludvikling. Medarbejdere skal kunne arbejde agilt og planlægge komplekse produktioner, der i højere grad er digitalt baserede.

# 4. Temaer



# 4. Temaer

## Fem temaer, der vil påvirke fiktions- og tv-produktion de kommende år

Fiktions- og tv-produktion er under hastig forandring. Det skyldes både udefrakommende tendenser samt tendenser, der udspringer fra branchen selv. Ydre kræfter, såsom den internationale konkurrence eller teknologisk udvikling, er med til at ændre på muligheder og vilkår for at producere indhold. Derudover er der tendenser, som i højere grad er drevet indefra, heriblandt stigende fokus på arbejdsmiljøet og arbejdskulturen i branchen<sup>4</sup>.

I lyset af netop disse tendenser er det værd at analysere, hvordan fiktions- og tv-produktion vil ændre sig i de kommende år, samt hvordan disse ændringer smitter af på de kompetencer, der vil blive efterspurgt.

Fem temaer forventes at få særlig betydning for udviklingen i branchen. I dette kapitel præsenterer vi, hvordan udviklingen inden for hvert tema vil påvirke roller og kompetencebehov i branchen overordnet set. Resultaterne bygger på en samlet analyse af svarene fra spørgeskemaundersøgelsen og de kvalitative interviews.

4 - Selv om flere af tendenserne rummer udefrakommende faktorer, påvirker branchen selv både forandringerne og konsekvenserne. Virksomheder, ledere og beslutningstagere, som prioriterer og træffer beslutninger samt medarbejdere, som er del af at skubbe på en udvikling, er alle med til at påvirke udviklingen i branchen. I nærværende undersøgelse er der fokus på konsekvenserne af forandringerne frem for ophavet til dem.

## Læsevejledning

Spørgeskemaundersøgelsen giver et overblik over hvilke tendenser, der særligt vil påvirke roller og kompetencebehov i fiktions- og tv-produktion de kommende fem år.

Interviews med både eksperter, virksomheder og medarbejdere har været grundlag for at nuancere og forstå de konkrete konsekvenser for såvel roller som for kompetencebehov.

## De fem temaer

- 4.1 Markedet for indhold
- 4.2 Den teknologiske udvikling
- 4.3 Diversitet og inklusion
- 4.4 Arbejdsmiljø og arbejdskultur
- 4.5 Grøn omstilling

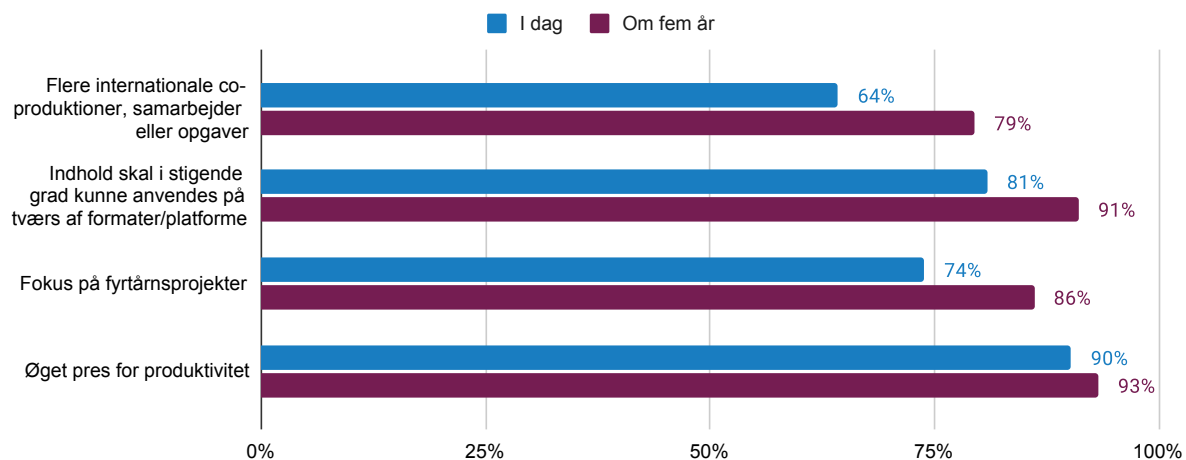


# 4.1 Markedet for indhold

Markedet for indhold er det tema, der har den største betydning på tværs af branchen. Flere tendenser påvirker allerede branchen. Det gælder især presset for produktivitet og forventningerne til, at indhold kan bruges på tværs af formater. Fokus på fyrtårns- eller større projekter samt omfanget af internationale samarbejder er de to tendenser i *markedet for indhold* med den største forventede udvikling.

**Figur 1. Tendensernes påvirkning i dag og om fem år for *Markedet for indhold***

Andel der har angivet "i høj grad" eller "i nogen grad"



Note: Svar på spørgsmålene "I hvilken grad er dit arbejde i dag påvirket af følgende tendenser i markedet" og "I hvilken grad forventer du, at følgende tendenser i markedet vil påvirke dit arbejde i de kommende fem år". (N=463-511)

## Øget pres for produktivitet påvirker rollerne i branchen

- Det kontinuerlige pres for produktivitet i branchen er den absolut mest udbredte tendens i undersøgelsen. Både hvad angår oplevelser af påvirkning i dag og i forhold til forventninger til fremtiden.
- Hele 70% af medarbejderne i branchen forventer i høj grad et øget pres for produktivitet de kommende fem år.
- Presset for produktivitet påvirker både brugen af teknologi og rollerne i de fem fagområder.
- Medarbejderne på tværs af branchen skal kunne favne bredere inden for egne fag og fagligheder, så de kan arbejde mere på tværs af den samlede værdikæde i produktionerne.
- Der er dertil en generel efterspørgsel på digitale og tekniske kompetencer, der understøtter brug af nye teknologier, som kan bidrage til at øge produktiviteten og dermed sikre konkurrencedygtighed.

**“Vi prøver ligesom at lave den her transition, hvor folk har flere hatte på, fordi pengene bliver mindre [...] Jeg vil helt klart efterspørge folk, der kan flere forskellige ting, altså små blæksprutter.”**

Virksomhed, Head of Production

## Indhold der i stigende grad skal fungere på tværs af formater og større produktioner påvirker roller og profiler i branchen

- Projekterne bliver større eller mere komplekse, og medarbejderne skal samtidig bidrage mere på tværs af værdikæden i produktionerne.
- Særligt medarbejdere inden for tv-/streaming-produktioner - såvel seriefiktion som dokumentar og underholdning - oplever, at indkøbere efterspørger større projekter.
- Større produktioner og brug af indhold på tværs af formater stiller krav til en bedre helhedsforståelse for produktionerne.
- De eftertragtede medarbejderprofiler er dem, der både er dygtige til deres egne kreative opgaver, og som forstår sammenhængen mellem fortælling, målgruppe, platform og marked.

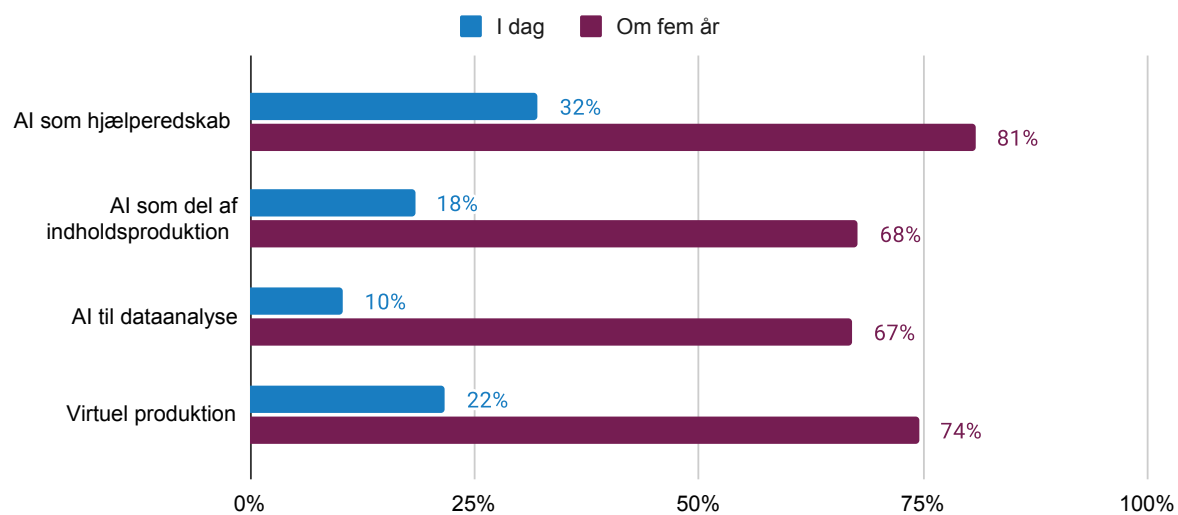
## Det økonomiske pres stiller krav til bedre ledelse og sætter fokus på samarbejde

- Det økonomiske pres i branchen fører til en fortsat afhængighed af freelancearbejde og kortsigtede ansættelser.
- Budgetterne er stramme, og produktionerne skal levere mere med færre ressourcer. Det kræver kreative kompromiser på tværs af fagområder.
- Krævende budgetter og mere komplekse produktioner stiller øgede krav til ledelse i branchen.
- Ledere skal både mestre kompleksitet, økonomistyring, kreativ ledelse og formå at skabe dialog med og mellem medarbejdere.

## 4.2 Den teknologiske udvikling

Den teknologiske udvikling er det tema, der forventes at være underlagt den største udvikling over de kommende fem år. For alle fire tendenser gælder det, at branchen i dag kun i ringe grad oplever påvirkning af tendenserne. Ser vi fem år frem, er billedet imidlertid et andet, hvor mellem 67 % og 81 % af medarbejderne vurderer, at den enkelte tendens i nogen eller høj grad vil påvirke deres fagområde.

**Figur 2. Tendensernes påvirkning i dag og om fem år for Den teknologiske udvikling**  
Andel der har angivet "i høj grad" eller "i nogen grad"



Note: Svar på spørgsmålene "I hvilken grad er dit arbejde i dag påvirket af følgende teknologier" og "I hvilken grad forventer du, at følgende teknologier vil påvirke dit arbejde i de kommende fem år". (N=553-721)

## Accelererende udvikling inden for AI forventes at få konsekvenser på tværs af branchen

- 2 ud af 3 medarbejdere oplever i dag, at AI slet ikke eller kun i mindre grad påvirker deres arbejde. I de kommende fem år forventer 4 ud af 5, at det i høj eller nogen grad vil påvirke deres arbejde.
- Udviklingen forventes at få betydning for både roller og profiler – nogle vil blive mere efterspurgt, andre mindre eller forsvinde helt.
- Foruden konkrete tekniske kompetencer vil ændringer i roller og profiler betyde, at nogle medarbejdere skal indgå mere på tværs af produktionsprocessen, mens de også i nogle tilfælde skal kunne samarbejde med helt nye fagligheder.

## Bredere og mindre specialiserede profiler for samtlige fagområder

- Teknologien skaber muligheder for, at fagpersoner kan favne opgaver, der ligger længere fra deres kernefaglighed, hvilket stiller krav til bredere profiler på tværs af fagområder.
- Det forventes, at flere profiler vil indgå tidligere og/eller senere i produktionsprocessen i fremtiden.
- Der vil derfor blive behov for medarbejdere, som har en både bred og kreativ profil inden for deres kernefaglighed snarere end dybe specialistprofiler.
- Udviklingen stiller krav til bedre forretningsmæssig forståelse – både i forhold til forretning som helhed og til hvordan enkelte medarbejdergrupper eget bidrag spiller ind samt samarbejdsevner, da medarbejdere og ledere vil komme i berøring med flere dele af produktionen.

## AI og automatisering rammer først og fremmest de udførende medarbejderes opgaveportefølje

- Det gælder for hele branchen, at medarbejdere og ledere forventes at opleve forandring på baggrund af *den teknologiske udvikling*.
- De skal alle optage ny viden og tillære sig nye kompetencer for at holde sig relevante.
- De praktisk udførende medarbejdere er imidlertid særligt udsatte for, at deres opgaver potentielt kan overtages af teknologier i fremtiden eller af profiler fra andre beslægtede fagområder.
- Tendensen ser vi allerede inden for fagområdet *Billede og lyd*, hvor automatisering i forhold til filtre og effekter allerede er nået langt.

## AI skaber nye kreative og forretningsmæssige muligheder

- Den teknologiske udvikling går hurtigt. AI-teknologierne bliver en større og større del af at udvikle og producere indhold.
- AI er allerede i dag et hjælperedskab til at løse opgaver for mange profiler og bliver stadig mere udbredt.
- Udviklingen går dog imod, at større og større dele af produktionerne kan skabes på en privat computer med billigere og mere tilgængeligt hardware og software.
- Både eksperter og praktikere vurderer derfor, at mindre produktioner, hvor en enkelt person eller et mindre hold selv finansierer og skaber indholdet, potentielt vil komme til at fylde mere i markedet i fremtiden.
- Denne potentielle udvikling er imidlertid et fokus, som ikke aktuelt indgår hos etablerede produktionsselskaber.

## **Virtual production kan snart få konsekvenser for næsten alle former for produktioner**

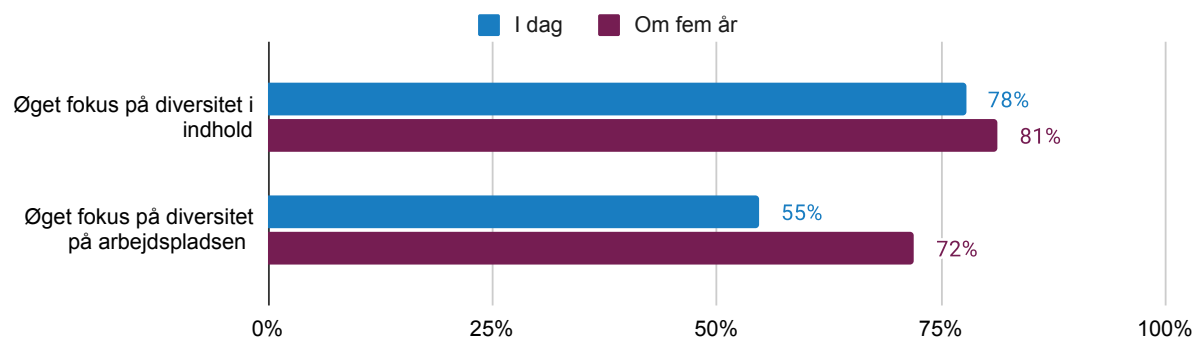
- Virtual production (som teknologi) er hurtigt blevet mere moden og tilgængelig, trods det endnu ikke er udbredt blandt danske produktioner.
- Teknologien ændrer på produktionsprocessen, da virtual production giver mulighed for, at det digitale indhold kan udvikles og produceres tidligere og eventuelt justeres midt i produktionen.
- Brug af virtual production introducerer nye tekniske roller til at betjene maskiner og til at udvikle, skabe og justere indhold.
- Ekspertes og virksomhedsrepræsentanter forventer i fremtiden at se en større andel af 3D-grafikere og game engine designere fra spillbranchen som en del af fiktions- og tv-produktioner.
- Udviklingen inden for virtual production vil dertil skabe behov for ledelseskompetencer og forretningsmæssige kompetencer på lederniveau, da processer skal lægges om til at inkludere de nye medarbejderprofiler. Den forventes dertil at skabe øget behov for samarbejdskompetencer i form af tværfaglig kommunikation og udvikling.

## 4.3 Diversitet og inklusion

Diversitet og inklusion påvirker i dag allerede branchen i form af øget fokus på diversitet i indholdet. Påvirkningen forventes dermed heller ikke at udvikle sig synderligt. Det er imidlertid blot 55 % af medarbejderne i branchen, der angiver at være påvirket af et øget fokus på diversitet på arbejdspladsen i dag.

Hvad angår denne tendens, forventes en større udvikling over de kommende fem år, hvor 72 % vurderer, at dette fokus vil påvirke deres fagområde.

**Figur 3. Tendensernes påvirkning i dag og om fem år for Diversitet og inklusion**  
Andel der har angivet "i høj grad" eller "i nogen grad"



Note: Svar på spørgsmålene "I hvilken grad er dit arbejde i dag påvirket af følgende tendenser inden for diversitet og inklusion" og "I hvilken grad forventer du, at følgende tendenser inden for diversitet og inklusion vil påvirke dit arbejde i de kommende fem år". (N=585-600)

## Branchen har fokus på mangfoldigt indhold foran kameraet men halter i forhold til *diversitet og inklusion* bag kameraet

- *Diversitet og inklusion* er et udbredt tema inden for alle fagområder. Branchen har allerede et stort fokus på repræsentation foran kameraet.
- *Diversitet og inklusion* bag kameraet fylder imidlertid ikke nær så meget men forventes at udvikle sig over de kommende år.
- Tendenserne inden for *diversitet og inklusion* ændrer ikke på roller på samme måde som de andre temaer.
- I nogle tilfælde kommer udviklingen imidlertid i konflikt med et øget pres for produktivitet og tendensen med mere pressede budgetter. For eksempel vil en udvikling mod en mere divers casting til tv-programmer kræve mere tid og flere ressourcer.
- Virksomheder oplever således en konflikt mellem ønsket positiv udvikling og aktuelle negative tendenser og påvirkninger.

**”Vi har arbejdet på at sikre, at vi får flere med en anden etnisk baggrund ind i vores produktioner, hvilket har været en udfordring, men også en nødvendighed for at holde os relevante.”**

Virksomhed, CEO

## En udfordring og udvikling, der påvirker fagområderne forskelligt

- *Udvikling og indhold* samt *produktion* er mere påvirket af *diversitet og inklusion* end de øvrige fagområder. Medarbejderne oplever allerede stor påvirkning i dag, ligesom de også forventer stor påvirkning de kommende fem år.
- Nogle fagområder er allerede godt i gang, og der findes gode eksempler på, hvordan *diversitet og inklusion* kommer til udtryk. Det gælder fx *Udvikling og indhold*, der skal caste bredere minoriteter til tv-programmer.
- Inden for fagområdet *Art* er tendenserne ikke slået igennem på samme måde. Ledere og medarbejdere i *Art* oplever imidlertid, at projektansættelser og en etableret ”arbejdssjak”-tilgang besværliggør arbejdet med at sikre udvikling i forhold til *diversitet* på arbejdspladsen.

## Samtlige medarbejdere – og særligt lederne – bør opkvalificeres inden for *diversitet og inklusion*

- I alle fagområder forventer medarbejderne, at øget *diversitet* kræver flere og bedre ledelseskompetencer.
- Ledere skal opkvalificeres, så de kan arbejde bevidst med *diversitet og inklusion* i deres daglige praksis og ledelse, mens medarbejdere også har behov for en bredere viden.
- På lederniveau forventes et behov for styrkede ledelseskompetencer, herunder særligt inkluderende og anerkendende dialog.
- Og for alle, ledere som medarbejdere, gælder det, at der vil blive brug for basal viden om fx bias, vilkår og rettigheder samt udvidede kommunikations- og samarbejdskompetencer.

**”De der gerne vil rykke kommer til at opdage, at alle deres medarbejdere mangler kompetencer.”**

Ekspert, *Diversitet og inklusion*

## **Udviklingen er ikke entydig – der eksisterer fortsat en modstand nogle steder i branchen**

- Trods den positive udvikling mod en mere divers og inkluderende branche, oplever nogle medarbejdere, at enkeltpersoner modsætter sig forandringer mod større diversitet og inklusion.
- Virksomhedsledere og eksperter mener, at der de kommende år fortsat vil være produktionsselskaber, hvor tendenserne af den grund ikke slår igennem.
- Denne tvetydighed i udviklingen stiller ikke specifikke krav til kompetencebehov for enkelte medarbejdere.
- Nogle mener imidlertid, at et aktivt fokus på diversitet og inklusion i fremtiden i stigende grad vil blive et kvalitetsparameter for både jobsøgende medarbejdere og investorer.

**“Der har været en positiv bølge, men der kommer også murren i krogene fra dem, som ikke rigtig gider forandring.”**

*Ekspert, Diversitet og inklusion*

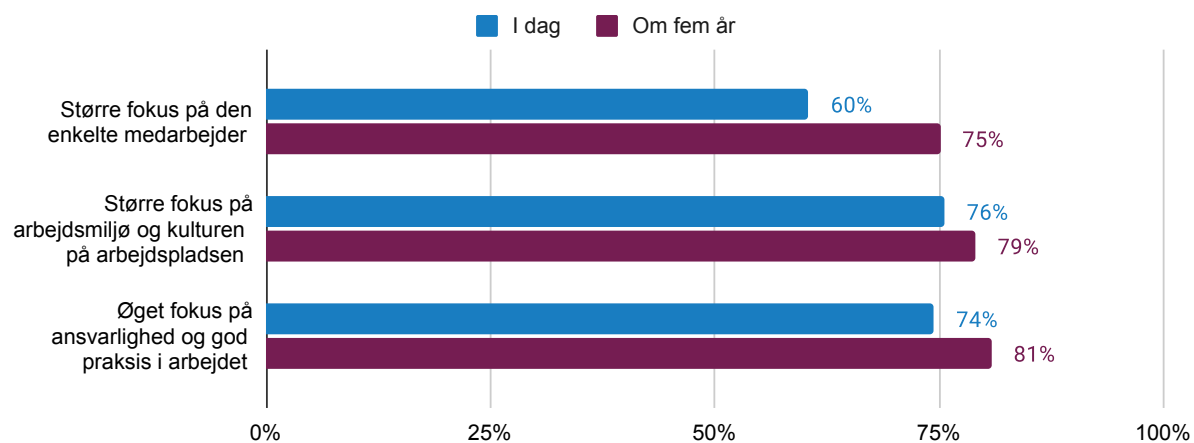


## 4.4 Arbejdsmiljø og arbejdskultur

Fokus på *arbejdsmiljø og arbejdskultur* påvirker allerede branchen i dag og forventes også fortsat at gøre det i de kommende år. 75–81 % af respondenterne forventer, at de tre tendenser vil påvirke deres arbejde i høj eller nogen grad i de kommende fem år. *God praksis, ansvarlighed* – og tilhørende fokus på *krav og vilkår* – forventer branchen vil blive særligt udbredt. *Fokus på den enkelte medarbejders udvikling, trivsel og vilkår* er den tendens, der forventes at udvikle sig mest de kommende år.

Figur 4. Tendensernes påvirkning i dag og om fem år for *Arbejdsmiljø og arbejdskultur*

Andel der har angivet "i høj grad" eller "i nogen grad"



Note: Svar på spørgsmålene "I hvilken grad er dit arbejde i dag påvirket af følgende tendenser inden for arbejdsmiljø og arbejdskultur" og "I hvilken grad forventer du, at følgende tendenser inden for arbejdsmiljø og arbejdskultur vil påvirke dit arbejde i de kommende fem år". (N=547-557)

## Forventninger fra en ny generation af medarbejdere

- Nye generationer af medarbejdere i branchen er med til at stille krav til et bedre arbejdsmiljø og en bedre kultur i branchen.
- Udviklingen handler både om et opgør med dårlige vaner i branchen samt at få etableret nogle nye vaner, der er mere socialt bæredygtige.
- Det gælder både generelle forhold om omgangstone og forventninger til en bedre balance mellem arbejdsliv og privatliv.
- Både ledere og medarbejdere skal kunne navigere i udviklingen mod et bedre arbejdsmiljø.
- Der er behov for bedre kompetencer på alle niveauer i forhold til dialog og konflikthåndtering.
- Her er tale om forandringer, hvor løsninger endnu ikke er givet. Derfor er der behov for viden blandt både ledere og medarbejdere om nye måder at tilrettelægge og lede arbejdet på, så det understøtter et mere bæredygtigt arbejdsliv.

## Lovgivning og krav giver opmærksomhed blandt ledere

- Krav om dokumentation af både arbejdsvilkår og god praksis giver samtidig mere systematisk fokus på arbejdsmiljø blandt ledere.
- Som leder i branchen skal man både kende og kunne navigere i de nye krav og vilkår, ligesom man skal kunne lede en arbejdsplads, hvor der er større faglig såvel som menneskelig mangfoldighed.
- Det giver behov for kompetencer blandt ledende medarbejdere. De skal kende og kunne leve op til krav og vilkår, ligesom de skal kunne dokumentere og kommunikere praksis.

**“Lovgivning har skabt et stort fokus på arbejdsforhold, især med de krav, der stilles fra EU”**

Virksomhed, CEO

## Professionalisering af arbejdsmiljøet og ændringer i samarbejdsformen

- Branchen bevæger sig mod en mere professionel og mere formaliseret arbejdskultur.
- Produktioner bevæger sig generelt mod hold bestående af medarbejdere med bredere faglige profiler, hvor flere er involveret på kryds og tværs af processen, og som derfor arbejder mere organisk sammen.
- Samarbejde og ledelse af produktioner og medarbejdere vil altså være præget af øget mangfoldighed og flere samarbejdsflader.
- Professionaliseringen vil kræve øget fokus på dialog og trivsel fra ledere. Ledere skal være mere bevidste om kompetencer, ligesom de skal kunne skabe en tryk dialog om fx kreative beslutninger eller fejl.

**“Det er en ‘saying’ i branchen, at du aldrig er bedre end dit sidste job. Det er noget vås! Selvfølgelig kan man lave et godt job på en produktion og et dårligt på en anden. Den slags giver et ekstremt dårligt arbejdsmiljø, for så melder du aldrig tilbage, hvis noget ikke har fungeret. Du bliver bange for ikke at få dit næste job. Kombineret med den freelance-kultur vi har, bliver det svært at skabe et godt arbejdsmiljø.”**

Virksomhed, CEO

## Kompetencer inden for dialog, konfliktløsning, stresshåndtering og empati skal understøtte det gode arbejdsmiljø

- Udviklingen i arbejdsmiljø er det tema, som stiller de største krav til samarbejdsevnerne i branchen.
- Det handler både om et behov for mere formaliserede kompetencer omkring ledelse samt evner inden for dialog, konfliktløsning, stresshåndtering og empati.

**“Jeg prøver virkelig at være god til at se folk og også se, hvad der foregår mellem linjerne, for ligesom også at kunne mærke, hvad har de brug for.”**

*Medarbejder, Produktion*

## Strukturelle udfordringer hæmmer den positive udvikling

- Varierende arbejdstider og andelen af løst tilknyttede medarbejdere i branchen giver svære vilkår for at skabe et bedre arbejdsmiljø.
- Et fortsat øget pres for produktivitet er samtidig en udfordring for at fremme den gode dialog og et anerkendende miljø på produktioner og på tværs af fagområder.
- Dertil opstår der friktion i mødet mellem de mere traditionelle fagprofessionelle, der mener, at branchen er som den er, og dem med en mere progressiv holdning, der mener, at branchen bør laves om.
- Både ledere og medarbejdere er bevidste om udfordringerne, som også vil kræve ændringer på et strukturelt niveau.

**“Jeg kan ikke sige noget, fordi jeg ingen magt har (som freelancer). Hvis folk oplever mig som besværlig, hvis jeg påpeger noget, så gider de ikke arbejde sammen med mig igen.”**

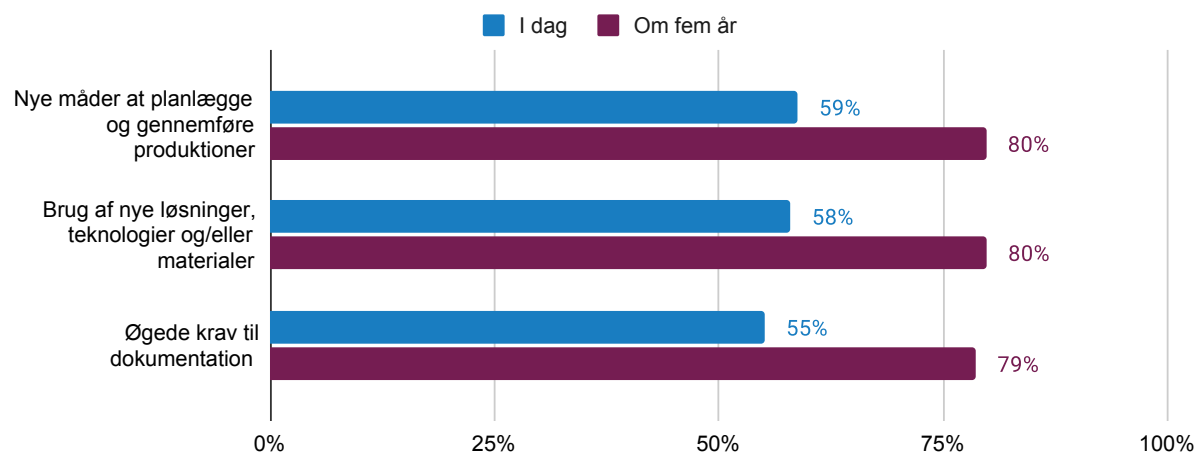
*Freelancer, Produktion*

## 4.5 Grøn omstilling

Den grønne omstilling er det tema, udover den teknologiske udvikling, hvor branchen forventer den største udvikling i løbet af de næste fem år. Udviklingen vil både gælde *omlægning af praksis og processer*, introduktion af *nye løsninger og materialer* samt *øgede krav til dokumentation*. Udviklingen rammer bredt på tværs af fagområder. Fagområdet Art forventer dog i særlig grad, at *grøn omstilling* vil påvirke deres arbejde, mens *Virtual production* omvendt kun i meget ringe grad forventer dette.

**Figur 5. Tendensernes påvirkning i dag og om fem år for Grøn omstilling**

Andel der har angivet "i høj grad" eller "i nogen grad"



Note: Svar på spørgsmålene "I hvilken grad er dit arbejde i dag påvirket af følgende tendenser inden for grøn omstilling" og "I hvilken grad forventer du, at følgende tendenser inden for grøn omstilling vil påvirke dit arbejde i de kommende fem år". (N=471-494)

## **Grøn omstilling vil betyde mere de kommende fem år end i dag**

- Efter den teknologiske udvikling er den grønne omstilling det tema, hvor branchen forventer den største udvikling fra i dag til om fem år.
- Udviklingen vil både handle om at introducere nye praksisser og processer i produktionerne, nye løsninger til at reducere branchens CO2-aftryk og øgede krav til dokumentation.
- Nye krav fra indkøbere og de aktører, der finansierer indhold, er især med til at drive udviklingen.
- De større broadcastere som fx DR og TV2 har været særligt hurtige til at implementere ny lovgivning og standarder i deres egen praksis. Deres arbejde er allerede ved at blive integreret i deres krav til og aftaler med leverandørerne.
- Blandt indkøbere er der særligt fokus på dokumentation og brug af redskaber til at opgøre CO2-aftryk. Blandt medarbejdere i flere fagområder eksisterer også allerede en udbredt oplevelse af krav om brug af nye løsninger til at reducere aftryk.

## **Grøn omstilling vil få forskellige konsekvenser på tværs af branchen**

- Kravene om at skulle dokumentere CO2-aftryk både før og efter en produktion vil især påvirke *Produktion, Art* og til dels *Udvikling og indhold*.
- Fagområderne *Udvikling og indhold* samt *Produktion* afgør de kreative forhold, rammerne, økonomien og ikke mindst prioriteringen for at kunne træffe mere bæredygtige valg undervejs i produktionerne.
- Disse tre fagområder er derfor særligt opmærksomme på den grønne omstilling og dens konsekvenser for deres arbejde og kompetencebehov.

- Udviklingen er drevet af indkøbere og beslutningstagere. Derfor er virksomhedsledere, produktionsledere og de nye specialister inden for *grøn omstilling* særligt bevidste om udviklingen.
- Blandt øvrige medarbejdere er der mere skepsis om de konkrete konsekvenser og mulighederne i den fortsatte omstilling.

## **“Vi oplever, at nogle afdelinger bliver hårdere ramt af krav om grøn omstilling end andre.”**

Virksomhed, CEO

## **Fokus bevæger sig fra de lavthængende frugter til strukturelle forandringer**

- Mange steder i branchen oplever medarbejderne, at de lavthængende frugter allerede er plukket. Det gælder fx indsatser som at skifte fra engangsservice, overgå til grøn catering eller bruge elbiler til transport under produktioner.
- Medarbejdere i flere fagområder forventer, at udviklingen på området i stigende grad vil omfatte mere kreative og strukturelle forhold på produktionerne, såsom planlægning/udførelse i forhold til geografisk placering eller arbejde med cirkulære tilgange til produktioner mere generelt.

## Den grønne omstilling vil skabe nye opgaver og nye roller

- Brug af værktøjer til dokumentation, balancering af økonomi og emissioner kræver et andet mindset og nye kompetencer blandt medarbejdere på tværs af fagområder.
- På den korte bane er der behov for flere specialister i bæredygtighed i branchen. Specialisterne vil stå for at planlægge og dokumentere til- og fravalg, indsatser og resultater i forhold til CO2-aftryk.
- Eksisterende medarbejdere forventer imidlertid også at skulle løse nye opgaver som følge af den grønne omstilling, fx i samarbejdet mellem fagområder og fagledere, når der skal træffes beslutninger om indkøb, brug af materialer eller transport.
- Men også helt konkret når manuskriptforfattere eller tilrettelæggere skal være i stand til at tænke på, hvilket CO2-forbrug deres valg kan resultere i.
- Både ledere og medarbejdere skal kunne forholde sig til, hvilke muligheder og konsekvenser den grønne omstilling har inden for deres fag. De skal kunne navigere i til- og fravalg samt forstå de potentielle kompromisser, der vil opstå under dialog om produktionerne.

**“Det er faktisk meget fedt, at der er en Green Manager. Det er vigtigt og indebærer et stort ansvar.”**

Kostumier, Art

## Økonomisk pres skaber friktion, der giver behov for dialog og kompromisser

- Den grønne omstilling fører til friktion i branchen, når ønsket om mere bæredygtig produktion er udfordret af strukturerne i branchen.
- Transport og el-forbrug udgør væsentlige dele af CO2-aftrykket, især på spillefilm. Produktioner med co-finansiering over nationale eller regionale grænser kræver mere transport, hvilket gør det sværere at balancere budget og bæredygtighed, når også finansieringskrav til fx locations for optagelse skal tænkes ind.
- Materialer og udstyr udgør væsentlige dele af CO2-aftrykket på især tv- og live-produktioner. Medarbejdere i Art oplever dog, at krav til bæredygtige materialer er i konflikt med det pres, de også oplever for at reducere omkostninger eller for at levere mere inden for samme budgetter.
- Problemerne giver friktion i dialogen på tværs af fagområder. De strukturelle problemer kan ikke løses af kompetencer alene. Det er på mange måder også en omstilling, der er under fuld udvikling og derfor ikke er fuldt tilvejebragt.
- Der er imidlertid et øget behov for en fælles forståelse af den grønne omstilling. Der er behov for kompetencer til at indgå i dialog om kompromisser og for viden om konkrete muligheder og udfordringer vedrørende *grøn omstilling* i relation til den pågældende produktion og de pågældende fagområder.

# 5. Fagområder



# 5. Fagområder

## Fremtidens kompetencebehov for fem fagområder

I dette kapitel formidler vi analysen af fremtidens kompetencebehov inden for hver af de fem fagområder. Vores fokus har været de specifikke forandringer, som påvirker roller, opgaver og kompetencer i hvert fagområde.

Fagområderne oplever alle, i vid udstrækning, de samme tendenser. De to tendenser, der i højest grad definerer den profil af medarbejdere, der vil være særligt eftertragtede, er *den teknologiske udvikling* og *udviklingen i markedet*.

Der vil i høj grad være behov for medarbejdere med bredere kreative profiler, flere digitale kompetencer og en større helhedsforståelse for produktionerne og deres kommercielle aspekter. Dertil er der i alle fagområder et større behov for samarbejdskompetencer som resultat af øget fokus på *diversitet og inklusion*, på *arbejds miljø og arbejdskultur* og på *grøn omstilling*.

Hvordan fagområderne oplever behovene, og hvilke konkrete kompetencer, der vil være behov for, varierer dog.

## Læsevejledning

I indledningen af hvert afsnit opsummerer vi fagområdets forventninger til, hvad der vil præge udviklingen de kommende fem år.

Dernæst udfolder vi den nærmere analyse af, hvordan roller og kompetencebehov vil ændre sig inden for fagområdet.

Til sidst følger resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen på spørgsmål om forventede ændringer i roller og opgaver samt forventninger til fremtidens kompetencebehov.

Spørgeskemaundersøgelsen har givet et overblik over graden af forandring, det enkelte fagområde forventer. Interviews med både eksperter, virksomheder og medarbejdere fra det pågældende fagområde, har været grundlag for at forstå de konkrete forandringer i såvel roller som i kompetencebehov.

## De fem fagområder

5.1 Udvikling og indhold

5.2 Produktion

5.3 Art

5.4 Billede og lyd

5.5 Virtuel produktion

For detaljerede beskrivelser af de fem fagområder, se side 10.



## 5.1 Udvikling og indhold

Fagområdet *Udvikling og indhold* omfatter arbejdet med at udvikle og tilrettelægge indhold før, under og efter produktionen, herunder research og kreativ udvikling samt indholdsmæssig postproduktion. *Fx instruktør, scripter, episodeforfatter, manuskriptassistent, udvikler, tilrettelægger, posttilrettelægger, logger samt program-, udviklings- og redaktionschef.*

I fagområdet *Udvikling og indhold* mærker medarbejderne, at markedet er blevet mindre. Og det er en udvikling, som de forventer vil fortsætte de næste fem år, hvor pressede budgetter vil fortsætte med at påvirke fagområdet.

Medarbejdere oplever, at *diversitet og inklusion* allerede påvirker deres fagområde i dag. De oplever at indkøbere, broadcastere og finansieringskilder er begyndt at stille krav til diversitet foran kameraet. I fremtiden forventer medarbejderne, at *diversitet og inklusion* bag kameraet også vil påvirke fagområdet i større omfang.

*Den teknologiske udvikling og grøn omstilling* påvirker ikke fagområdet synderligt i dag. Medarbejderne forventer imidlertid, at begge temaer vil have større betydning i fremtiden. Hvad angår de teknologiske tendenser, er der så småt fokus på AI som hjælperedskab, men teknologien har endnu ikke for alvor fundet sin vej ind i den kreative del af arbejdet.



## **Øget forventning til, at medarbejdere kan varetage flere opgaver**

- Medarbejdere oplever, at produktionerne skal levere mere for samme eller mindre budgetter. Det skaber et behov for medarbejdere, der favner bredere, og som kan løse opgaver, der rækker ud over deres kernefaglighed.
- Udviklingen skaber både et øget behov for en styrket forretningsforståelse og for de analytiske kompetencer, der skal til for at blive i stand til bedre at forme projekter, der tilgodeser et skiftende marked og dets indkøbere.
- Behovet for den styrkede forretningsforståelse kommer for de kreative profiler fra fagområdet til at betyde, at de i højere grad skal være i stand til at sætte sig ind i og forstå den økonomiske virkelighed, som deres projekter skriver sig ind i.
- De skal dertil være bedre i stand til at læse markedet og promovere deres projekter og sikre, at indholdet vil være relevant.

**“Du bliver nødt til at kunne mange forskellige ting og tage mange forskellige roller, fordi jeg har en fornemmelse af, at alle produktionsselskaber jonglerer deres faste medarbejdere rundt for ikke at skulle sige dem op.”**

*Udviklingsproducent, Udvikling og indhold*

## **AI som hjælperedskab anvendes særligt i research og til salgsmaterialer**

- Medarbejderne er begyndt at bruge AI som værktøj i researcharbejdet, når de skal udvikle nye projekter.
- I et presset marked med en begrænset økonomi, oplever medarbejderne, at producenter, indkøbere og investorer ønsker mere detaljerede og visuelle præsentationer, der kan overbevise dem om projektets potentiale.
- AI har derfor et særligt potentiale i arbejdet med at skabe et stærkt salg- og pitch-materiale allerede i dag.
- AI fungerer som en form for kreativ sparringspartner, hvor medarbejderne fungerer som kreative redaktører på det indhold, de digitale værktøjer former.
- Udviklingen inden for AI forventes i fremtiden at stille endnu højere krav til specifikke tekniske kompetencer, samt til en udvidet forståelse af de juridiske og etiske komplikationer som brugen af teknologierne kan have.

**“Vi bruger AI som et værktøj i research og præsentationer, især i begyndelsesfaserne af projekter, og det har gjort tingene hurtigere og mere effektive”**

*Udviklingsproducent, Udvikling og indhold*

## **Udvikling og indhold forholder sig afventende i forhold til brug af AI i det kreative arbejde**

- Teknologierne er endnu ikke gode nok til at skabe det færdige resultat.
- De kreative profiler har svært ved at se, hvordan AI skal kunne spille mere direkte ind i deres kerneprocesser. Brugen af AI i den kreative proces er derfor heller ikke blevet almen praksis endnu.
- Mange forholder sig fortsat afventende. Selvom medarbejderne ser en fremtid med større brug af AI i indholdsproduktion, forventer de først et opgør om rettigheder ved brug af AI-genereret indhold.
- Bliver AI som del af indholdsproduktionen større, vil det kræve både tekniske og fagspecifikke kompetencer.
- Det vil være nødvendigt løbende at forstå de nye teknologier og redskaber, men det vil også blive vigtigt for fagområdet, at man er i stand til at bruge nogle redskaber aktivt og kan koble disse til egen kernefaglighed og kompetencer.

**”Vi har ikke taget AI helt ind i det kreative endnu, men vi prøver at være opmærksomme på, hvordan det kan hjælpe os fremover uden at erstatte den menneskelige kreativitet.”**

*Instruktør, Udvikling og indhold*

## **Øget diversitet i indholdet og på arbejdspladsen kræver viden og forståelse blandt alle medarbejdere i fagområdet**

- Fokus på diversitet i indholdet er allerede en udbredt tendens i fagområdet, mens diversitet på arbejdspladsen vil få større betydning over de kommende år.
- Ledende medarbejdere i fagområdet spiller en særlig rolle i arbejdet med diversitet på arbejdspladsen. Udviklingen vil derfor kræve både ledelses- og samarbejdskompetencer, såsom kendskab til bias, viden om de strukturelle udfordringer og vanemønstre, som hæmmer diversitet.
- Flere fremhæver dertil et generelt behov for viden om og forståelse for minoriteter og diversitet blandt medarbejdere for at understøtte udviklingen.

## **Grøn omstilling udvikler sig mod større påvirkning i Udvikling og indhold**

- Fagområdet oplever ikke, at *grøn omstilling* påvirker deres arbejde meget i dag.
- Medarbejderne forventer imidlertid, at tendenserne inden for *grøn omstilling* vil få stor betydning for fagområdet i fremtiden.
- Både i forhold til nye måder at planlægge og gennemføre produktioner på, nye løsninger, teknologier og materialer samt øgede krav til dokumentation.
- Udviklingen stiller krav til medarbejdere og ledelse, der skal være i stand til at udvikle indhold inden for nye rammer med en lang række krav til fx CO2-aftryk.
- Udviklingen kræver viden og oplysning samt en fælles forståelse for *grøn omstilling* for alle medarbejdere.
- Da *Udvikling og indhold* i høj grad står for at udforme og definere det arbejde, der foregår i *Produktion*, er det derfor vigtigt, at deres viden om *grøn omstilling* også strækker sig til produktionsområdet.
- Medarbejderne ser et større behov for tekniske kompetencer, fx i forbindelse med måling af klimaaftryk.
- Dertil forventer medarbejderne øget behov for strategiske kompetencer og forståelse for kompleksitet, så de er i stand til træffe til- og fravalg i balancen mellem det kreative indhold, de økonomiske muligheder og bæredygtighed.

## 5.1 Udvikling og indhold

### Udviklingens konsekvenser

#### Udvikling i marked og teknologi er primære drivkræfter for forandringer

- 8 ud af 10 ser udvikling i markedet for indhold og den teknologiske udvikling øge kompetencebehov, kræve bredere medarbejderprofiler, føre til behov for nye medarbejderprofiler samt øge efterspørgsel på specifikke roller.

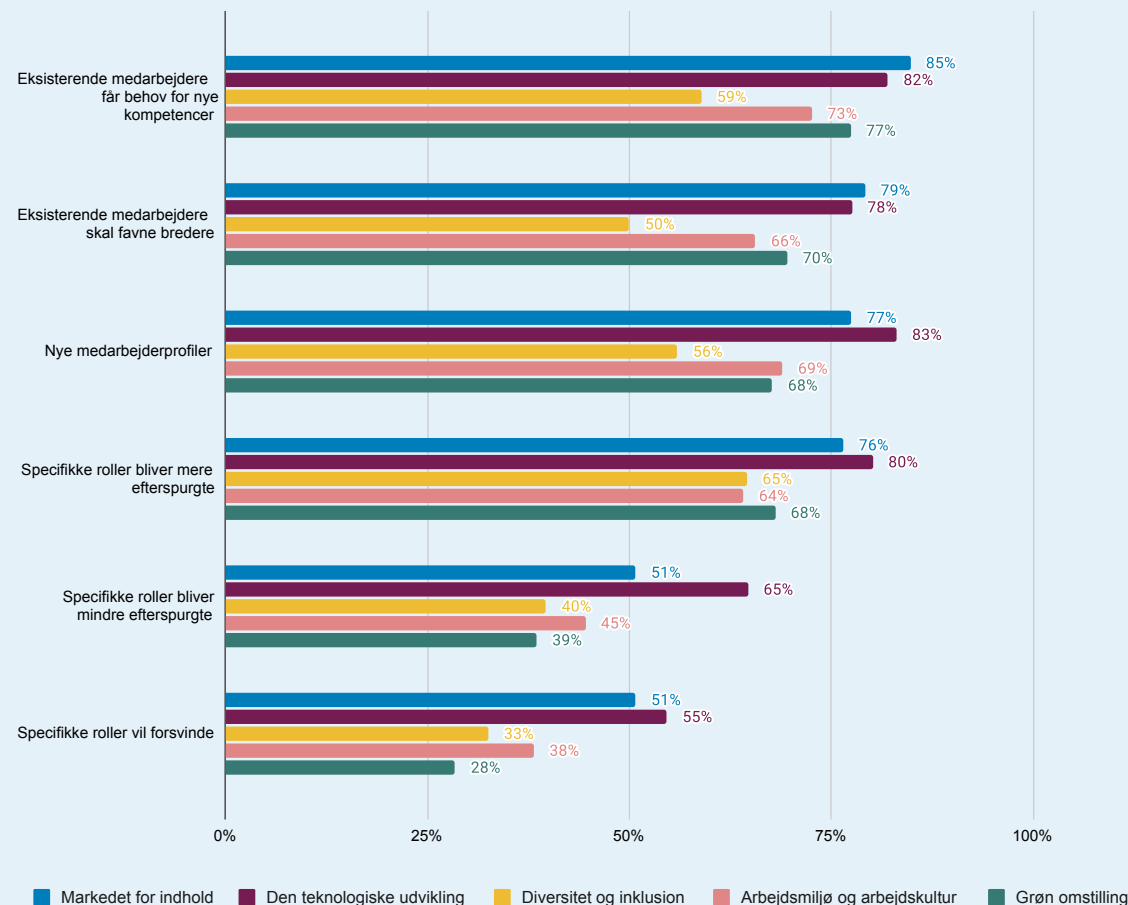
#### Grøn omstilling samt arbejdsmiljø og arbejdskultur kræver kompetencer og fører til nye profiler

- 7 ud af 10 ser udviklingen inden for de to temaer stille krav til eksisterende medarbejdere og føre til nye profiler i fagområdet.

#### Den teknologiske udvikling og udvikling i markedet for indhold vurderes særligt at kunne føre til, at profiler forsvinder

- Lige over halvdelen (55 %) ser potentielt specifikke roller forsvinde, mens 65 % forventer mindre efterspørgsel på specifikke roller som resultat af den teknologiske udvikling.

Figur 6. Udviklingens konsekvenser for Udvikling og indhold  
Andel der har angivet "i høj grad" eller "i nogen grad"



Note: Svar på spørgsmålet "I hvilken grad forventer du, at [tendenser inden for pågældende tema] vil få følgende konsekvenser for dit fagområde i de kommende fem år?". (N=110-228)

## 5.1 Udvikling og indhold

### Fremtidens kompetencebehov

#### Teknologi og marked vil i særdeleshed kræve tekniske og kreative kompetencer

- 75 % og 64 % ser et øget behov for tekniske kompetencer som konsekvens af hhv. *den teknologiske udvikling* og *udviklingen i markedet for indhold*.

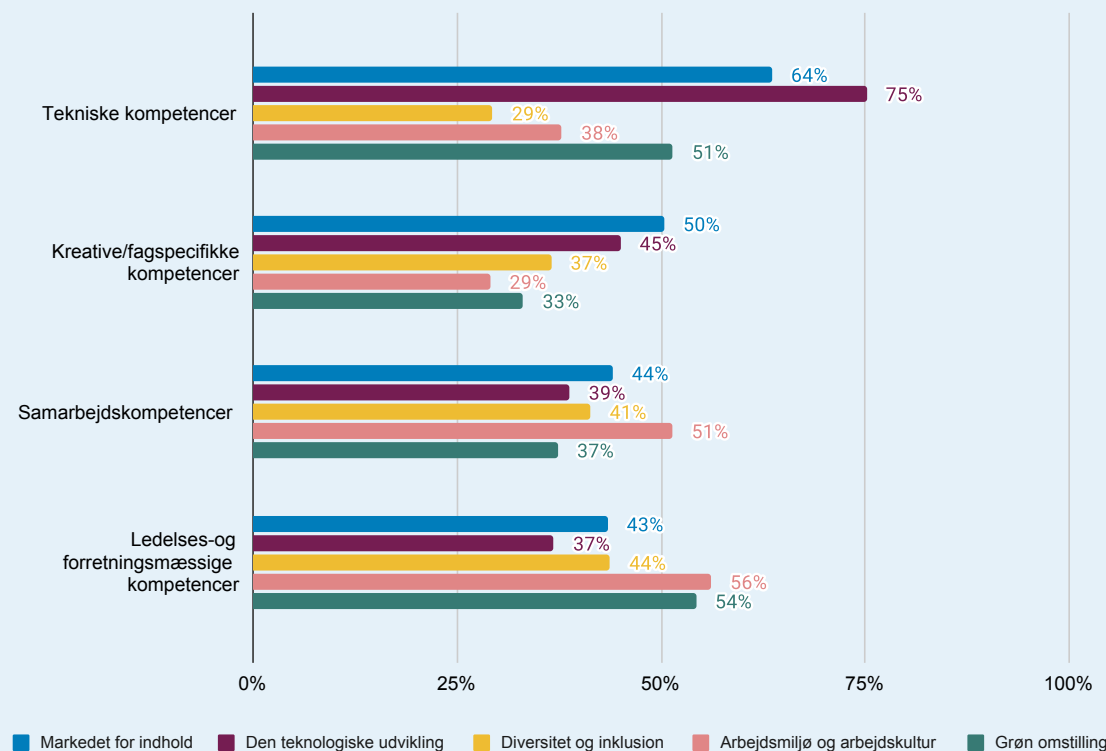
#### Arbejds miljø og arbejdskultur driver behovet for samarbejds kompetencer

- 51 % ser et øget behov for samarbejds kompetencer som konsekvens af udvikling i *arbejds miljø og arbejdskultur*.

#### Ledelses- og forretningsmæssige kompetencer bliver særlig vigtige for arbejds miljø og arbejdskultur samt grøn omstilling

- Lige over halvdelen ser *arbejds miljø og arbejdskultur* samt *grøn omstilling* kræve flere ledelses- og forretningsmæssige kompetencer, mens udviklingen i *grøn omstilling* dog også forventes at give et øget behov for tekniske kompetencer.

Figur 7. Fremtidens kompetencebehov for *Udvikling og indhold*  
Andel der har angivet "Større behov"



Note: Svar på spørgsmålet "Hvordan tror du, at [tendenserne inden for pågældende tema] vil påvirke behovet for følgende kompetencer inden for dit fagområde de kommende fem år?". Svarmuligheder var 'Større behov', 'Uændret behov', 'Mindre behov', 'Ved ikke'. (N=142-209)

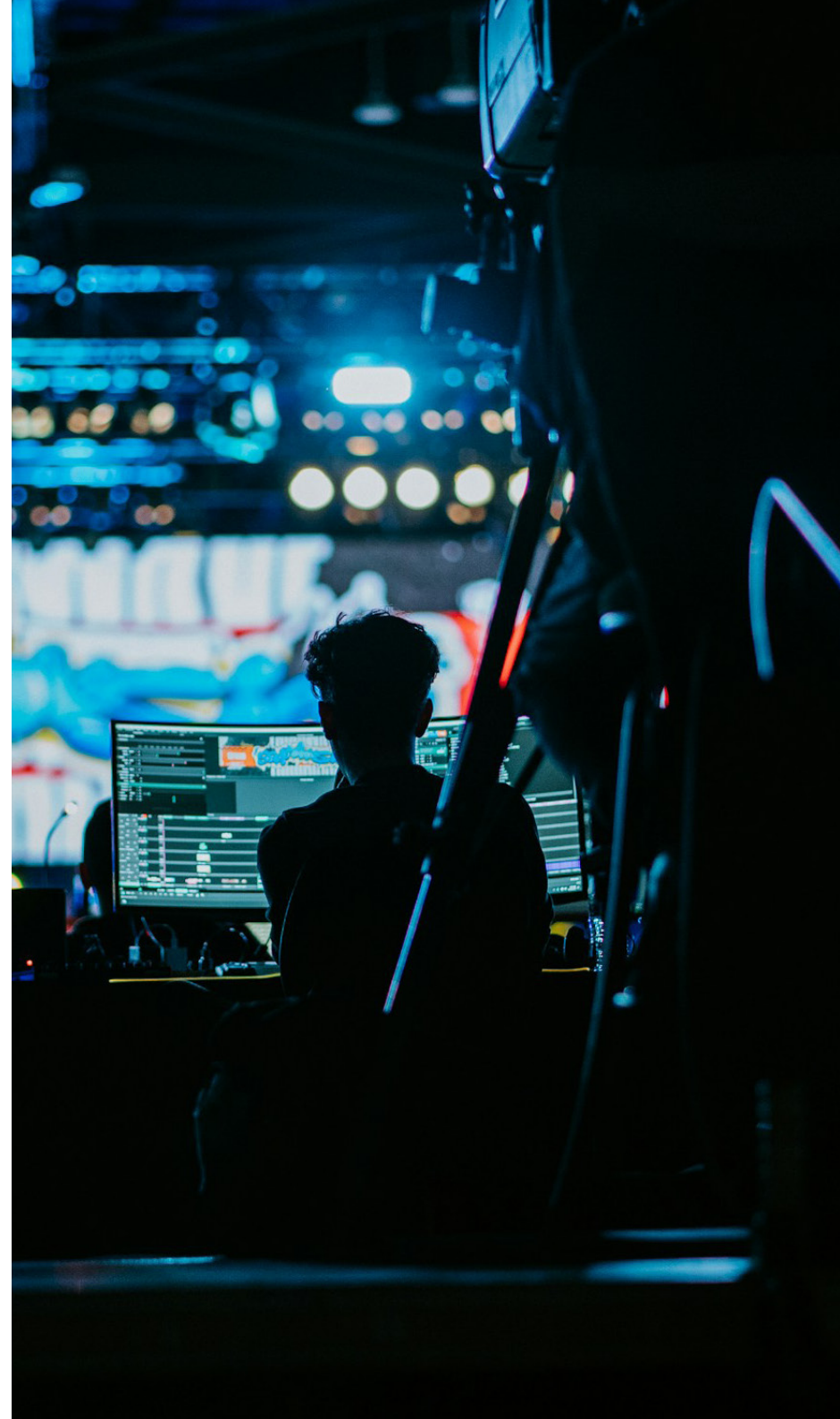
## 5.2 Produktion

Fagområdet *Produktion* omfatter arbejdet med at planlægge og gennemføre optagelser og produktion. Fx *line producer, produktionsleder, produktionskoordinator og produktionsassistent, statistikoordinator, location manager, caster, VJ og reporter*.

De tendenser der i dag fylder mest for *Produktion*, er udviklingen i markedet i form af et øget pres for produktivitet samt et stigende behov for, at indholdet kan integreres på tværs af formater og platforme. Et større fokus på arbejdsmiljø og arbejdskulturen på arbejdspladsen samt et øget fokus på ansvarlighed og god praksis fylder også meget i dag.

Ser vi fem år frem, vurderer medarbejderne i *Produktion*, at samtlige temaer kommer til at få betydning for fagområdet. Forventningen er størst omkring øget pres for produktivitet, og der vil fortsat være fokus på *arbejdsmiljø og arbejdskultur*. *Grøn omstilling* forventes særligt at stille større krav til dokumentation, mens medarbejderne forudser, at branchen vil udvikle sig mod at have et større fokus på diversitet i indholdet.

Både virksomheder og medarbejdere forventer generelt, at den teknologiske udvikling vil fylde mere i fremtiden, end den gør i dag. Det gælder særligt AI som hjælperedskab og virtual production (som teknologi), der er de to teknologiske tendenser, som får størst betydning for roller, opgaver og kompetencer.



## Mere komplekse projekter stiller større krav til produktions- og projektledelse

- Udviklingen går mod flere komplekse projekter og produktioner, både hvad angår størrelse, udførelse, struktur og krav.
- En mangel på særlige profiler, som fx line producere og projektledere, har allerede ført til flaskehalse på medarbejderudbuddet.
- Der er derfor akut behov for kompetencer inden for ledelse og organisatoriske processer, fx agil projektledelse og økonomistyring.

**”Der er intet om projektledelse eller økonomistyring i uddannelserne, og det er noget, vi alle har brug for, da det er en stor del af vores arbejde.”**

Indspilningsleder, *Produktion*

## Pres for produktivitet og krav til arbejdsmiljøet skaber behov for ledelse og kommunikation

- Produktioner er under stadig større pres, hvilket tærer på dialogen og arbejdsmiljøet.
- Travle arbejdsdage med mangel på kommunikation kalder på et større og mere aktivt fokus på arbejdskulturen.
- Ledende profiler i *Produktion* får dermed en større rolle i at skabe dialog og tryghed under produktionerne. Der vil derfor blive behov for at styrke ledelses- og samarbejdskompetencer, fx i form af bedre kommunikationsevner, stresshåndtering, empati og facilitering af dialog.

## Miljømæssig bæredygtighed vil forandre arbejdsopgaver og tilføje nye roller inden for *Produktion*

- Fagområdet *Produktion* oplever allerede krav om og efterspørgsel på bæredygtige produktionsmetoder fra indkøbere, der også i stigende grad kræver dokumentation på området.
- *Produktion* skal træffe valg, der påvirker energiforbrug og transport på produktionerne og samtidig hjælpe andre faggrupper til at træffe mere bæredygtige valg fx i forhold til materialevalg.
- Udviklingen vil stille krav til forståelse for bæredygtighed bredt set og konkrete kompetencer til at kunne varetage dokumentation.
- Dertil vil der blive øget behov for ledelses- og samarbejdskompetencer, som fx kommunikation og dialog i arbejdet med at udbrede ny praksis i produktionerne på tværs af afdelinger.

**”Med de konstante ændringer i branchen er det ikke nok kun at være en god planlægger. Produktionsledere skal kunne tænke strategisk og have et godt forretningsmæssigt overblik for at sikre, at produktionerne ikke bare bliver gennemført, men også er bæredygtige på længere sigt.”**

Indspilningsleder, *Produktion*



## Der er behov for stærke forretningskompetencer i en stadig mere konsolideret og kompleks branche

- Produktionsselskaber samarbejder, bliver opkøbt og fusionerer i stigende grad for at skabe synergier og reducere omkostninger – særligt inden for tv-produktion.
- Danske og internationale indkøbere har dertil også et stigende fokus på rammer, regler og vilkår.
- Fagområdet *Produktion* skal derfor, i stigende grad, være i stand til at navigere og lede i mere komplekse organisationer og produktioner.
- Det stiller krav til mere professionaliseret ledelse, økonomistyring og samarbejdskompetencer inden for og på tværs af fagområder.

**”Som produktionsleder i dag skal man have styr på meget mere end selve produktionen. Man skal kunne navigere i en branche, der er præget af fusioner og nye økonomiske strukturer. Det kræver virkelig, at man har styr på både ledelse og økonomi.”**

Produktionsleder og Production designer, *Produktion*

## AI som hjælperedskab sparer tid, men arbejdet vil være meget det samme

- Fagområdet *Produktion* forventer en stigende brug af teknologi generelt og af generativ AI specifikt.
- AI vil blive et vigtigt redskab til at automatisere planlægningsopgaver og som værktøj til at optimere produktioner, fx i arbejdet med at omdanne manuskripter til produktionsplaner.
- Til trods for at teknologien kan spare tid og ressourcer, vurderer både ledere og medarbejdere inden for *Produktion*, at det ikke vil ændre substantielt på opgaverne for fagområdet.
- Udviklingen skaber dog behov for en vedblivende opkvalificering af tekniske kompetencer.
- Både medarbejdere og ledere skal kende og forstå teknologierne og kunne planlægge, koordinere og rapportere med afsæt i digitale værktøjer baseret på generativ AI.

**”Teknologien betyder, at vi kan optimere rigtig mange processer, men det kræver også, at vi hele tiden er opdaterede og kan tilpasse os de nye værktøjer. Hvis man ikke følger med, risikerer man at blive overflødig.”**

Indspilningsleder, *Produktion*

## **Virtual production skaber behov for nye profiler i *Produktion***

- Brug af virtual production (som teknologi) introducerer nye processer og roller. For fagområdet *Produktion* betyder det, at medarbejdere skal samarbejde mere direkte med tekniske profiler, der klassisk har været del af post-produktion.
- Der forventes et øget behov for specialiserede profiler, som arbejder specifikt med virtual production (som teknologi), fx 3D grafikere, game engine udviklere og virtual production producere/supervisorer.
- Eksisterende medarbejdere og ledere i *Produktion* skal forstå de nye muligheder, arbejdsgange og profiler for at kunne planlægge og lede produktionerne effektivt.
- Udviklingen stiller krav til viden om både de tekniske systemer og de konkrete tekniske kompetencer, som medarbejderne besidder.
- Dertil skal ledelsesniveauet inden for *Produktion* kunne lede tværfaglige hold og arbejde med de mere agile former for optagelse og produktion.

## 5.2 Produktion

### Udviklingens konsekvenser

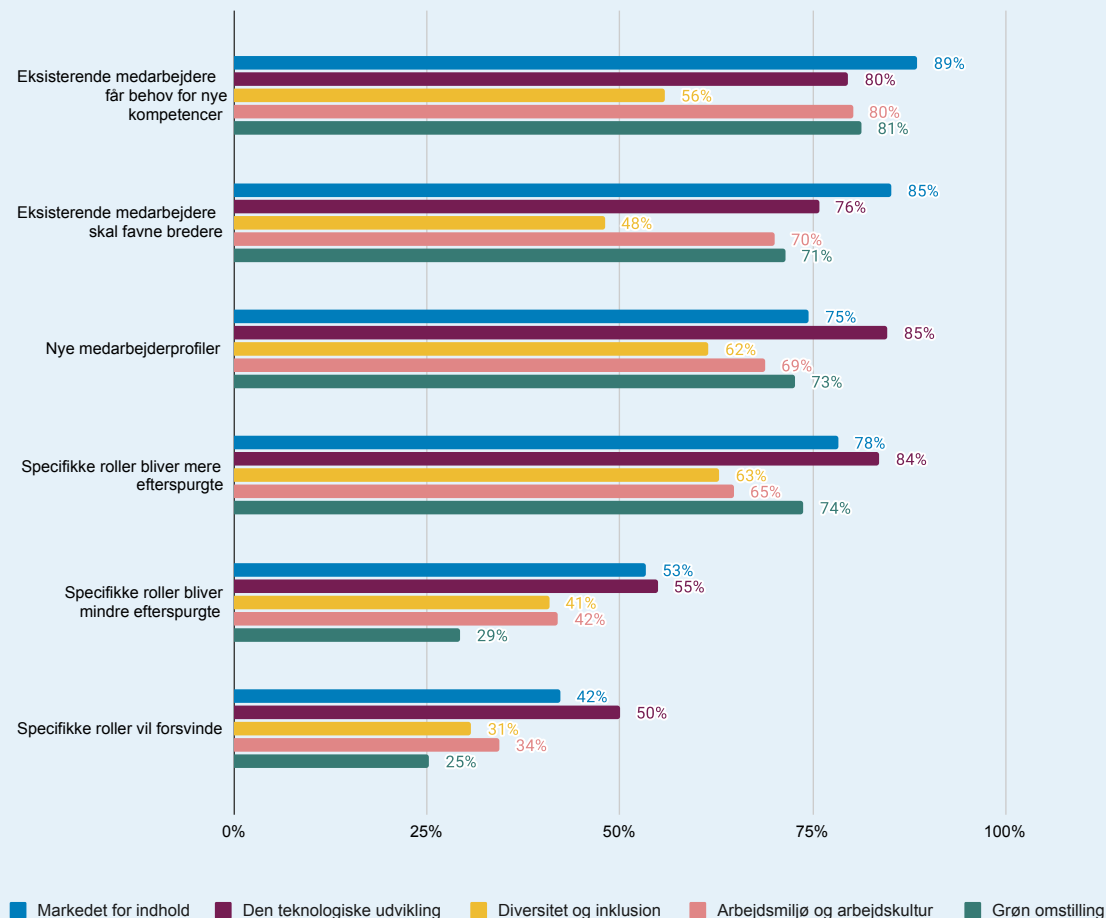
#### En større mængde tendenser driver behovet for nye kompetencer og ændringer i roller

- Udvikling i *markedet for indhold, den teknologiske udvikling, grøn omstilling* og fokus på *arbejds miljø og arbejdskultur* forventes alle at øge behovet for nye kompetencer.
- Udvikling i *markedet for indhold* fører særligt til ændringer, hvor medarbejdere skal favne bredere.
- *Den teknologiske udvikling* forventes at skabe behov for nye profiler og øge efterspørgslen på specifikke profiler inden for *Produktion*.

#### Den teknologiske udvikling forventes både at tilføje og fjerne profiler og roller

- 8 ud af 10 forventer, at *den teknologiske udvikling* vil skabe behov for nye profiler og tilsvarende, at specifikke roller vil blive mere efterspurgt.
- Cirka halvdelen forventer dog også, at der vil være roller, som bliver mindre efterspurgt, eller som forsvinder helt.

Figur 8. Udviklingens konsekvenser for *Produktion*  
Andel der har angivet "i høj grad" eller "i nogen grad"



Note: Svar på spørgsmålet "I hvilken grad forventer du, at [tendenser inden for pågældende tema] vil få følgende konsekvenser for dit fagområde i de kommende fem år?". (N=87-181)

## 5.2 Produktion

# Fremtidens kompetencebehov

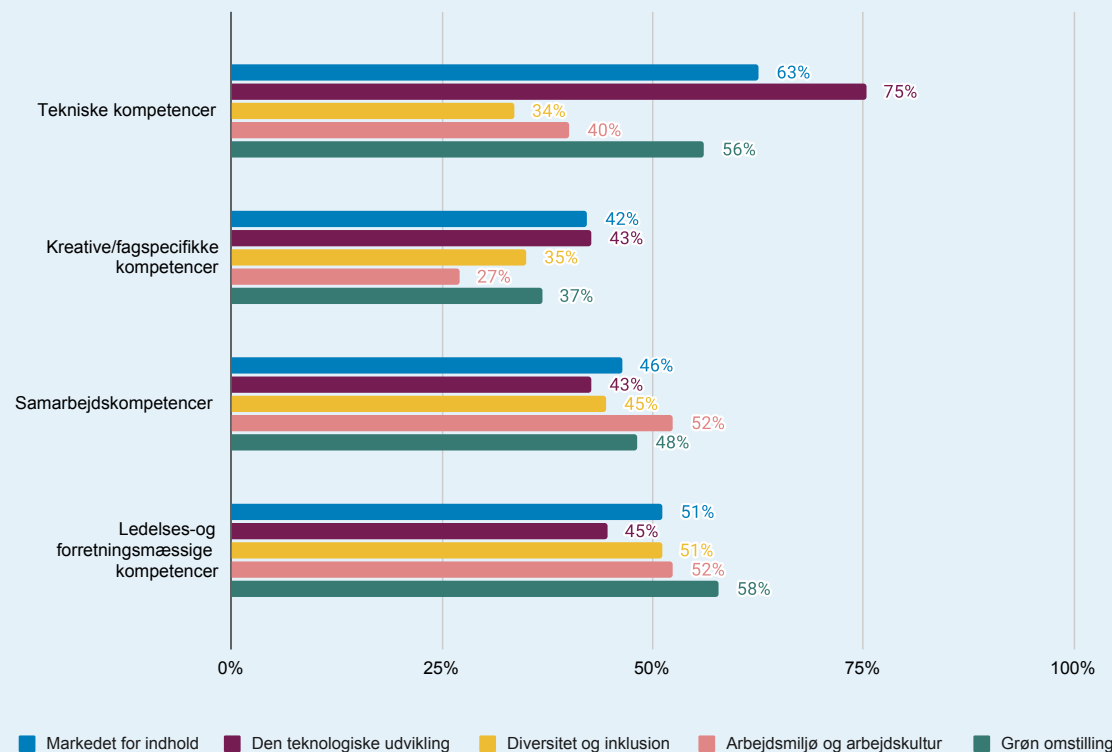
### Tre faktorer driver et større behov for tekniske kompetencer

- Teknologisk udvikling (75 %), udvikling i markedet for indhold (63 %) og grøn omstilling (56 %) vil kræve teknologiske kompetencer.

### Samarbejds-, ledelses- og forretningsmæssige kompetencer bliver vigtigere på tværs af tendenser

- 43-58 % af respondenterne ser større behov for samarbejdskompetencer og ledelses- og forretningsmæssige kompetencer.
- Arbejdsmiljø og arbejdskultur skaber lidt større behov for samarbejdskompetencer (52 %).
- Grøn omstilling skaber lidt større behov for ledelses- og forretningsmæssige kompetencer (58 %).

Figur 9. Fremtidens kompetencebehov for Produktion  
Andel der har angivet "Større behov"



Note: Svar på spørgsmålet "Hvordan tror du, at [tendenserne inden for pågældende tema] vil påvirke behovet for følgende kompetencer inden for dit fagområde de kommende fem år?". Svarmuligheder var 'Større behov', 'Uændret behov', 'Mindre behov', 'Ved ikke'. (N=97-166)

## 5.3 Art

Fagområdet *Art* omfatter arbejdet med at skabe, forme og designe de visuelle rammer for fortællingen, herunder arbejdet med at skabe de fysiske rammer, der bliver indfanget på optagelser. Fx *production designer (koncept), scenograf, art director, art department assistant, rekvisitør, makeup-artist, frisør og kostumier*.

Fagområdet *Art* er i en markant forandring. *Grøn omstilling, den teknologiske udvikling* og øget pres for produktivitet er de primære drivkræfter. Øget pres for produktivitet er både den tendens, der fylder mest i dag, og den der forventes at komme til at fylde mest om fem år.

Temaet *grøn omstilling* vurderes til at fylde meget for fagområdet i dag og vurderes til at være det tema, der fylder mest i fremtiden. *Grøn omstilling* virker imidlertid til endnu at være i en indledende fase, hvorfor det i dag endnu ikke er en drivende faktor. I de kommende år forventes temaet dog både at få konsekvenser og at øge behovet for kompetencer på tværs af kompetencetyper.

*Den teknologiske udvikling* forventes at få endnu større betydning de kommende fem år, både i form af AI til dataanalyse, AI som hjælperedskab, AI som en integreret del af indholdsproduktion samt i form af teknologien *virtual production*.



## Øget pres for produktivitet skubber på praksisser for sidepersonsoplæring inden for Art

- Fagområdet Art oplever allerede i dag i høj grad et pres for produktivitet. Et pres der også i høj grad forventes at påvirke fagområdet fremover.
- De praksisnære medarbejdere inden for Art fx frisører, kostumierer, makeup-artisten og rekvisitører står overfor en særlig udfordring. De varetager alle roller, hvor kompetenceopkvalificering målrettet fiktion- og tv-produktion hovedsageligt foregår gennem sidepersonsoplæring. Men grundet pressede budgetter er det en praksis, der er svær at opretholde.
- Disse fagpersoner ender i stigende grad med at arbejde alene på produktioner.
- Der er dertil en oplevelse af, at der er mange erfarne fagpersoner, som efter en længere periode med nedgang i branchen har valgt at skifte retning.
- Det er derfor også blevet en gruppe, der er svær at rekruttere, da branchen ikke længere er så tiltrækkende, som den tidligere har været.

**“Faglighederne [inden for Art] er ikke uddannet til tv, men har sit eget fagområde. Tv er en ny faglighed, de skal lære sig oveni, det er anderledes.”**

Områdechef, Art

## Den grønne omstilling presser budgetterne og stiller nye krav til viden og samarbejder

- Medarbejderne inden for Art oplever allerede at skulle leve op til krav om miljø og udledninger.
- Trods stigende fokus på krav til bæredygtighed, fx i forbindelse med materialeindkøb, er budgetterne ikke fulgt med udviklingen.
- Dette skaber udfordringer for ledere og medarbejdere, der måske gerne vil træffe miljørigtige valg, uden at dette lader sig gøre under nuværende forhold.
- Ledere og medarbejdere i Art skal kunne indgå i dialogen om *grøn omstilling*, hvilket kræver viden om fx bæredygtige materialer samt en dybere forståelse for supply chain.
- De skal dertil kunne arbejde med både projekt- og budgetstyring, når færre ressourcer skal strækkes længere og besidde evner til at indgå i konstruktiv dialog omkring krav, muligheder og udfordringer. De skal fx kunne kommunikere, hvad det betyder for det kreative udtryk og brugen af tid, hvis der stilles krav til, at alt tøjet på en produktion skal være genbrugstøj.

**“Miljøtiltagene gør vores arbejde mere kompliceret og vil kræve flere timer og mere arbejde for at visualisere scenerne på de nye præmisser.”**

Rekvisitør, Art

**“TV 2 har indført miljøretningslinjer, som komplicerer vores arbejde. Vi må for eksempel ikke bestille noget uden for EU, hvilket gør det meget dyrere og sværere at holde os inden for budgettet.”**

Rekvisitør, Art

## **Den teknologiske udvikling transformerer Art-medarbejdernes roller og arbejdsgange**

- AI gør det muligt at skabe visuelle elementer digitalt, både tidligere og senere i produktionen. Dette betyder, at Art-profiler ofte inddrages tidligere i den kreative proces og får større ansvar for det visuelle udtryk.
- AI's rolle i indholdsproduktion, hvor det allerede bruges til at skabe fx kunst til brug i scenografien eller lys- og lydjusteringer digitalt frem for analogt, kan radikalt ændre fagområdet. Hvor langt denne transformation går, vil afhænge af *den teknologiske udvikling* og de lovgivningsmæssige rammer, der løbende skabes omkring brugen af AI.
- Art-medarbejdernes roller bliver bredere, da opgaver som konceptualisering og visualisering, der tidligere blev varetaget af eksterne grafikere, nu kan løses internt af medarbejderne, der mestrer digitale værktøjer.
- I fremtiden forventes et øget behov for tekniske kompetencer, herunder evnen til at konceptualisere, visualisere og bruge AI til at skabe visuelle materialer. Art-medarbejdere skal både have teknisk forståelse for generativ AI og indsigt i ophavsret relateret til brugen af AI i scenografi.

**“Det bliver nødvendigt at kunne benytte sig af AI fx til at generere malerier og andre grafiske elementer. Det er en konkret kompetence, vi skal have indført.”**

Rekvisitør, Art

## **Virtual production vil flytte klassiske Art-opgaver til nye typer af medarbejdere og stiller krav til samarbejde**

- I fagområdet Art opleves en stigende brug af virtual production-skærme og digital scenografi. Det er dog på ingen måde en udbredt praksis endnu.
- I takt med at teknologien bliver bedre, billigere og dermed mere tilgængelig, forventes det, at virtual production (som teknologi) vil blive mere udbredt på tværs af produktioner.
- Brugen af virtual production (som teknologi) betyder, at større dele af det visuelle udtryk vil blive skabt digitalt tidligere i produktionsprocessen.
- Nogle opgaver med at skabe den fysiske scene vil blive løst digitalt fx opsætning af dele af scenografien eller rekvisitter, som potentielt vil flytte fra Art til nye tekniske profiler fra *Virtual production* (fagområdet).
- Medarbejdere fra Art skal derfor i stigende grad være i stand til at arbejde med egen faglighed i samspil med virtual production (som teknologi), kende til teknologier og de digitale arbejdsprocesser, som virtual production består af, og ikke mindst kunne samarbejde med de centrale fagprofiler, der arbejder med virtual production.

**“Der vil være en masse tekniske afdelinger, som vi ikke har haft så meget endnu, men som vil blive mere brugt. De tekniske profiler vil komme fra uddannelser som 3D-grafikere eller game engine- og spildesignere.”**

Production designer, Art

## Efterslæb i forhold til arbejdsmiljø og arbejdskultur samt diversitet og inklusion stiller krav til fremtidens ledelse af Art området

- *Arbejdsmiljø og arbejdskultur* samt *diversitet og inklusion* er centrale temaer i fiktions- og tv-produktion generelt.
- Sammenlignet med andre fagområder oplever *Art* ikke i samme grad, at tendenserne påvirker deres fagområde.
- Sammenlignet med fx *Udvikling og indhold* eller *Produktion* bliver initiativer og løsninger imidlertid ikke i samme grad implementeret i *Art*-afdelingen i dag.
- *Art* har, modsat de øvrige fagområder, hverken et formaliseret uddannelsesmiljø (med undtagelse af den nyoprettede uddannelse i production design på Filmskolen) eller egne fagledere i produktionerne, hvilket bidrager til udfordringer med omstilling og forandringer.
- En stigende del af de kreative valg foregår tidligere i processen og involverer flere. Derfor skal *Art*-medarbejderne også i stigende grad være i stand til indgå i dialog om den kreative del af deres arbejde med flere forskellige fagligheder.
- Medarbejdere i kostume og sminke er blandt nogle af de særligt udsatte i forhold til arbejdsmiljøet, da der er tale om profiler uden produktionsfaglig uddannelse, uden fagchefer og historisk set med overvægt af kvindelige medarbejdere.
- Der er behov for både ledelses- og samarbejdsevner, fx ift. anerkendende kommunikation og dialog der kan fremme en mere åben og gensidig respektfuld dialog.



## 5.3 Art

# Udviklingens konsekvenser

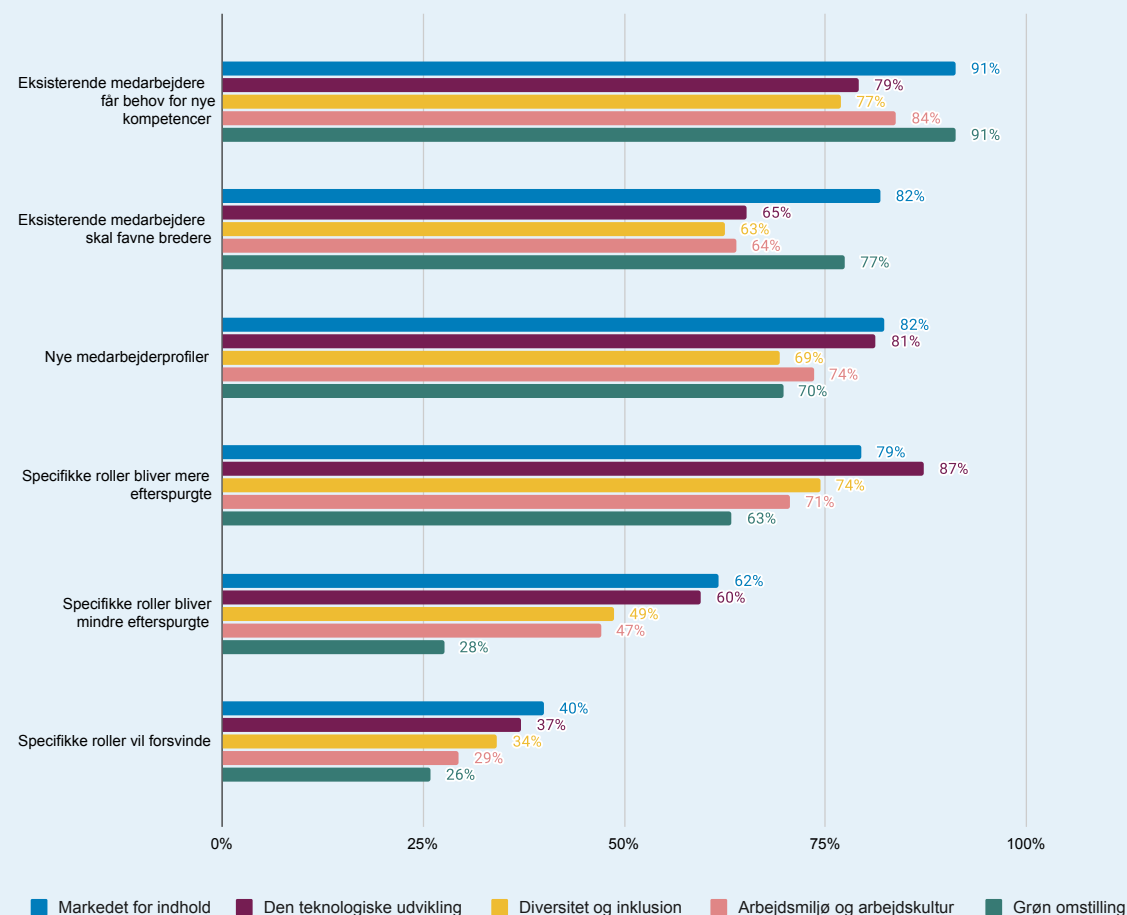
### Udviklingen i markedet for indhold og grøn omstilling driver forandringerne i roller for eksisterende medarbejdere

- 9 ud af 10 vurderer, at ændringer i *markedet for indhold* og *grøn omstilling* vil give behov for nye kompetencer hos eksisterende medarbejdere.
- *Grøn omstilling* forventes imidlertid kun i meget begrænset omfang at mindske efterspørgsel på (28 %) eller helt fjerne behovet for specifikke roller (26 %).

### Teknologi og ændringer i marked for forventes at give anledning til nye roller

- 9 ud af 10 forventer, at *den teknologiske udvikling* vil øge efterspørgslen på specifikke roller.
- 8 ud af 10 forventer det samme for ændringer i *markedet for indhold*.

Figur 10. Udviklingens konsekvenser for Art  
Andel der har angivet "i høj grad" eller "i nogen grad"



Note: Svar på spørgsmålet "I hvilken grad forventer du, at [tendenser inden for pågældende tema] vil få følgende konsekvenser for dit fagområde i de kommende fem år?". (N=30-54)

## 5.3 Art

# Fremtidens kompetencebehov

### Teknologi og ændringer i markedet kræver stærkere tekniske kompetencer

- 8 ud af 10 ser større behov for tekniske kompetencer som følge af både virtual production (som teknologi) og brug af AI.
- 7 ud af 10 ser større behov for tekniske kompetencer for at kunne følge ændringerne i markedet for indhold.

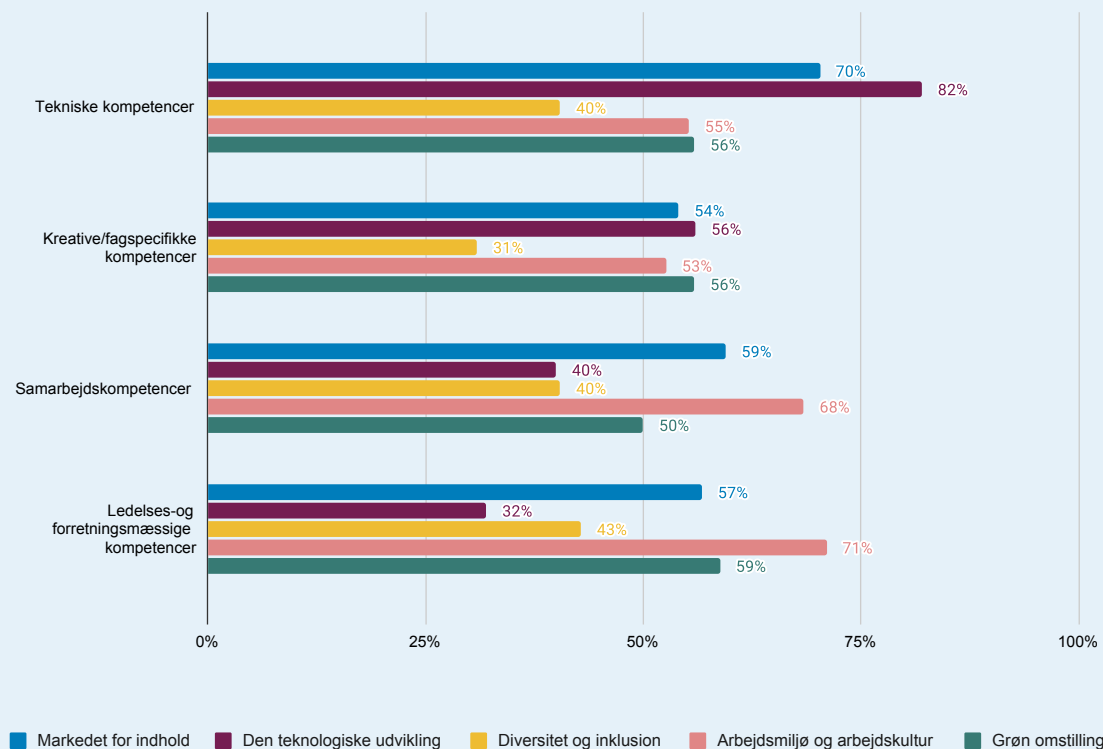
### Fokus på arbejdsmiljø stiller særlige krav til samarbejdskompetencer

- 7 ud af 10 ser større behov for samarbejdskompetencer samt ledelses- og forretningsmæssige kompetencer som følge af fokus på arbejdsmiljø og arbejdskultur.

### Flere faktorer øger behov for ledelses- og forretningsmæssige kompetencer

- Fokus på arbejdsmiljø og arbejdskultur, grøn omstilling og øget pres for produktivitet forventes alle at bidrage til et øget behov for ledelses- og forretningsmæssige kompetencer.

Figur 11. Fremtidens kompetencebehov for Art  
Andel der har angivet "Større behov"



Note: Svar på spørgsmålet "Hvordan tror du, at [tendenserne inden for pågældende tema] vil påvirke behovet for følgende kompetencer inden for dit fagområde de kommende fem år?". Svarmuligheder var 'Større behov', 'Uændret behov', 'Mindre behov', 'Ved ikke'. (N=37-50)

## 5.4 Billede og lyd

Fagområdet *Billede og lyd* omfatter arbejdet med at indfange billeder og lyd på optagelser. Fx fotograf, grip assistent, belyser, belysningsassistent og toneassistent.

Fagområdet *Billede og lyd* oplever forandringer fra flere sider. Et øget pres for produktivitet, indhold på tværs af platforme og formater samt et øget fokus på *arbejds miljø og arbejdskultur*, fylder særligt i medarbejdernes vurderinger af hvilke tendenser, der påvirker fagområdet mest i dag.

AI som hjælperedskab og som del af indholdsproduktion ses allerede flere steder i branchen, men er ifølge medarbejderne i *Billede og lyd* ikke en tendens, der er slået igennem endnu. Den teknologiske udvikling er imidlertid det tema, hvor medarbejderne forventer den største udvikling over de kommende år.

Ser vi fem år frem, fylder tendenser inden for *grøn omstilling* også mere for *Billede og lyd*. Det er imidlertid et område, der ikke på samme måde som de andre tendenser, får direkte konsekvenser for fagområdet.



## Medarbejderne i *Billede og lyd* skal favne brede- re og arbejde hurtigere inden for deres respektive områder

- Fagområdet oplever reducerede budgetter, der bidrager til et øget pres for at skabe høj kvalitet for færre ressourcer.
- I nogle tilfælde betyder det færre medarbejdere til at løfte opgaven, mens det andre steder handler om enkelte medarbejdere, der skal favne bredere for at kunne løfte opgaver alene.
- Medarbejdere med brede kreative profiler, som kan forberede, forme, indfange og efterarbejde lyd eller billeder, vil være mere eftertragtede.
- For ledende profiler opstår et behov for forretningsmæssige kompetencer. De skal både kunne arbejde under pres og optimere deres processer til de reducerede budgetter.
- Udviklingen vil dertil stille krav til tekniske kompetencer, så medarbejderne bliver i stand til at bruge de hjælperedskaber og andre teknologier, som kan bidrage til at højne produktiviteten.

**“Vi bliver nødt til at være mere effektive og tage flere roller på os for at sikre, at produktionen leverer på det niveau, der forventes, selvom ressourcerne er begrænsede. [...] Vi er fx begyndt at se, at fotografen også står for lyden, og i klippefasen bliver der skåret yderligere ned på lydopgaverne.”**

Tonemester, *Billede og lyd*

## AI og virtual production skaber nye muligheder, men der er uenighed om, hvor store konsekvenser- ne vil være

- Medarbejderne, som allerede bruger AI-baserede værktøjer, oplever, at de arbejder mærkbart mere effektivt.
- Den kreative opgave har ikke nødvendigvis ændret sig endnu, men den tekniske udførelse går hurtigere.
- Nogle medarbejdere vurderer, at udviklingen vil få specifikke roller til at forsvinde helt, idet de digitale redskaber helt kan overtage manuelle opgaver, såsom logging, og kreative opgaver, såsom bearbejdning af både billede og lyd.
- Med større udbredelse over de kommende år vil ledere og medarbejdere få brug for både tekniske og kreative kompetencer målrettet specifikke værktøjer.
- Dertil vil virtual production (som teknologi) betyde, at en større del af billedet kan blive skabt helt eller delvist ved hjælp af digital metoder.
- Nogle opgaver, herunder både foto og belysning, vil derfor delvist, og i nogle tilfælde måske endda helt flytte fra profiler i *Billede og lyd* til nye profiler i *Virtual production*, der arbejder med virtual production.

**“Jeg oplever ikke, at der er noget AI-værktøj endnu, som går ind og tager vores arbejde. Når jeg 'grader', så sidder jeg jo og gør et ansigt lysere, fordi det er 'undergraded'. Før gjorde man det manuelt. Nu er der kommet en opdatering, så en AI gør det nemmere at tracke ansigtet. Så nu kan vi mere effektivt lave rettelser, end vi kunne før.”**

Fotograf, *Billede og lyd*

## ***Billede og lyd vil i fremtiden kræve bredere profiler, der kan bidrage kreativt i større dele af processen***

- Ekspertter vurderer, at AI i de kommende år vil komme til at kunne generere stadig mere af det indhold, som *Billede og lyd* i dag fortsat står for at levere.
- Udviklingen peger på, at specialister vil blive mindre efterspurgt, og at medarbejderne til gengæld skal kunne bidrage kreativt, både tidligere og senere i processen.
- Medarbejderne oplever et øget behov for både teknologiske og kreative kompetencer, der skal sikre, at de fortsat er konkurrencedygtige. De skal hurtigt kunne gribe og indoptage nye teknologier i deres arbejde for at kunne matche konkurrencen i markedet.
- Medarbejderne skal dertil samarbejde mere med andre fagområder. Det kræver en større helhedsforståelse for produktionerne, så de bedre kan samarbejde og bidrage i andre dele af processen.

## 5.4 Billede og lyd

### Udviklingens konsekvenser

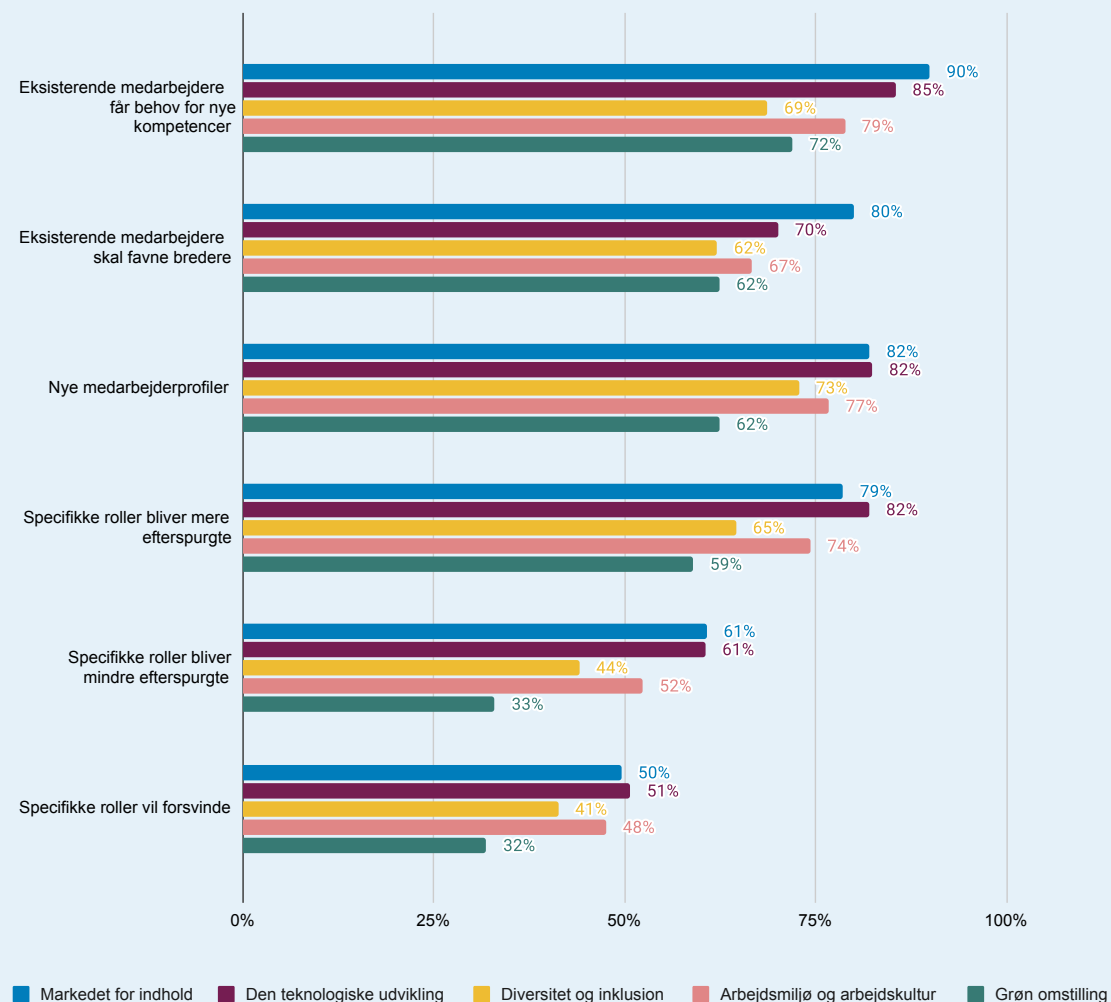
#### Udvikling i marked og teknologi er primære drivkræfter for forandringer

- 9 ud af 10 forventer, at udvikling i *markedet for indhold* og *den teknologiske udvikling* vil øge kompetencebehovet. Dertil forventer 70-80 %, at udviklingen vil kræve bredere profiler, føre til nye profiler og øget efterspørgsel på specifikke profiler.
- 2 ud af 3 ser derudover specifikke roller blive mindre efterspurgt, og omkring halvdelen ser roller potentielt forsvinde som resultat af udvikling i *markedet for indhold* og *den teknologiske udvikling*.

#### Arbejds miljø og arbejdskultur forventes også at få konsekvenser

- Knap 80 % forventer, at udviklingen inden for *arbejds miljø* og *arbejdskultur* vil føre til øget kompetencebehov, nye profiler og øget efterspørgsel på specifikke profiler.

Figur 12. Udviklingens konsekvenser for *Billede og lyd*  
Andel der har angivet "i høj grad" eller "i nogen grad"



Note: Svar på spørgsmålet "I hvilken grad forventer du, at [tendens inden for pågældende tema] vil få følgende konsekvenser for dit fagområde i de kommende fem år?". (N=91-177)

## 5.4 Billede og lyd

### Fremtidens kompetencebehov

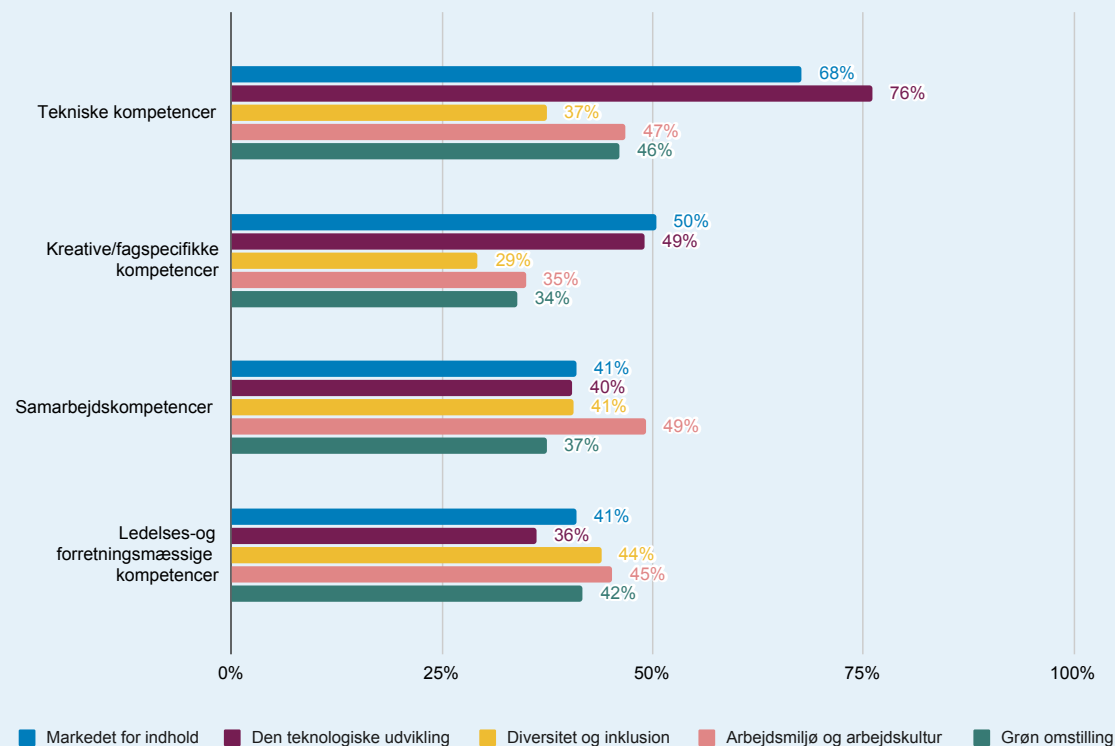
#### Tekniske og kreative kompetencer vil spille en særlig rolle

- 76 % og 68 % ser et øget behov for tekniske kompetencer som konsekvens af hhv. *den teknologiske udvikling* og *udviklingen i markedet for indhold*.
- Dertil ser ca. halvdelen også et øget behov for kreative kompetencer grundet de to temaer.

#### Arbejds miljø og arbejdskultur driver behovet for samarbejds kompetencer

- 49 % ser et øget behov for samarbejds kompetencer som konsekvens af udvikling i *arbejds miljø og arbejdskultur*.
- Alle temaerne bidrager på samme niveau til et øget behov for ledelses- og forretningsmæssige kompetencer.

Figur 13. Fremtidens kompetencebehov for *Billede og lyd*  
Andel der har angivet "Større behov"



Note: Svar på spørgsmålet "Hvordan tror du, at [tendenserne inden for pågældende tema] vil påvirke behovet for følgende kompetencer inden for dit fagområde de kommende fem år?". Svarmuligheder var 'Større behov', 'Uændret behov', 'Mindre behov', 'Ved ikke'. (N=115-163)

## 5.5 Virtuel produktion

Fagområdet *Virtuel produktion* omfatter arbejdet med at skabe eller bearbejde billeder og lyd gennem virtuelle metoder samt efterbearbejdelse af indhold og effekter. Fx *VFX-producer, postproduktionstekniker, VFX-supervisor/artist, animator, colorist, posttilrettelægger, sounddesigner og logger.*

I dag er fagområdet *Virtuel produktion* i særlig grad berørt af tendenser inden for *markedet for indhold*. Et pres for produktivitet og det at indhold skal kunne anvendes på tværs af formater og platforme, fylder mest.

Som flere andre fagområder er *Virtuel produktion* et fagområde, hvor tendenserne i den teknologiske udvikling ikke har slået fuldt igennem endnu. Medarbejderne oplever i mindre grad til i nogen grad, at AI som hjælperedskab fylder i arbejdslivet i dag. På tværs af alle tendenser er det dog *Virtuel produktion*, som har størst forventninger til *den teknologiske udviklings* betydning de kommende fem år.

Foruden en stor udvikling inden for *den teknologiske udvikling* forventer medarbejderne i *Virtuel produktion*, at også *grøn omstilling* kommer til at fylde en del mere, end det gør i dag – omend forventningerne ligger lavere end for de øvrige fagområder.





## Roller og opgaver vil ændre sig i takt med den teknologiske udvikling

- Opgaver og roller i fagområdet *Virtual production* er tæt knyttet til den teknologiske udvikling. Som teknologien udvikler sig, vil opgaverne i *Virtual production* også ændre sig.
- Teknologierne bruges lige nu til at effektivisere eksisterende arbejdsprocesser. Både eksperter og medarbejdere forventer, at AI kan varetage flere typer opgaver i fremtiden og derfor også vil fylde mere. Det vil føre til en omstrukturering af roller og opgaver, fordi visse opgaver automatiseres.
- Fordi udviklingen går relativt hurtigt – både når det kommer til *markedet for indhold* og *den teknologiske udvikling* – skabes der et konstant pres for at holde de relaterede kompetencer opdaterede.
- *Den teknologiske udvikling* giver nye kreative muligheder, hvor komplekse scener og effekter kan skabes digitalt, hvilket frigør produktionerne fra nogle af de traditionelle begrænsninger.
- *Virtual production* bliver en større del af den kreative udvikling, fordi mulighederne vil blive flere, og fordi flere kreative beslutninger skal træffes tidligere i processen.
- Da fagområdet *Virtual production* bliver en større del af den kreative udvikling, skaber det et behov for fortsat udvikling af teknologiske kompetencer, en større helhedsforståelse for produktionerne samt juridiske og etiske kompetencer.

**“Vi bruger allerede AI til at hjælpe med klip og post-produktion, og det bliver kun mere integreret fremover.”**

Virksomhed, CEO

## Virtual production skaber nye profiler og flytter opgaver fra andre fagområder

- Udbredelsen af virtual production (som teknologi) giver behov for nye tekniske profiler (såsom virtual production supervisor, game engine udviklere eller grafikere som kan arbejde med realtidsindhold) inden for både udvikling, planlægning og produktion af virtual production-indhold.
- Nogle vil kunne videreuddannes fra eksisterende profiler, mens andre vil være i form af profiler fra beslægtede brancher, fx medarbejdere fra spilbranchen.
- Øget brug af virtual production betyder, at en del af det digitale arbejde fra *Virtual production* bliver del af præproduktion, da det vil kræve mere planlægning og detaljering tidligere i processen end før.
- Nogle arbejdsopgaver med at forme scenen og indfange både lys og billede, der i dag ligger i – og historisk set har ligget i – *Art* samt *Billede og lyd*, vil derfor overgå til medarbejdere fra *Virtual Produktion*, der arbejder med virtual production.
- Her vil der opstå nye fagprofiler, fx fra 3D-grafik og spiludvikling, som vil overtage arbejdet med at udforme det digitale indhold.

**“Alt det vi i gamle dage lavede i post-produktion, det er faktisk noget, man nu bygger og laver i præproduktion, tager stilling til og godkender.”**

Virtual production producer, *Virtual production*

## **Virtuel produktion er mest udsat for, at profiler vil forsvinde**

- Pres på budgetter og ændringer i produktionernes værdikæder gør, at der er opgaver og roller, som potentielt forsvinder.
- I takt med at AI bliver bedre, vil det medføre, at teknologien kan varetage, og overtage, flere opgaver.
- Flere lavpraktiske og manuelle opgaver kan hurtigt blive overtaget af teknologien i de kommende år.
- Dertil vil nogle eksisterende opgaver potentielt blive overtaget af bredere profiler fra de andre fagområder, som formår at anvende digitale og AI-baserede værktøjer.

## **Faggruppen oplever ikke i samme grad at være påvirket af den grønne omstilling og arbejdsmiljø**

- Temaerne *grøn omstilling*, *arbejdsmiljø* og *arbejdskultur* samt *diversitet* og *inklusion* præger ikke i særlig grad svarene i hverken spørgeskemaundersøgelsen eller interviews.
- Samtidig ser medarbejderne ikke et særligt kompetencebehov som konsekvens af tendenserne inden for de tre temaer.
- Fokus på diversitet øger dog behovet for ledelsesmæssige kompetencer.

## 5.5 Virtuel produktion

### Udviklingens konsekvenser

#### Teknologi og ændringer i markedet forventes at fylde mest

- 9 ud af 10 forventer, at *den teknologiske udvikling* og udviklingen i *markedet for indhold* skaber et behov for nye kompetencer.
- Sammenlignet med de andre fagområder forventer flere, at teknologi vil føre til, at specifikke roller vil blive mindre efterspurgt (77 %) eller helt forsvinde (66 %).

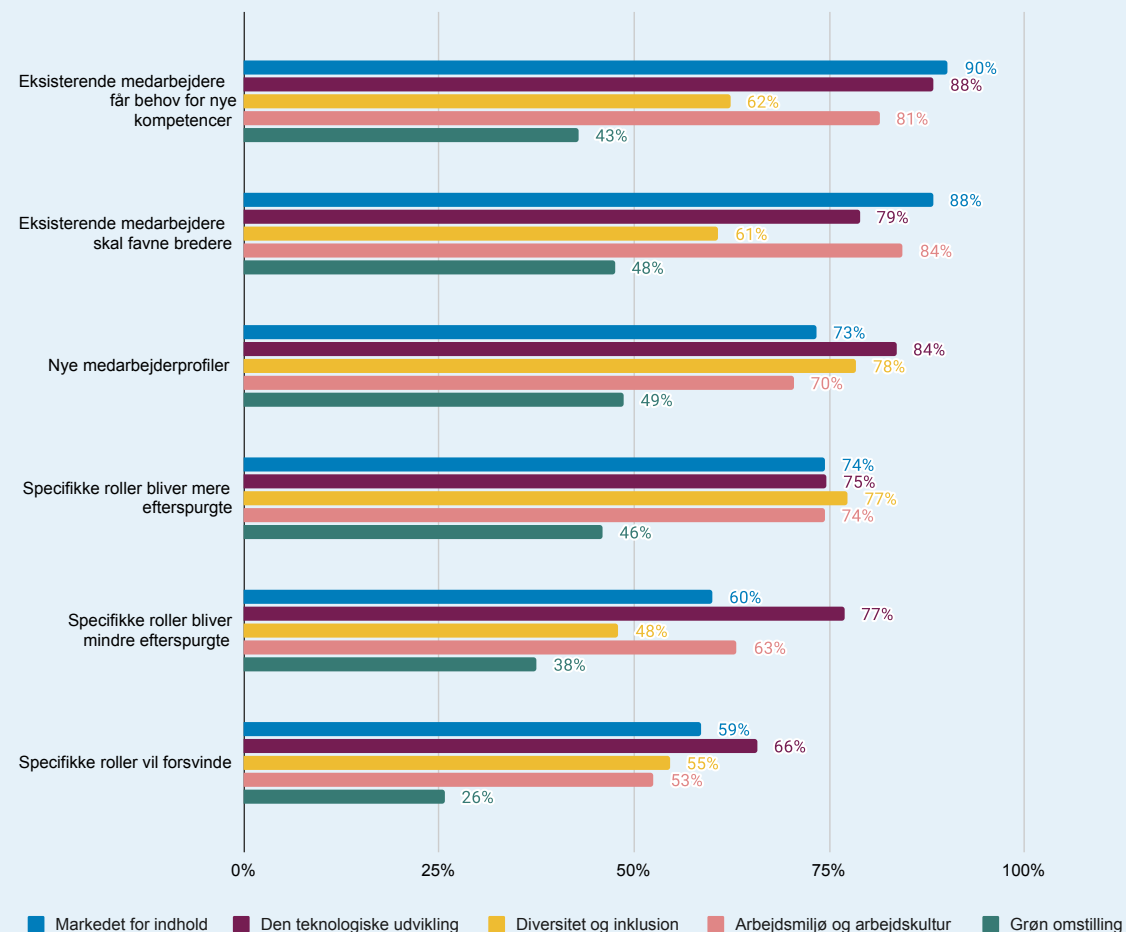
#### Diversitet og inklusion forventes at få store konsekvenser for Virtuel produktion

- Det forventes, at diversitet og inklusion vil medføre: behov for nye medarbejderprofiler (78 %), at specifikke roller vil blive mere efterspurgt (77 %), samt at roller bliver mindre efterspurgt (48 %) eller helt forsvinder (55 %).
- Forventningerne til konsekvenser af diversitet og inklusion er større end det ses hos de andre fire fagområder.

#### Grøn omstilling forventes at få de mindste konsekvenser for fagområdet

- Kun 4 ud af 10 forventer, at *grøn omstilling* vil skabe et behov for nye kompetencer, mens de øvrige konsekvenser også er på et lavere niveau, end det ses hos de andre fagområder.

Figur 14. Udviklingens konsekvenser for Virtuel produktion  
Andel der har angivet "i høj grad" eller "i nogen grad"



Note: Svar på spørgsmålet "I hvilken grad forventer du, at [tendenser inden for pågældende tema] vil få følgende konsekvenser for dit fagområde i de kommende fem år?". (N=32-81)

## 5.5 Virtuel produktion

### Fremtidens kompetencebehov

#### Behov for tekniske kompetencer af flere årsager

- Den teknologiske udvikling (68 %), udvikling i markedet for indhold (57 %) samt arbejdsmiljø og arbejdskultur (49 %) øger alle behovet for tekniske kompetencer.
- Sammenlignet med de andre fagområder er det dog et mindre udtalt behov.

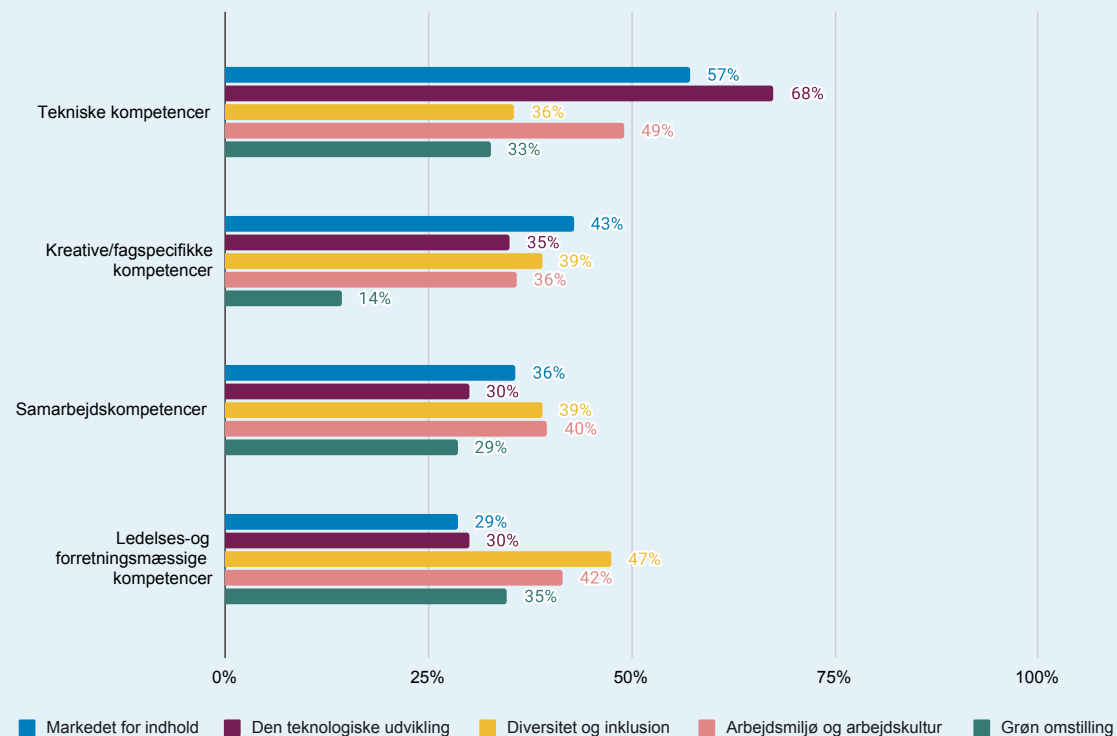
#### Fagområdet forventer i mindre grad behov for samarbejds-, ledelses- og forretningsmæssige kompetencer

- Diversitet og inklusion driver det øgede behov for begge typer af kompetencer.
- Mange forventer dog et uændret behov i fremtiden.

#### Grøn omstilling har mindre betydning for behovet for kompetencer

- Det gælder alle kategorier og især de kreative kompetencer.

Figur 15. Fremtidens kompetencebehov for Virtuel produktion  
Andel der har angivet "Større behov"



Note: Svar på spørgsmålet "Hvordan tror du, at [tendenserne inden for pågældende tema] vil påvirke behovet for følgende kompetencer inden for dit fagområde de kommende fem år?". Svaremuligheder var 'Større behov', 'Uændret behov', 'Mindre behov', 'Ved ikke'. (N=49-80)

# 6. Methode



# 6. Metode

Undersøgelingsdesignet for analysen af fremtidens kompetencebehov i fiktion- og tv-produktion består af en foranalyse efterfulgt af to spørgeskemaundersøgelser, en målrettet medarbejdere og en målrettet producenter i branchen. Dertil en række dybdegående kvalitative interviews med såvel eksperter, virksomhedsledere og medarbejdere.

For at få et nuanceret billede af hvordan forandringerne i branchen vil påvirke behovet for kompetencer i fremtiden, har vi trianguleret perspektiver og resultater på tværs af datakilder.

Resultaterne, præsenteret i undersøgelsens kapitel 4 og kapitel 5, bygger således alle på en tværgående analyse, hvor data fra spørgeskemaundersøgelserne og de kvalitative interviews er blevet kombineret og analyseret sammen.

Spørgeskemaundersøgelsen målrettet medarbejdere har særligt bidraget til at danne et overblik over, hvilke forandringer medarbejderne oplever, der påvirker deres arbejde i dag, og hvilke de særligt forventer vil komme til at påvirke fremover. Eftersom spørgeskemaundersøgelsen målrettet producenter fik blot 28 svar, indgår data fra denne ikke i rapportens visualiseringer. Spørgeskemaresultaterne på producentniveau indgår i den samlede triangulerede analyse. Der er dertil også blevet rekrutteret virksomheder til interviews målrettet virksomhedsniveau blandt repondenterne.

Indsigter og input fra respondenterne har bidraget til at nuancere og konkretisere analysens pointer om: Hvordan tendenserne påvirker virksomheder og fagområder i dag, hvilke konsekvenser de forventes at få i fremtiden, samt hvordan de forventer, det vil påvirke fremtidens kompetencebehov inden for de forskellige fagområder.

## En foranalyse har dannet grundlag for den videre analyse

Foranalysen var udgjort af et systematisk review af eksisterende litteratur om udviklingen og tendenser inden for fiktion- og tv-produktion, der har dannet grundlag for at udvikle fremtidsscenerier for branchen. Scenerierne er blevet kvalificeret gennem syv interviews med eksperter og virksomheder.

Som led i foranalysen har vi i tæt samarbejde med *Styregruppen for kvalificeret arbejdskraft i fiktion- og tv-branchen* efterfølgende identificeret væsentlige temaer i branchen, som vi har udvalgt de vigtigste tendenser inden for. Det er blevet til en række tendenser under fem temaer: *Markedet for indhold, Den teknologiske udvikling, Diversitet og inklusion, Arbejdsmiljø og arbejdskultur* samt *Grøn omstilling*.

Foruden identifikation af de væsentligste temaer og tendenser der påvirker branchen, definerede vi gennem foranalysen fem fagområder for fiktion- og tv-produktion. Dette arbejde foregik ligeledes i tæt samarbejde med styregruppen. De fem fagområder er: *Udvikling og indhold, Produktion, Art, Billede og lyd* samt *Virtual produktion*.

## Spørgeskemaundersøgelser målrettet medarbejdere og producenter i fiktion- og tv-produktion

I samarbejde med styregruppen udviklede vi en spørgeskemaundersøgelse med afsæt i de fem temaer og deres underliggende tendenser for at undersøge medarbejders og producenters forventninger til tendensernes påvirkning inden for deres fagområde.

I alt har 857 medarbejdere og 28 producenter svaret på de to spørgeskemaundersøgelser.

Undersøgelserne blev distribueret i samarbejde med en lang række faglige organisationer samt gennem direkte distribution til personer registreret i DFI-Bogen. De faglige organisationer har hver især sendt undersøgelsen ud til deres respektive medlemmer og bedt dem bidrage til indhentning af besvarelser.

Følgende organisationer har bidraget til indhentning af besvarelser:

- Danske Dramatikere
- Danske Filminstruktører
- Dansk Filmklipperselskab
- Dansk Filmfotograf Forbund
- Danske Scenografer
- Dansk Journalistforbund – Film og TV-gruppen
- Producentforeningen
- FAF
- DR Medieproduktion

Undersøgelsen er sendt ud til professionelle fiktions- og tv-medarbejdere og -producenter. Målet har netop været at nå ud til de fagprofessionelle, der inden for deres enkelte fagområder, er bedst stillet til at vurdere konsekvenser af udviklingen i branchen samt forventninger til fremtidens kompetencebehov. Besvarelserne på spørgeskemaundersøgelsen målrettet medarbejder er overrepræsenterede i forhold til medarbejdere med mange år erfaring (+25 år) samt i andelen af medarbejdere der er beskæftigede i A-funktioner (se bilag 1 på side 67 for detaljer om populationens baggrund og fordeling).

I undersøgelsen blev respondenterne spurgt til deres oplevelse af tendensernes påvirkning af deres arbejde i dag og deres forventninger til tendensernes påvirkning de kommende fem år. De blev dertil spurgt til deres forventning til en række konsekvenser, som temaerne potentielt vil kunne få for deres fagområde, samt hvordan de forventer, at disse konsekvenser vil påvirke fremtidens kompetencebehov for fagområdet.

Spørgsmålene vedrørende påvirkning i dag, påvirkning de kommende fem år samt forventede konsekvenser for fagområder er alle designet til at blive besvaret på en firepunktsskala med svarmulighederne: *Slet ikke, I mindre grad, I nogen grad* og *I høj grad*. Angående forventninger til fremtidens kompetencebehov, på baggrund af konsekvenserne, har respondenterne haft følgende svarmuligheder: *Mindre behov, Uændret behov, Større behov*, og de har afgivet svar for fire kompetencetyper: *Tekniske kompetencer, Kreative/fagspecifikke kompetencer, Samarbejdskompetencer* samt *Ledelses- og forretningsmæssige kompetencer*.

## Semistrukturerede dybdegående interviews

Foruden de 7 interviews i foranalysen gennemførte vi yderligere 30 dybdegående kvalitative interviews fordelt på: 8 interviews med eksperter, 7 med virksomhedsledere og 15 med medarbejdere. Interviewpersonerne er til dels udvalgt blandt respondenter i spørgeskemaundersøgelserne og til dels med styregruppens hjælp for at sikre en bred repræsentativitet. Interviewene har haft til formål at uddybe og nuancere spørgeskemaundersøgelsens resultater. Indsigter og eksempler fra interviewene har understøttet muligheden for at konkretisere de forandringer, som branchen oplever, og nuancere de kompetencebehov, der optræder på tværs af både temaer og fagområder.

Vi har afviklet ekspertinterviews med mindst to eksperter under hvert tema. Virksomhedsinterviewene fordelte sig ligeligt mellem fiktions- og tv-producenter. Medarbejderinterviewene fordelte sig tilsvarende over de fem fagområder, hvor respondenterne blev udvalgt, så der var en relativ ligelig fordeling på tværs af anciennitet og niveau (medarbejdere og faglige ledere).

Ekspertinterviewene har særligt bidraget til at nuancere temaerne og deres underliggende tendenser samt til at afdække deres overordnede påvirkning af branchen i dag og i fremtiden. Virksomhedsinterviewene har belyst de overordnede temaer; hvordan de forskellige tendenser påvirker virksomhederne samt hvilke kompetencebehov, de oplever allerede nu. Medarbejderinterviewene har særligt bidraget til at nuancere og konkretisere konsekvenser og kompetencebehov.

Følgende 11 eksperter er blevet interviewet i forbindelse med undersøgelsen:

- Hannes Jakobsen, Drive Beta i Tyskland (Den teknologiske udvikling)
- Henrik Schønau Fog, Aalborg Universitet, Institut for Arkitektur og Medieteknologi (Den teknologiske udvikling)
- Michael Windelin, Windelin-Consulting (Den teknologiske udvikling)
- Stine Thorsgaard Kjær, TV2 Østjylland (Den teknologiske udvikling)
- Sten-Kristian Saluveer, Storytek (Den teknologiske udvikling)
- Katrine Vogelsang, Nordisk Film Production (Diversitet og inklusion samt Arbejdsmiljø og arbejdskultur)
- Sandra Yi Sencindiver, WIFT - Women in Film and TV (Diversitet og inklusion)
- Tina Christensen, Metronome (Arbejdsmiljø og arbejdskultur)
- Robert Kirstejn Schmidt, TV 2s ESG-afdeling (Arbejdsmiljø og arbejdskultur, Grøn omstilling)
- Anne Ahn, SF Studios (Grøn omstilling)
- Prof. Boris Michalski, Hochschule der Medien i Stuttgart (Grøn omstilling)

Følgende 11 virksomheder er blevet interviewet i forbindelse med undersøgelsen:

- Apple Tree Productions ApS, Lars Hermann
- DR Medieproduktion, Charlotte Borg
- TV 2, Carsten Sparwath
- Final Cut for Real, Signe Byrge Sørensen
- Hansen & Pedersen, Malene Flindt
- Mastiff, Kristian Farcin-Leth
- Nimbus Film, Claus Thobo-Carlsen
- Pineapple Entertainment ApS, Eddi Jensen
- SAM Productions, Meta Louise Foldager Sørensen
- SF Studios, Lars Bjørn Hansen
- Strong Productions, Sune Roland

Følgende 15 medarbejderprofiler er blevet interviewet i forbindelse med undersøgelsen:

- Filminstruktør og manuskriptforfatter
- Udviklingsproducent
- Instruktør
- Production Designer
- First AD og indspilningsleder
- Logger
- Production Designer
- Områdechef for Art
- Rekviritør
- Kostumier
- B-fotograf
- Tonemester
- Virtual production producer
- Head of Post Production
- 3D artist

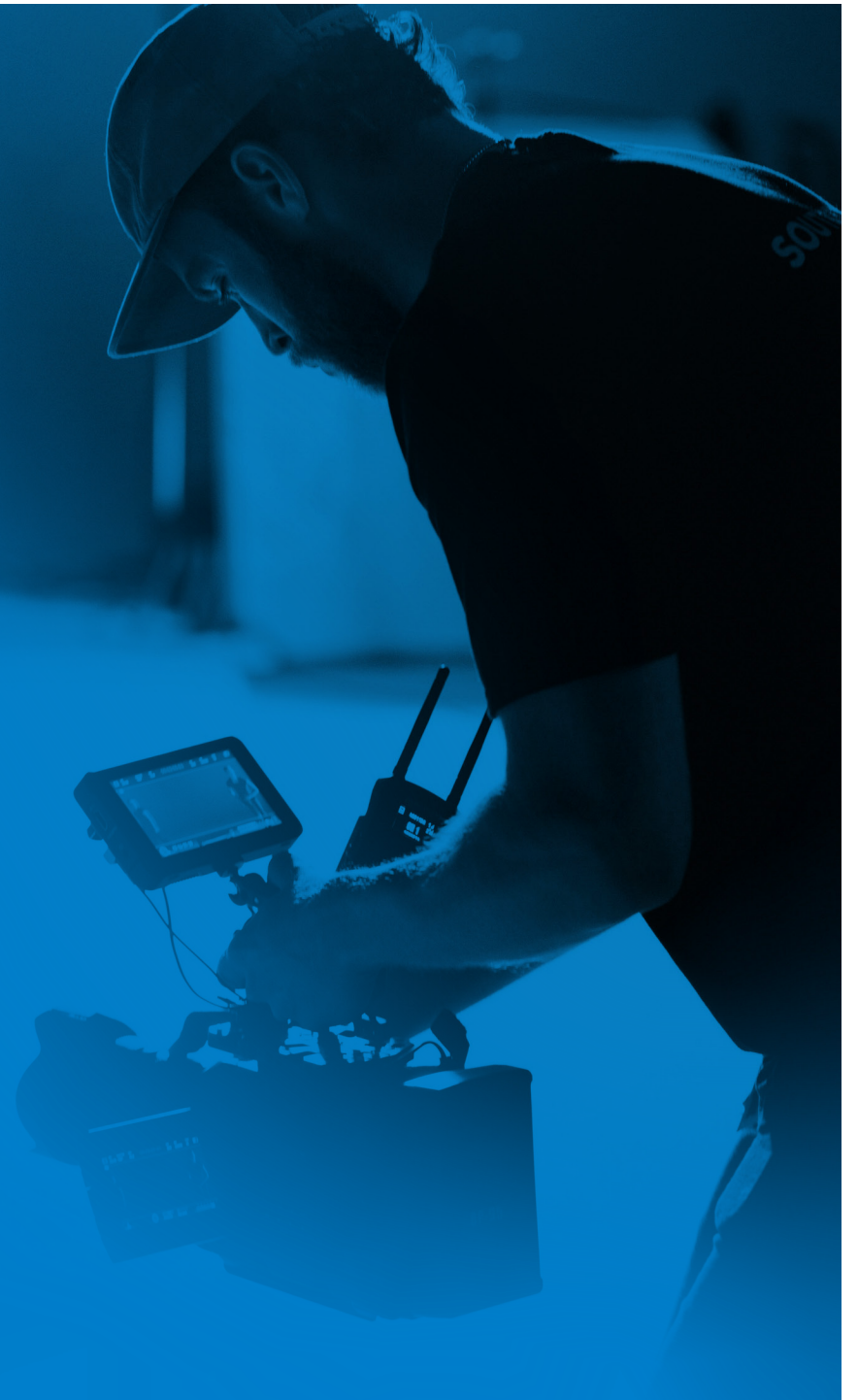


## Begrebsafklaring

- **Fiktion**  
Dækker over produktion af spillefilm, seriefiktion, animationsfilm, kortfilm, reklamefilm og kunstnerisk dokumentar.
- **TV**  
Dækker over produktion af dokumentar, fakta- og reportageproduktioner, reality, livsstilsproduktioner samt studie- og liveproduktioner, herunder nyheder, sport, gameshows.
- **Fiktions- og tv-branchen**  
Refererer til den samlede branche af virksomheder og medarbejdere som er del af at udvikle, producere og distribuere fiktions- og tv-indhold.
- **Fiktions- og tv-produktion**  
De specifikke dele af branchen som er del af netop at udvikle og producere indhold.
- **AI**  
Kunstig intelligens der er designet til at generere nyt indhold i form af skrevet tekst, lyd, billeder eller videoer.
- **Virtuel produktion (skrevet på dansk)**  
Fagområdet der arbejder med at skabe eller bearbejde billeder og lyd gennem virtuelle metoder samt efterbearbejdelse af indhold og effekter.
- **Virtual production (skrevet på engelsk)**  
Teknologien virtual production som er en samlet betegnelse for de teknologier og metoder, der gør det muligt at skabe eller indfange optagelser med helt eller delvist virtuelle greb.
- **Profiler**  
En bestemt type af medarbejder, enten som en særlig kombination af evner eller arbejdsopgaver. Brugt i de fleste sammenhænge som alternativ til ordet stilling, idet begrebet stilling ikke er entydigt brugt i branchen.
- **Roller**  
Måde en profil eller person indgår i produktioner på.

- **Opgaver**  
De arbejdsopgaver en profil varetager, eller som indgår i at udfylde en bestemt rolle.
- **Kompetencer**  
Viden/evne inden for et eller flere områder. To niveauer af kompetencer indgår i undersøgelsen. Fire overordnede kategorier af kompetencer (se nedenfor) der var del af spørgeskemaundersøgelsen og mere specifikke discipliner eller evner, som vi har spurgt til i interviews.
- **Tekniske kompetencer**  
Færdigheder relateret til forståelse for og brug af teknisk udstyr, software og teknologier.
- **Kreative / Fagspecifikke kompetencer**  
Færdigheder relateret til selve det at udforme og skabe indhold.
- **Samarbejds- og kommunikationskompetencer**  
Færdigheder relateret til effektiv kommunikation, styrket arbejdsmiljø, samarbejde og teamarbejde.
- **Ledelses- og forretningsmæssige kompetencer**  
Færdigheder relateret til ledelse, rekruttering, udvikling, styring og planlægning.

# 7. Bilag



# Bilag 1:

## Populationens baggrund

Baggrundsvariabel	Kategorier	Samlet for populationen	Fordelt på de fem fagområder				
			Udvikling og indhold	Produktion	Art	Billede og lyd	Virtuel produktion
Års erfaring	1-5 år	10 %	7 %	12 %	9 %	10 %	16 %
	6-10 år	16 %	17 %	19 %	19 %	10 %	20 %
	11-15 år	14 %	15 %	15 %	14 %	10 %	18 %
	16-20 år	12 %	16 %	11 %	14 %	8 %	12 %
	21-24 år	9 %	9 %	8 %	11 %	10 %	8 %
	25+ år	38 %	36 %	35 %	33 %	51 %	27 %
	n-værdi	861	261	223	70	211	96
Rolle	A-Funktion	56 %	77 %	45 %	43 %	47 %	53 %
	Anden fagchef/fagleder	13 %	5 %	17 %	21 %	18 %	7 %
	Medarbejder	30 %	15 %	37 %	33 %	34 %	40 %
	Andet	2 %	3 %	0 %	3 %	1 %	0 %
	n-værdi	861	261	223	70	211	96
Ansættelsesforhold	Selvstændig	27 %	31 %	15 %	27 %	36 %	23 %
	Fastansat uden tidsbegrænsning	23 %	17 %	31 %	16 %	23 %	23 %
	Freelance på længere tidsbegrænset kontrakt	19 %	18 %	22 %	23 %	13 %	21 %
	Freelance for skiftende/flere arbejdsgivere	23 %	22 %	23 %	29 %	22 %	26 %
	Arbejdssøgende	9 %	13 %	8 %	6 %	7 %	7 %
	n-værdi	861	261	223	70	211	96
Type af produktion	Arbejder med fiktion i alt	68 %	71 %	60 %	86 %	71 %	64 %
	Arbejder udelukkende med fiktion	50 %	59 %	44 %	59 %	45 %	38 %
	Arbejder med tv i alt	48 %	39 %	52 %	37 %	53 %	60 %
	Arbejder Udelukkende med tv	29 %	28 %	37 %	10 %	27 %	34 %
	Arbejder både med fiktion og tv	19 %	11 %	16 %	27 %	25 %	26 %
	Andet	2 %	2 %	3 %	4 %	2 %	2 %
	n-værdi	861	261	223	70	211	96

## Bilag 2: Litteraturliste

- *A promise of diversity? Practicing Diversity and inclusion in danish creative industries*, InFuturum (2022)
- *Analyse af kapaciteten i den digitale visuelle industri*, Oxford Research (2017)
- *Arbejdskraftsanalyse af den Digitale Visuelle Industri*, HBS Economics (2021)
- *Arbejdsmarkedsundersøgelse af filmbranchen*, Oxford Research (2023)
- *Brancheundersøgelse i film-, tv- og spilbrancherne - Udfordringer, behov og potentialer på efteruddannelsesområdet*, Filmskolen (2021)
- *Danske Indholdsproducenter 2023*, Producentforeningen (2024)
- *Diversitet - Demografiske nøgletal for de danske indholdsproducenter inden for film, tv, reklamefilm, spil og interaktive værker*, Producentforeningen (2023)
- *Kapacitetsundersøgelse fra VIA Multiplatform Storytelling & Production*, Filmby Aarhus (2022)
- *Klimavenlig film- og tv-produktion i Danmark - Analyse af klimaindsatser i branchen*, Viegand Maagøe u.å.
- *Kreative teknologier - Teknologiske trends og forretningspotentialer i den digitale visuelle industri*, Teknologisk Institut (2024)
- *Media & entertainment industry outlook*, Deloitte (2023)
- *Mediernes udvikling*, Kulturministeriet (2024)
- *Medieudviklingen 2023*, DR Analyse (2023)
- *Medarbejdere og kompetencebehov i den digitale visuelle industri*, Iris Group (2020)
- *Nostradamus Report - Paradox of Hope*, Göteborg Film Festival (2024)
- *The future of video entertainment: Immersive, gamified, and diverse*, McKenzie & Company (2022)
- Artikel: *Udsigt til halvering i fiktionsinvesteringer i 2024*, Producentforeningen (2023)

SEISMON<sup>1</sup>UT

November 2024

