

## ■ di Alessandra Alessandri

*In quest'ultimo capitolo sintetizziamo alcune questioni riassuntive e generali, ad iniziare dalla percezione da parte di aziende e lavoratori dell'andamento del settore e delle sue criticità espresse.*

*Lo sguardo si allarga infine ad aspetti finora solo accennati, e che costituiscono lo sfondo della nostra ricerca. Pur non essendo infatti tra i temi specifici dell'indagine, sono stati gli intervistati, le aziende e i lavoratori stessi, a spostare spesso l'accento dai loro problemi contingenti a questioni di più ampio respiro, come il rapporto con il territorio e la tensione dialettica tra logiche produttive artigianali e industriali, tra i diversi soggetti del mercato (in particolare editori e produttori), tra oligopolio e mercato, tra innovazione e conservazione.*

## ■ 10.1 La percezione dell'andamento e della criticità del settore

Tra le domande di scenario poste, una mirava a fotografare la percezione del comparto audiovisivo da parte delle aziende e dei lavoratori.

### Il comparto audiovisivo è percepito come...

	Aziende	Lavoratori
In espansione	40%	32%
Stabile	28%	39%
In contrazione	23%	13%
Non risponde/non sa	9%	16%

Fonte: Labmedia (su 127 aziende e 100 lavoratori)

Analizzando le risposte fornite nei questionari, sembra che i **lavoratori siano meno ottimisti delle aziende intervistate**: questo non tanto e non solo perché solo il 32% di loro delinea un quadro ottimistico (“in espansione”) a fronte del 40% delle imprese, ma **soprattutto per la percezione di stabilità** che abbiamo già ritrovato nelle loro considerazioni (39% dei lavoratori a fronte del 28% delle aziende ritiene il settore “stabile”).

La sensazione di **stabilità** sembrerebbe infatti **connessa con** quella, più apertamente negativa (già commentata a proposito del recruitment), della **staticità, intesa come rigidità di accesso al settore, e come mancanza di mobilità**.

Alla domanda sulle criticità più rilevanti del settore, le aziende hanno infatti dato, tra le opzioni indicate, risposte piuttosto eterogenee (un terzo di esse ha indicato l'inadeguatezza della formazione, il 28% la mancanza di canali di selezione specializzati, il 20% la mancanza di certificazione delle competenze), mentre i **lavoratori hanno posto l'accento per il 43% sulla mancanza di canali di selezione specializzati** (seguiti dalla mancanza di certificazione delle competenze per il 29%, e dalla formazione inadeguata per il 21%).

Più interessante dare uno sguardo ai commenti liberi indicati dagli uni e dagli altri.

**Le aziende citano tra le criticità del settore soprattutto:**

- **risorse poco qualificate**, poco addestrate alle attrezzature in uso, dal profilo di competenze incompleto (“mancanza di un’unione di capacità creative e di budget”), di volta in volta poco flessibili o poco specializzate;
- **alto costo del lavoro**;

- una **complessiva inadeguatezza dei lavoratori** (“inadeguatezza professionale rispetto agli altri Paesi”).

Certo alcune accuse potrebbero essere anche autocritiche, cioè rivolte a se stesse e alle proprie scelte (“stage poco formativi”, “insufficiente rinnovo nella presenza di professionisti sul mercato”); alcune aziende spostano però il problema su **questioni “di sistema”**, quali la concorrenza, il duopolio, la disorganicità del settore, che evidentemente condizionano la loro stessa sussistenza o comunque vi influiscono pesantemente, tanto da essere preliminari a qualsiasi considerazione sulle Risorse Umane<sup>1</sup>.

**I lavoratori invece indicano come “il problema” del settore**, in ordine di ricorrenza delle citazioni:

- **una scarsa attenzione da parte delle aziende alle Risorse Umane** (“scarsità o assenza di investimenti da parte delle aziende nella formazione del personale”, “mancanza di progettualità nei confronti dei dipendenti e dei loro ruoli”, “totale mancanza di disponibilità a formare o investire sulle nuove Risorse Umane”);
- **l'eccessiva discrezionalità o la scarsità di percorsi di carriera** (“inesistenza della meritocrazia”, “mancanza di mobilità all'interno del settore di competenza”);
- **problematiche economiche** (“inadeguatezza della retribuzione”, “sfruttamento non retribuito”, “crollo vertiginoso dei compensi”, “eccessive disparità di trattamento economico tra figure limitrofe”);
- **mancanza di informazioni e trasparenza** (“mancanza di una rete di informazioni strutturata”, “mancanza di accesso alle occasioni di contatto e alle informazioni stesse”);
- **inadeguatezza della formazione** (“offerta formativa non in linea con le nuove esigenze del mercato”, “molte figure risentono di un percorso formativo inadeguato”);
- **barriere di accesso** (“settore chiuso, con ingressi grazie a reti di relazioni/parentali”, “mancanza di possibilità di farsi conoscere”);
- **precarietà** (“discontinuità lavorativa”, “rassegnazione al precariato strutturale”, “inesistenza di contratti a tempo indeterminato”).

<sup>1</sup> Non è compito di questa ricerca fornire indicatori sull'andamento del mercato audiovisivo, e quindi ci limitiamo a riportare alcuni dati esemplificativi citati dagli intervistati, e che comunque hanno una pesante ricaduta sul tema occupazionale. Per citare la crisi del settore pubblicitario, alcune società hanno negli ultimi anni chiuso i battenti, e quelle rimaste sul mercato giocano la loro battaglia competitiva con margini sempre più risicati: in passato le agenzie percepivano il 17,65 % sull'amministrato, ora il 3-4%; una volta le case di produzione avevano un *mark up* del 35%, oggi del 20%, o addirittura del 18% sui grandi clienti.

In alcuni casi le accuse non vertono tanto sulla posizione personale dei singoli ma, più in generale, su alcune condizioni strutturali delle proprie aziende e del mercato:

- **generale mancanza di progettualità e innovazione** (“scarsità di investimenti in Ricerca & Sviluppo”, “impostazione aziendale poco moderna, di tipo padronale”);
- **generale mancanza di attenzione alla qualità** (“scarsa attenzione ai dettagli che distinguono una buona produzione da una mediocre”).

## ■ 10.2 Il territorio

Passiamo ora ad approfondire uno dei problemi chiave emersi nel corso delle interviste, quello del rapporto tra il tessuto delle imprese e il territorio, e in particolare quello dei sostegni istituzionali che il territorio può o potrebbe offrire.

In questa sede, ci limitiamo a puntualizzare alcuni aspetti nel loro riflesso più immediato sul lavoro audiovisivo.

Vale la pena ricordare il problema già citato (cfr. focus del secondo capitolo) della **marginalità del Centro di Produzione RAI di Milano**, vissuto direttamente dai lavoratori e spesso stigmatizzato dai sindacati:

*“La RAI è “viale Mazzini 14, Roma”. La RAI di Milano è stata sempre marginale. Con Guglielmi forse ci siamo trovati meglio perché parlava con noi e ci affidava più programmi: siamo anche riusciti a fare cose che sentivamo nostre”.*  
(Produttore esecutivo RAI, focus group figure produttive, 5/5/2006)

*“Il servizio pubblico dovrebbe dare espressione al territorio, sia produttivamente che ideativamente, con la concezione di programmi pensati a Milano, come accadeva con la RAI 3 di Guglielmi (un esempio su tutti: ‘Milano-Italia’ di Gad Lerner)”.*  
(Andrea Corbella, RSU RAI Milano, intervista personale, 24/4/2006)

Ma il problema del rapporto con il territorio è vissuto anche da altre aziende: **alcune imprese di produzione, che erano localizzate in Lombardia, hanno scelto di spostarsi in regioni in cui hanno trovato grande sostegno** da molti punti di vista...

*“Centovetrine’ nasce a San Giusto Canavese, in Piemonte, nel 2000, mentre ‘Vivere’, nata negli Studi di via Mambretti a Milano e ambientata sul lago di Como,*

si è trasferita nel territorio canavesano da un anno e mezzo circa.

Grande impulso alla nascita e al successivo sviluppo di questo polo piemontese della soap italiana, è stato dato dalla Film Commission regionale, che da subito si è dimostrata molto attiva attraverso concessione di patrocini e sostegni di vario genere: rapporti con le amministrazioni comunali, facilitazioni per l'occupazione del suolo pubblico ecc. Aspetto non trascurabile, ai fini dell'insediamento nel Canavese, è stato quello del costo degli studi, che si è rilevato sicuramente più conveniente rispetto ai prezzi standard di mercato”.

(Bruno Stefani, Produttore Esecutivo Mediavivere, intervista personale, 29/3/2006)

...a differenza della Lombardia:

“Vorremmo porre l'accento sul fatto che in otto anni 'Vivere' ha contribuito in misura rilevante ad aumentare la notorietà di Como e dei suoi dintorni, mentre nessun tipo di aiuto ci è stato mai riconosciuto dall'amministrazione, la quale, forse, ha avuto il torto di far partire la propria Film Commission con otto anni di ritardo”.

(Bruno Stefani, Produttore Esecutivo Mediavivere, intervista personale, 29/3/2006)

**Quello della Regione Piemonte e della sua Film Commission<sup>2</sup> è un benchmark** citato a più riprese, sia per le ingenti risorse economiche a disposizione, che per le competenze specialistiche sfruttate, che, infine, per una coerente politica di sistema:

“Non è solo un problema di risorse: la Film Commission Lombardia<sup>3</sup> non le sa usare, anche perché è sempre stata vista come un organismo che vegetava sotto qualche cappello politico. In Piemonte invece hanno saputo mettere alla testa della

<sup>2</sup> Film Commission Torino Piemonte è un'organizzazione senza fini di lucro, la cui natura giuridica è quella della Fondazione, voluta e sostenuta finanziariamente dal Comune di Torino e dalla Regione Piemonte che ne sono i soci fondatori. La Film Commission Torino Piemonte ha come scopo la promozione della Regione Piemonte e del suo Capoluogo Torino, al fine di attirare sul territorio produzioni cinematografiche e televisive italiane ed estere e nello stesso tempo sostenere indirettamente l'industria cinematografica locale, creando nuove opportunità di lavoro per chi, in Piemonte, opera nel campo cinematografico e televisivo. L'attuale Presidente è Steve Della Casa (già direttore del Torino Film festival), il Direttore Giorgio Fossati.

<sup>3</sup> Film Commission Lombardia è una Fondazione non-profit creata per promuovere sul territorio lombardo la realizzazione di film, fiction TV, spot pubblicitari, documentari ed ogni altra forma di produzione audiovisiva. È stata costituita nel 1998 a livello sperimentale, con sede presso l'Assessorato alla Cultura della Regione; nel 2000 è stata ufficialmente costituita in forma di Fondazione, grazie ai soci fondatori Regione Lombardia, Fondazione Cariplo e Unioncamere Lombardia, a cui successivamente, si è unita anche Fondazione Fiera Milano e, dalla fine del 2004, anche il Comune di Milano.

Il Presidente è Renato Pozzetto (titolare tra l'altro della casa di produzione Alto Verbano), il Direttore Fulvio Moneta Caglio.

*Film Commission un uomo di produzione con competenze specifiche, l'ex responsabile di Cinefiat Giorgio Fossati. [...] Mi pare che in Lombardia l'unica politica riconoscibile che fa la Regione sia quella di finanziare documentari non dico turistici, ma di presentazione...".*

*(Alessandro Signetto, Presidente DOC/IT, intervista personale, 12/5/2006)*

*"La Film Commission Lombardia è sempre stata marginale. La Film Commission del Piemonte e il Comune di Torino hanno invece investito molto per affrontare la crisi dell'industria locale, e molte produzioni si sono spostate lì perché effettivamente era più vantaggioso girare, sono state create strutture molto competitive".*

*(Gianfilippo Pedote, Titolare MIR Cinematografica, intervista personale, 3/4/2006)*

**La Lombardia sembra, secondo alcuni intervistati, aver disatteso alcune occasioni di dialogo e confronto con l'Europa...**

*"La Lombardia era ad esempio parte integrante dell'azione comunitaria autonoma delle "quattro regioni motori d'Europa" (le altre sono Catalunya, Rhône-Alpes, Baden-Württemberg), ma nel settore audiovisivo non ha mai seguito gli input delle altre tre Regioni, che alla fine hanno rotto le relazioni con lei. Nelle altre Regioni c'è una politica di fondi regionali che funziona regolarmente. Se non si crea il tessuto produttivo e normativo di riferimento, ogni impresa va per conto suo, è la legge della giungla".*

*(Alessandro Signetto, Presidente DOC/IT, intervista personale, 12/5/2006)*

**...nonostante le decisioni di localizzazione produttiva abbiano un riflesso diretto a più livelli, non ultimo quello occupazionale:**

*"Con 'Centovetrine' abbiamo fin dall'inizio cercato di favorire una forte localizzazione territoriale del personale. In effetti, abbiamo iniziato con la quasi totalità delle figure professionali che provenivano direttamente da Milano e successivamente, attraverso grandi sforzi indirizzati verso una formazione specifica, ci siamo attestati a circa l'80% di lavoratori piemontesi".*

*(Bruno Stefani, Produttore Esecutivo Mediavivere, intervista personale, 29/3/2006)*

Il ruolo della città di Milano, in particolare, dovrebbe essere valorizzato da una politica culturale di ampio respiro...

*“La città, nelle sue pubbliche istituzioni, ha una grande responsabilità, perché ha sottovalutato l’importanza del cinema (e della cultura in genere) nella ridefinizione di un’identità culturale e sociale del nostro territorio, un territorio urbano-metropolitano importante e ampio che ha bisogno di avere una valorizzazione nel mondo superiore a quello attuale.*

*Ci vorrebbero iniziative coordinate: bisognerebbe fare in modo che girare a Milano diventi conveniente, interessante, facile anche per i milanesi registi e produttori, che hanno voglia di ‘mettere in mostra’ la loro città attraverso il loro sguardo.*

*In questa città c’è bisogno di tornare a guardare con lungimiranza e su scala metropolitana (da tempo si parla dell’istituzione dell’Area Metropolitana, ma non se ne è fatto più nulla), restituendo alla produzione culturale il ruolo generativo e germinativo che ha avuto nei momenti migliori della storia della città, quando riusciva a suggerire idee nuove anche al mondo dell’economia e della produzione”.*

*(Gianfilippo Pedote, Titolare MIR Cinematografica, intervista personale, 3/4/2006)*

...che possa liberarne le risorse e restituirle centralità:

*“Io ho sempre cercato di far nascere iniziative consortili per sostenere battaglie culturali necessarie per dare respiro a una brande città e a un paese come il nostro. Manca una cultura d’impresa, in questo settore. Non si riescono a liberare nuove risorse da reinvestire, per destinarle a quest’attività; non si riesce ad attivare nuove logiche di finanziamento che escano dall’assistenza ministeriale”.*

*(Gianfilippo Pedote, Titolare MIR Cinematografica, intervista personale, 3/4/2006)*

*“Bisogna restituire la titolarità culturale di Milano, il suo ruolo di mediazione culturale”.*

*(Andrea Corbella, RSU RAI Milano, intervista personale, 24/4/2006)*

### ■ 10.3 Le dialettiche nell’audiovisivo

In questo paragrafo passiamo ad affrontare alcuni nodi di sfondo, che ci sembrano emblematici di tutto il settore.

Tra questi, abbiamo individuato le conflittualità tra ragioni autoriali/espressive e ragioni produttive/di mercato, tra logica artigianale e industriale, tra Ricerca & Sviluppo e marketing operativo, come metafore del dissidio tra innovazione e conservazione, tra editori e produttori, o meglio tra oligopolio e mercato.

### 10.3.1 Autore vs produttore, ragioni espressive vs ragioni di mercato

Nell'audiovisivo, inteso come "artefatto comunicativo" che si trova in uno statuto intermedio tra prodotto culturale e prodotto commerciale (Biondi 2001), si verifica una conflittualità tipica: quella tra creativi e manager, tra autori e produttori<sup>4</sup>. Rispetto ad altri prodotti culturali (opere letterarie e figurative), l'audiovisivo ha due importanti differenze: non nasce da processi creativi individuali, e non interagisce con logiche industriali solo al momento della diffusione<sup>5</sup>, ma ben prima.

Il concetto complesso di "autore"<sup>6</sup> è caratterizzato da molteplici fenomeni:

- l'integrazione dei processi creativi nei meccanismi produttivi della macchina industriale, caratterizzati da complessità e necessità di ottimizzazione;
- il valore di scambio che spesso si sostituisce al valore espressivo;
- il conseguente ridimensionamento dell'idea romantica di creazione come "atto individuale spontaneo legato ad una attenzione espressiva originale";
- la centralità delle pratiche di consumo nell'interesse produttivo, che mette in subordine l'ispirazione e l'urgenza espressiva dell'autore;
- la frantumazione della responsabilità autoriale tra più soggetti e lo smembramento dell'identità autoriale. (Farinotti in Colombo-Eugeni 2001)

Naturalmente il tema è di tale portata che rinunciamo all'ambizioso tentativo di riassumerlo qui in poche righe.

Ci sembra comunque interessante accennare ad un aspetto che finisce per avere un impatto decisivo nell'audiovisivo quello della definizione stessa di "autore" come autore collettivo e come team complesso e composito. Innanzitutto la complessità si traduce nella doppia responsabilità dell'audiovisivo tra parte iconica e parte testuale: spesso si può correttamente parlare di "coppie creative".

<sup>4</sup> Un'altra conflittualità ricorrente è quella tra i commerciali e le *operations* nei contesti new media, dove a scontrarsi sono esigenze di mercato e vincoli di realizzabilità.

<sup>5</sup> Ricordiamo ad esempio che il "marketing cinematografico" non consiste esclusivamente nella promozione del film dopo la sua produzione, (concetto "product oriented" tipico dell'approccio europeo), ma più in generale nel concepimento stesso di un prodotto solo a partire dall'esistenza di un mercato pronto ad accoglierlo e a decretarne il successo (concetto "market oriented" tipico dell'approccio americano).

<sup>6</sup> Ricordiamo le plurime accezioni del concetto di "autore" nell'audiovisivo: estetico-creativa: autore come artista la cui intenzione espressiva prende forma nel film; giuridica: autore come detentore della proprietà intellettuale dell'opera; economico-produttiva: autore come responsabile materiale del prodotto filmico; professionale: autore come detentore del "final cut" nella realizzazione del prodotto filmico.

Abbiamo già citato il caso della coppia “regista-autore” nella confezione di servizi di magazine, ma il tema si applica anche alla rivendicazione dello sceneggiatore come co-autore del film<sup>7</sup>. In televisione il ruolo di “capoprogetto” può essere assunto di volta in volta da varie figure (cfr. il paragrafo dedicato al “triangolo autoriale” nel quarto capitolo).

L'intera storia del cinema può essere riletta alla luce di questo fattore: alcuni registi ammisero l'importanza dell'autorialità multipla<sup>8</sup> e altri la negarono orgogliosamente<sup>9</sup>. Il conflitto tra autore e produttore (che nel cinema sono le uniche figure permanenti presenti in tutte le fasi del film), è proprio la metafora di un conflitto tra le ragioni economico-produttive da una parte e le ragioni artistico-espressive dall'altra. Ma al di là delle semplicistiche contrapposizioni tra mercato e arte, è chiaro che si delinea qui il tema della “costante tensione tra ogni progetto e i mezzi destinati per realizzarlo” (Biondi in Script 2004-2005), tra il concetto europeo di film come opera e quello americano di cinema come merce.

**La dialettica storica è quella tra autore e committente, tra esigenze economiche del mercato e libertà espressiva dell'autore**. La storia del cinema offre anche vari esempi di come non sia solo l'ispirazione registica a determinare l'opera, anche per la sua complessità realizzativa<sup>10</sup>, e di come il *final cut*, inteso come decisione ultima sul montaggio del film, non ricada spesso sul regista ma sul produttore e sul marketing. La decisione sul *final cut* è infatti una sede tipica di contrasto tra “interessi morali, derivanti dalla paternità dell'opera, e interessi patrimoniali, derivanti dalla potestà sul prodotto” (Biondi 2002).

Ma, in realtà, la contrapposizione è in alcuni casi risolta dall'assunzione, da parte

<sup>7</sup> Sulla polemica che spinge a rivendicare un ruolo di co-autore cinematografico allo sceneggiatore, allo stesso modo della coppia musicista-paroliere nella canzone, o della coppia art director-copy writer nella creatività pubblicitaria, si veda la rivista “Script” (ad esempio Dino Audino, “Nessuno o tutti” in Script 35/36, gennaio-settembre 2004.)

<sup>8</sup> Citiamo per tutti Jean Renoir: “Anzitutto non si fa un film da soli. Esso è il prodotto di una équipe. C'è tuttavia una persona che influenza questa équipe, e che, praticamente, diventa l'animatore, quello che conduce il gioco...agli inizi del cinema americano era spesso l'attore vedette [la star].. Qualche volta gli scrittori dettero più degli altri un'impronta all'opera comune. Ma più spesso furono i registi. Ancora adesso, in Europa, un film è prima di tutto l'opera del suo regista”.

<sup>9</sup> Citiamo ad esempio Francois Truffaut: “In assoluto possiamo affermare che l'autore di un film è il regista, e lui solo, anche se non ha scritto una riga del soggetto, non ha diretto gli attori e non ha scelto le angolazioni delle riprese; bello o brutto, un film assomiglia sempre a colui che ne firma la realizzazione”.

<sup>10</sup> A sottolineare quanto possa essere travagliata questa lotta tra il regista e la realizzazione concreta della sua opera citiamo due casi “storici” documentati a livello video: uno a lieto fine, come “Apocalypse now” di Francis Ford Coppola (cfr. “Hearts of Darkness: A Filmmaker's Apocalypse” di Eleanor Coppola, 1991), l'altro, destinato a sfociare nell'opera incompiuta di Terry Gilliam “The Man Who Killed Don Quixote” (cfr. “Lost in La Mancha”, di Keith Fulton e Louis Pepe, 2002). Come diceva Von Sternberg, “il regista e' un uomo che si batte contro mille ostacoli”.

di una figura, delle responsabilità di altri ruoli: interessante ad esempio il dibattito nato a partire dalle figure di “*writer producer*”<sup>11</sup> nei telefilm americani<sup>12</sup>.

È la fiction americana il campo in cui sembrerebbe essersi oggi più compiutamente realizzata una **coincidenza tra l'interesse economico di un produttore legato all'esito del suo progetto e l'interesse artistico dell'autore di tutelare la sua visione** (Scardamaglia, in Script 35/36), restituendo all'atto creativo la centralità nella filiera produttiva (Avellino, in Script 35/36). E la qualità di molti prodotti di fiction seriale statunitense parrebbe accreditare questa ipotesi: il cinema americano di qualità oggi sembra risiedere, più che nei *blockbuster* e nei sequel dei *blockbuster*, proprio nel piccolo schermo.

Il sistema americano è quindi un sistema “*bottom up*”, nel quale si parte dalle idee, che tutti gli autori (dall'ultimo arrivato a Steven Bochco) sottopongono in forma di *pilot* ai network. Al contrario, nel sistema “all'italiana”, sono i network che, oltre a commissionare i prodotti, ne prescrivono anche la visione; “i produttori accedono ai finanziamenti a seconda della solidità dei loro rapporti con i network e non dalla qualità dei progetti presentati, gli autori vengono scelti dai produttori tra quelli che nel passato hanno meglio e più spesso eseguito la visione loro commissionata, escludendo irrimediabilmente chi fosse al di fuori di questo **meccanismo di cooptazione**” (Avellino, in Script 35/36). Certo è che il produttore non è colui che firma come tale nei credits, ma “chi ha materialmente finanziato e organizzato la produzione” (Biondi, in Script 37). Certo è che al produttore si chiede sempre di più: non solo di far convergere le risorse appropriate per la riuscita del progetto, ma anche di essere un referente per il regista con cui confrontarsi, e un “abile mediatore capace di coniugare gli aspetti di economicità con quelli più artistici ed estetici” (Montanari-Usai in Salvemini 2002).

Il produttore si definisce quindi come “l'imprenditore”<sup>13</sup> che, capace di riconosce-

<sup>11</sup> Alcuni sceneggiatori d'oltreoceano hanno assunto anche il ruolo produttivo su di sé, conglobando tutte le decisioni chiave dell'opera: si tratta di personaggi come Steven Bochco (L.A Law e NYPD Blue), David Chase (The Sopranos), Tom Fontana (Oz), John Wells (E.R., The West Wing), Darren Star (Sex in the city, Beverly Hills 90210, Melrose Place), David Kelley (The Practice, Ally Mc Beal): ideatori, caposceneggiatori (non necessariamente writer dei singoli episodi) e produttori esecutivi delle loro serie, definibili certamente come prodotti “d'autore”.

<sup>12</sup> Un'altra figura ibrida in cui un autore assume più ruoli è quella del producer director, un regista che si assume anche l'onere produttivo e finanziario del film. Un esempio su tutti è Francis Ford Coppola, che con la sua American Zoetrope, fondata con George Lucas nel 1969, ha prodotto, interamente o in parte, tutti i suoi film (compresa la rischiosa avventura di “Apocalypse now”) e film di altri registi (Kurosawa, Wenders, Godard, Branagh, Burton, Sofia Coppola stessa). Questa la finalità all'origine della decisione: “Mi ha sempre sconcertato il fatto che nessuna delle grandi case cinematografiche, potenti e finanziariamente stabili, abbia fatto della coltivazione della scrittura il proprio obiettivo principale... Nessun'altra grande industria ignora le proprie risorse vitali fino a questo punto”. (Coppola 2001)

re il talento espressivo, sia in grado, operando economicamente, di compensare ciò che ne condiziona la coerenza espressiva [...] in definitiva: un Manager of Art in grado di realizzare e gestire economicamente l'espressione estetica" (Biondi 2001). Il produttore, anche in televisione, dovrebbe essere colui che incanala i talenti, li valorizza e li esalta:

*"La produzione è a volte considerata come un reparto che permette a dei creativi di realizzare un prodotto, con uno spirito di servizio. Invece il mio lavoro non è quello di far lavorare i creativi, ma è paritetico al loro, siamo comunque tutti parte di un progetto. Noi stessi siamo creativi".*

*(Producer casa di produzione di fiction, focus group figure produttive, 5/5/2006)*

*"Non abbiamo paura della qualità o delle persone difficili da gestire: meglio l'"eccezionalità" anche se crea problemi, perché poi ci siamo noi, che geni non siamo, che gestiamo e risolviamo i problemi, che conteniamo ma non limitiamo. Certo la tv è una cosa molto concreta, applicata, fatta di tempi, modi e risorse specifiche. Quindi l'artista, il genio in televisione non è legato ad una dimensione astratta ma si inserisce in regole e dinamiche molto contingenti. Sicuramente poi ha una sensibilità e una personalità "speciale", delle capacità produttive particolari. E in questo senso è una risorsa davvero rara e unica".*

*(Giorgio Gori, Presidente e Amministratore Delegato Magnolia, intervista personale, 7/3/2006)*

<sup>13</sup> Chiaramente in questa accezione il ruolo del produttore coincide con quello imprenditoriale (a fronte della polisemia d'uso del termine, riportata nella nostra mappa).

### 10.3.2 Prototipo vs serializzazione, artigianato vs industria

Esistono contesti produttivi in cui questo dualismo non si pone. Si tratta di contesti “artigianali”, in cui il controllo sul prodotto è tendenzialmente nelle mani di poche figure che accentrano più ruoli. La massima esemplificazione del processo artigianale sta nella compressione dei ruoli che si verifica ad esempio nel documentario...

*“La parte amministrativa non la curo io, ma mio marito... ho un cameraman ricorrente che è mio figlio. Ci sono io e l’ unica socia... che è anche mia nuora”.*  
(Annamaria Gallone, Titolare Kenzi, intervista personale, 6/3/2006)

*“Quando le produzioni raggiungono un certo livello finanziario, produttori e autori sono figure distinte, ma più spesso la dimensione è molto vicina all’autoproduzione, in cui i ruoli sono abbastanza mescolati. Quando ci sono più risorse tende a ripetersi il classico schema a divisione tra chi finanzia e chi è salariato. L’ideale sarebbe che il produttore facesse solo il produttore, e ci fosse un’unica figura autore-regista”.*

*(Alessandro Signetto, Presidente DOC/IT, intervista personale, 12/5/2006)*

...o nella sitcom:

*“La sit-com è rimasta una delle poche forme autoriali di tv.*

***Il problema è che la richiesta di professionisti è superiore ai professionisti esistenti. E questo porta un abbassamento della qualità. Una volta c’erano quattro maestri di musica importanti, che facevano un programma di varietà ogni tre - quattro anni, e si alternavano fra loro. Adesso invece è una bolgia: per questo fanno i reality, per riempire i buchi, dove il livello autoriale non c’è più”.***

*(Nanni Mandelli, Produttore esecutivo, intervista personale, 9/3/2006)*

**All’opposto di questa logica sta la soap opera, come modello di produzione industriale con un’elevata specializzazione degli addetti.** Nella produzione della soap si verifica una notevole concentrazione in termini territoriali<sup>14</sup>, cioè in centri di

<sup>14</sup> La soap opera in Italia è attualmente realizzata esclusivamente nel centro di produzione di Telecittà a San Giusto Canavese in Piemonte (Mediavivere per Mediaset: Vivere e 100 vetrine; di Napoli per RAI Grundy (Un posto al sole e La squadra). Sono inoltre in costruzione i Med Studios a Termini Imerese per Einstein Multimedia e RAI (Agrodolce).

produzione autosufficienti<sup>15</sup>. Nell'ambito di queste "cittadelle" televisive gli standard di efficienza impongono un'elevata specializzazione del lavoro, elevati ritmi produttivi e il definitivo abbattimento del mito dell'unicità del regista:

*"Ciascuna produzione realizza circa sei puntate in cinque giorni lavorativi. Solo un sistema altamente "industrializzato" può riuscire a raggiungere tale obiettivo. Per fare un confronto possiamo dire che noi riusciamo a produrre una media di circa trenta minuti di prodotto televisivo finito al giorno per ciascuna Produzione, contro i sei-sette della fiction classica e il minuto, minuto e mezzo del cinema. Questo si traduce nella necessità di avere due truppe in grado di girare contemporaneamente ogni giorno, con la presenza di sei registi e di una struttura in grado di supportare questo enorme sforzo. Per citare un altro dato: per girare una scena di 2-3 minuti, tra preparazione scenografica e fotografica del set, prove movimenti con gli attori, prove girate e shooting effettivo, non abbiamo più di venticinque-trenta minuti. E questo viene ripetuto tutti i giorni. È ovvio che solo un sistema perfettamente calibrato ci consente di realizzare una puntata di 24 minuti con un costo di circa 60.000 Euro".*

*(Bruno Stefani, Produttore Esecutivo Mediavivere, intervista personale, 29/3/2006)*

**Non si tratta di un confronto tra generi** - documentario vs fiction - né tra budget, **ma tra prototipi e prodotti seriali**: prova ne è che la miniserie risponde maggiormente a logiche artigianali (come quella del "triangolo autoriale").

A fronteggiarsi non sono solo due modelli organizzativi, ma due concezioni "filosofiche" tout court: la prima è sinonimo di autorialità, in quanto l'atto creativo è prerogativa, se non del singolo (visto che la produzione audiovisiva è solo eccezionalmente un fatto individuale, e quasi sempre implica un'autorialità collettiva), di un numero ristretto di ruoli che incentrano su di sé le responsabilità dell'opera; la seconda è, viceversa, fondata sulla moltiplicazione dei ruoli, sulla frammentazione del processo decisionale (la "catena di montaggio" già descritta), sulla brevità dei tempi di scrittura e di lavorazione, con l'obiettivo prioritario di ottimizzare al massimo le risorse disponibile, riducendo i costi. La logica artigianale va nella

<sup>15</sup> "A San Giusto la produzione di soap opera dà lavoro al 75% delle maestranze della zona, acquista materiale dal Canavese (all'80%), affitta case, riempie i due nuovissimi alberghi, utilizza esclusivamente comparse locali, fino a 500-600 persone al mese. Telecittà offre la possibilità di una catena di montaggio completa della soap, dal teatro di posa agli studi di postproduzione per montaggio e doppiaggio (la società di edizione Videodelta), dall'albergo ai grandi spazi per il tempo libero dei professionisti impiegati, che vivono a San Giusto come in un moderno monastero del lavoro televisivo". (Venerdì di Repubblica, 7/2/2003).

direzione di un prototipi non replicabili, quella industriale in quella della standardizzazione; la prima ha come obiettivo la coerenza autoriale o l'innovazione, la seconda la tempestività; la prima premia probabilmente più l'efficacia di un prodotto comunicativo, la seconda maggiormente l'efficienza. È chiaro che **la soap impone ritmi produttivi e vincoli tali che la sceneggiatura non può che esserne fortemente condizionata**. Questi ad esempio i "paletti" narrativi posti agli sceneggiatori, agli story editors, agli storyliners, ai dialoghisti (e già la numerosità delle qualifiche è significativa), per la scrittura di un blocco da 5 puntate settimanali:

- *mediamente 7 linee narrative (miscelando gli elementi di commedia, dramma, sentimento...);*
- *mediamente presenti 18 personaggi;*
- *max 70 scene;*
- *durata media delle singole scene: 90";*
- *max 5/6 location esterne;*
- *equa ripartizione di scene tra i due teatri di posa.*

Fonte: Costanzo, Morandi 2003

È chiaro che l'asservimento della logica di scrittura a quella produttiva è funzionale al mantenimento degli standard di produttività e di economicità.

### Logica artigianale e industriale a confronto

	Logica produttiva artigianale	Logica produttiva industriale
Focus	Autorialità	Produttività
Modello di organizzazione del lavoro	Integrazione delle mansioni in pochi ruoli (es. triangolo autoriale)	Divisione del lavoro
Competenze	Integrate	Specializzate
Finalità	Coerenza; Innovazione	Ottimizzazione economico-produttiva
Obiettivo	Efficacia	Efficienza
Output	Prototipo	Prodotto seriale

### 10.3.3 R&D vs marketing operativo. Innovazione e qualità vs conservazione

Una delle caratteristiche della logica industriale è quella di incentrarsi su una logica “marketing oriented”, intesa non solo come ricerca di un pubblico potenziale ma più in generale come legittimità del prodotto nel mercato, piuttosto che su una logica “product oriented”, che parte dall’autore. La questione sottesa è se si debba partire, nel concepimento di un nuovo prodotto, dalle (presunte e più o meno consapevoli) attese della domanda, o dall’offerta di un prodotto su logiche proprie.

Interessante notare come in molte aziende che non appartengono al settore della comunicazione si compiano investimenti rilevanti in Ricerca & Sviluppo (*Research & Development*), intesa come “il complesso di attività creative intraprese in modo sistematico allo scopo di accrescere l’insieme delle conoscenze, e di utilizzarle per nuove applicazioni” (Sirilli 2005). **In alcune aziende industriali elettroniche, chimiche, petrolifere e farmaceutiche, gli investimenti in R&D arrivano al 7% del fatturato e sono considerati centrali nell’offerta aziendale.**

In ambito televisivo la Ricerca & Sviluppo viene spesso - a torto - identificata con l’individuazione di format esteri sui mercati internazionali e il loro adattamento alle esigenze nazionali, e non con un insieme più complesso di attività compiute direttamente all’interno dell’azienda, da sola o con l’aiuto di partner esterni (produttori o ricercatori).

La maggior parte degli investimenti di ricerca viene concentrata dai reparti di Marketing Operativo sui panel di pubblico (di cui il più strategico è di gran lunga Auditel). **Spesso il marketing, come baluardo delle presunte attese della domanda, sembra aver sostituito una strategia editoriale consapevole e autonoma nei decision maker televisivi:**

*“I direttori di rete coraggiosi, competenti, che difendono le loro idee, sono difficili da trovare ma sono decisivi: con loro la televisione può evolvere e migliorare. Le reti hanno bisogno di personalità, di anima, e per questo credo che i migliori direttori siano quelli che hanno personalità, anche a costo di prendersi qualche rischio e di sbagliare, talvolta. Il marketing è fondamentale ma non credo, sinceramente, che la tv si possa fare solo col marketing”.*

*(Giorgio Gori, Presidente e Amministratore Delegato Magnolia, intervista personale, 7/3/2006)*

I tentativi compiuti in passato di fondare nuclei di R&D all'interno delle emittenti hanno avuto scarso impatto sulla produzione, fino ad esserne espulsi e rifiutati da un meccanismo naturalmente autoconservativo: esperimenti come quello di Serra Creativa in RAI, Laboratorio 5 e Ricerca & Sviluppo in Mediaset<sup>16</sup>, o Crea per La 7, non hanno avuto - a torto o a ragione - una reale influenza sui meccanismi produttivi. Da un lato, il fatto di essere considerati dei corpi estranei rispetto al resto dell'azienda, li condanna ad un ruolo marginale per definizione; dall'altro "l'organizzazione responsabile dei nuovi prodotti deve essere separata da quelle che si occupano dei prodotti esistenti, sia perché queste ultime hanno un orizzonte temporale di breve periodo, sia perché chi gestisce prodotti di successo è riluttante ad assumersi i rischi che si devono correre con l'introduzione di nuovi prodotti, la cui accettazione da parte del mercato è piena di incertezze". (Stanton Varaldo 1986).

Non a caso alcune imprese hanno **concentrato su unità di business secondarie per fatturato, ma non per importanza strategica, la mission di innovazione**<sup>17</sup>:

*"Il Gruppo Film Master opera in 4 aree di Business: la pubblicità fattura 30 milioni di euro, gli eventi 20, la tv 10, i clip solo 1; ma Film Master Clip è una sorta di incubatrice di idee e di nuovi talenti. Molti registi bravi che ora lavorano in pubblicità o nel cinema sono passati di qua".*

*(Marco Balich, Amministratore Delegato Film Master Group, intervista personale, 28/3/2006)*

È quindi a livello di management strategico<sup>18</sup> che deve esserci un'enfasi e un investimento autentico su queste iniziative, che non devono rimanere solo un "fiore all'occhiello" per fare immagine, ma diventare una spinta propulsiva per l'intera azienda.

<sup>16</sup> Ricerca & Sviluppo Mediaset, a differenza delle altre strutture citate, non aveva il compito di progettare nuovi prodotti, ma quello di "realizzare un luogo che faciliti l'innovazione, che aiuti l'organizzazione ad aprirsi verso stimoli esterni (che possano provenire da mondi anche distanti dalla televisione, malata forse di un germe che tende ad sterilirla: l'autoreferenzialità), che sperimenti forme di ricerca per comprendere le nuove culture influenti, che aiuti a generare riflessioni su temi non immediatamente correlati all'andare in onda, ma che forse sono un lusso che chi produce informazione e cultura deve permettersi". (Così si leggeva sul numero zero della rivista interna "Link. Idee per l'innovazione", marzo 1998). In effetti R&D Mediaset non si occupava solo di Innovazione di Prodotto, ma anche di Innovazione Tecnologica e Organizzativa.

<sup>17</sup> Analogo discorso può essere applicato, nel gruppo Magnolia, alla società romana Milano-Roma, che produce format innovativi, anche nelle modalità produttive, ad esempio nel genere docu-soap.

<sup>18</sup> "Nelle grandi imprese il management intermedio percepisce come maggiori i rischi personali derivanti dall'aver appoggiato un progetto fallito, rispetto al vantaggio derivante dal successo dell'innovazione" (Warglien 1990).

Se dovessimo analizzare i palinsesti delle emittenti generaliste la percentuale di concept originali che non siano un format, uno spin-off, un clone di un prodotto esistente, sarebbe veramente esigua... **Anche lo spazio dato a numeri zero e pilot è scarso**, soprattutto se confrontato alla situazione internazionale:

*“Ho l'impressione che, con gli anni, Mediaset abbia perso un po' dell'intraprendenza, della voglia di innovare e della flessibilità degli inizi. È un'azienda più strutturata e fatalmente anche più burocratizzata. Non è facile trovare attenzione per un nuovo progetto. Le stesse direzioni di rete hanno meno potere decisionale di un tempo. Sono state create strutture dedicate allo sviluppo e alla sperimentazione, ma ho l'impressione che a loro volta faticino a dialogare con il resto dell'azienda. Sono ben finanziate, possono permettersi di realizzare diversi “numeri zero”, ma è come se fossero un po' a margine del “mainstream” editoriale, fatto necessità e di obiettivi concreti. Spesso i numeri zero restano nel cassetto. E il risultato è che il tasso di innovazione resta piuttosto basso, decisamente al di sotto di quanto accade sui canali commerciali in Europa o negli Stati Uniti”.*

*(Giorgio Gori, Presidente e Amministratore Delegato Magnolia, intervista personale, 7/3/2006)*

**Uno dei fenomeni in cui è più evidente la mancanza di innovazione interna è il ricorso ai format: quando diventano l'unica fonte di approvvigionamento creativo dell'intero sistema, impediscono lo sviluppo di una dinamica creativa autoctona, riducendo l'autore italiano al ruolo di “adattatore”.** Inoltre rendono l'emittente dipendente dalle case di produzione che detengono una *library* internazionale (cfr. ad esempio Endemol) o che meglio sviluppano la capacità di guardare ai mercati, e delegando ad esse un importante momento di scelta.

Il tema dei format è indicato da molti come la spia di una generale dipendenza da parte delle emittenti nei confronti dell'esterno, e la rinuncia all'elaborazione di strategie editoriali proprie.

*“La causa della perdita di centralità delle competenze artistiche in tv non è l'esternalizzazione (anzi sarebbe importante si creasse un vero mercato di produttori esterni) ma il format. Il broadcaster ha preferito spostare all'esterno certe collaborazioni. Se RAI e Mediaset volessero mantenere forti reparti di produzione entrerebbero in crisi, perché hanno perso competenze”.*

*(Luca Giberna, Executive Producer Flying, intervista personale, 29/3/2006)*

**La scelta dei format si spiega con una logica di breve periodo che spinge a tempi sempre più compressi, a risultati da ottenere nel più breve tempo possibile:** “Un programma originale ideato in RAI può richiedere anche sette mesi prima di andare in onda, un format esterno ne impiega quattro” (Costanzo - Morandi 2004). La stessa impazienza che si constata nella lettura dei dati Auditel alle dieci e mezza del mattino seguente alla messa in onda di un programma, e nell’ansia della loro interpretazione e della loro divulgazione: “Un Auditel pubblicizzato ogni mattina impone al produttore televisivo un orizzonte temporale di ventiquattrore; il che ucciderebbe qualsiasi azienda e instaura una concorrenza perversa” (Sartori 2000) È chiaro che i nuovi prodotti hanno bisogno di tempo e costanza, ma proprio qui dovrebbe ad esempio risiedere la differenza tra la tv pubblica e quella commerciale, pressata da obiettivi di ritorno economico a breve.

**In generale l’innovazione in televisione viene assimilata a pericolosi sperimentalismi snobistici, classificati con l’etichetta di “nicchia élitaria”:**

*“Io non ho mai fatto un prime time, non ho lezioni da dare, ma posso dire che quando ho prodotto programmi per Mediaset eravamo sistematicamente ostacolati: ogni tentativo di modificare, cambiare, proporre, veniva cassato. Salvo poi dirci a distanza di anni che quello stesso programma era uno dei programmi musicali più belli mai andati in onda negli ultimi anni”.*

*(Marco Balich, Amministratore Delegato Film Master Group, intervista personale, 28/3/2006)*

La spinta all’innovazione si scontra inoltre con **una logica tendenzialmente conservatrice, che finisce spesso per “contaminare” anche i giovani che si inseriscono:**

*“Io non vedo in tv adesso dei 25-30enni curiosi che si sentono portatori di idee nuove, di dire cose nuove come noi l’abbiamo fatto nella nostra generazione.*

*Adesso il giovane sceglie tra situazioni esistenti. Vorrei sentire più voglia di scardinare sistemi precostituiti. Bisogna aprire il proprio modo di vedere la televisione, pensare che tutto quello che vediamo adesso è morto. È un mondo che funziona a livello di share, ma è già stato visto e rivisto, per cui è morto”.*

*(Marco Balich, Amministratore Delegato Film Master Group, intervista personale, 28/3/2006)*

Certo il fenomeno è più direttamente correlato alle emittenti che alle case di produzione, alle grandi imprese che alle medie e alle piccole, alla tv free che a quella digitale...

*“C’è poca innovazione e molta omogeneizzazione dei prodotti nel mercato della free-tv; al contrario c’è molta più innovazione sulle satellitari, dove, però i budget non consentono una gran quantità di produzione”.*

*(Dario Rodino, Vice President Production & Operations Walt Disney Television Italia, intervista personale, 7/4/2006)*

...ma il potenziale di innovazione che si attendeva dai new media è rimasto in gran parte deluso:

*“I nuovi media dovrebbero puntare ad altro, dovrebbero differenziarsi, altrimenti che novità portano? La nicchia che i nuovi media dovrebbero ricavarsi è proprio basata sul rifiuto delle tv generaliste che si sono omogeneizzate”.*

*(Project manager emittente televisiva, focus group figure crossmediali, 18/4/2006)*

Interessante notare come a budget ridotti corrispondano contesti più creativi: **nei progetti low cost minore rischio si traduce in minori condizionamenti e quindi in più spazio per l’innovazione.** Questo corrisponde, anche per i lavoratori, nella scelta tra programmi “mainstream” ben remunerati (ad esempio, i reality e le soap) e prodotti “di nicchia” praticamente fuori mercato, ai limiti della clandestinità (ad esempio il reportage, il documentario e l’inchiesta).

Legato al problema dell’innovazione, vi è quello della qualità. **I lavoratori sentono, non senza rammarico, che la qualità non è uno degli obiettivi a cui l’azienda li spinge:**

*“Non credo che le aziende scelgano di non fare più prodotti più alti qualitativamente solo per un fatto di costi e investimenti. Secondo me semplicemente non c’è esigenza di avere una qualità più elevata. Perché i prodotti televisivi, alla fine, una volta ripagati i loro costi, non cercano di fare meglio o di più”.*

*(Producer casa di produzione, focus group figure crossmediali, 18/4/2006)*

Certo vi sono alcune aziende che, per la particolarità del proprio settore, hanno puntato tutto sulla qualità, sia tecnica che di contenuto (intesa come rispetto del proprio giovane pubblico). È ad esempio il caso di Disney, la cui politica è molto attenta:

*“Il brand Disney è particolare, vincola a produrre ad altissima qualità.*

*Vi è un doppio controllo di qualità: nonostante lo standard tecnico di registrazione*

sia già quello più alto, il Digital Betacam, prima di andare in onda qualsiasi programma viene controllato in play per ben due volte e da due tecnici diversi. La messa in onda prevede un livello di tolleranza sulla qualità audio/video di solo lo 0,01%. Poi c'è il reparto "compliance" che un'altra volta visiona tutti i programmi per verificare che siano coerenti ai valori Disney, le scene ed il linguaggio devono essere adeguati al pubblico non adulto, è bandita la violenza, la politica, il sesso, si cercano una morale ed un insegnamento positivo. Persino Gambadilegno è stato bandito in quanto fumatore. La televisione poi ha criteri ancora più rigidi del publishing (ad esempio le Witches, che pur nascono alla Disney, non sono state ritenute in linea con i parametri Disney, per quanto riguarda l'animazione televisiva) perlomeno di ciò che esce con il brand Disney [il gruppo comprende anche la società Jetix Europe, con sede italiana a Roma, emette canali come Jetix e Gxt che editorialmente sono molto lontani dalla filosofia Disney].

Per questo doppio criterio di qualità, produrre per Disney implica produrre a costi ed a standard molto alti, cosa non sempre facile per i vari fornitori di contenuti Italiani".

(Dario Rodino, Vice President Production & Operations Walt Disney Television Italia, intervista personale, 7/4/2006)

Ma questo caso sembra costituire un'eccezione, causata dal particolare target di mercato, in un contesto generale di scarsa attenzione al parametro della qualità. Non è forse casuale che **proprio i produttori che si sono mossi su più mercati produttivi, ad esempio sul doppio ambito televisivo e pubblicitario, accusino la televisione di essere meno stimolante, meno attenta alla qualità e alla meritocrazia:**

"Film Master mi ha dato come insegnamento quello di puntare alla qualità, perchè la pubblicità ha il dovere professionale di fare delle cose altamente qualitative. La pubblicità è molto specifica, a volte avvistata su se stessa, però è molto aperta a linguaggi nuovi, più sofisticata. La televisione in questo momento si è un po' fermata".

(Marco Balich, Amministratore delegato Film Master Group, intervista personale, 28/3/2006)

"In pubblicità i lavori non vengono mai affidati direttamente, ma sempre tramite gare [...] In tv c'è molta politica, in pubblicità c'è molto lavoro e concretezza. A me questo pragmatismo piace. In tv devi tenere conto se questo piace a quello, la pubblicità è un ambiente molto più meritocratico, se funzioni vai avanti".

(Luca Giberna, Executive Producer Flying, intervista personale, 29/3/2006)

### 10.3.4 Editori vs produttori, oligopolio vs mercato

Il tema del format ci conduce ad un altro, emerso spesso nelle interviste e già accennato nel primo capitolo: si tratta del tema del “make or buy”, la scelta dell’azienda di autoprodurre *in house* oppure di praticare *outsourcing*<sup>19</sup>, ricorrendo a case di produzione indipendenti. Spesso infatti le emittenti, nel caso dell’intrattenimento e della lunga serialità, appaltano la produzione o coproducono con la casa di produzione che si è aggiudicata i diritti di licenza di quel format per il mercato nazionale<sup>20</sup>.

**L'esternalizzazione consente alle reti l'immissione di energie creative fresche e una maggiore flessibilità economica...**

*“Questo spiega anche lo spazio che negli ultimi anni si sono guadagnate le strutture di produzione esterne: è inevitabile - e succede così in tutto il mondo! - che strutture indipendenti, più piccole, più flessibili, se vogliamo anche più “precarie”, allenate alla competizione, risultino più efficaci dal punto di vista della creatività e dell’innovazione. Le grandi aziende televisive mantengono un atteggiamento di sostanziale diffidenza, legata alla cultura della “produzione in house”, mentre dovrebbero capire che il mercato è la loro grande risorsa. La collaborazione con le strutture esterne, in una logica di mercato competitivo, è invece un’opportunità per l’innovazione e uno strumento di grande efficacia per il controllo dei costi. Oltre a questo è anche un’occasione di incontro - tra le persone “interne” e quelle che lavorano per le strutture indipendenti - che a mio parere può generare stimoli, consente un confronto di esperienze diverse e non può che far bene”.*

*(Giorgio Gori, Presidente e Amministratore Delegato Magnolia, intervista personale, 7/3/2006)*

**...in strutture mature che per loro natura tendono alla conservazione dello status quo:**

*“Ho visto mancanza di ambizioni in entrambi i contesti, RAI e Mediaset: la loro logi-*

<sup>19</sup> Nella ricerca ci siamo limitati ad analizzare l’*outsourcing* inteso come esternalizzazione dagli editori ai produttori e non come delocalizzazione produttiva, che pur è un fenomeno significativo. Cfr ad esempio l’intervista a Elisabetta Levorato, Amministratore unico Demas & Partners: “ la fase di produzione richiede un grande investimento in personal, per questo i produttori europei si rivolgono spesso all’Asia o al Sud America dove sorgono grandi strutture in grado di sostenere notevoli carichi di lavoro con tempi e costi ragionevoli”.

<sup>20</sup> In altri casi il ricorso alla casa di produzione avviene sulla base di un concept originale, proposto dalla casa di produzione stessa o più spesso su indicazione della rete.

*ca è fare molti profitti e tirare avanti”.*

*(Marco Balich, Amministratore Delegato Film Master Group, intervista personale, 28/3/2006)*

**Il rischio per l'editore è quello di impoverire il suo ruolo, riducendosi a puro buyer, o addirittura a service del produttore esterno** (quando il programma viene prodotto nei suoi studi e con le sue risorse tecniche). “La prima conseguenza dell’acquisto serrato di format da parte dei broadcaster è il ridimensionamento degli apparati produttivi interni”. (Costanzo Morandi 2004).

La coproduzione crea, oltretutto, una duplicazione di ruoli...

*“Una volta Canale 5 ci dava l'appalto completo, e noi andavamo negli studi che volevamo. Ora si pratica più spesso la co-produzione, e questo comporta un raddoppiamento delle figure professionali. C'è il nostro direttore di produzione e il loro direttore, il nostro assistente e il loro. E insieme fanno poco. È una strana cosa un pò abnorme”.*

*(Nanni Mandelli, Produttore esecutivo Grundy, intervista personale, 9/3/2006)*

...che dai produttori interni alle reti può essere vissuta a volte come un impoverimento del loro ruolo...

*“L'appalto ha cambiato parecchio il nostro lavoro di produttori interni. Cambia, e di molto, perché non lavoriamo più. Parlo almeno per l'azienda RAI, che ha deciso che è meglio dar fuori i lavori che farli all'interno. Per noi significa subire senza avere voce in capitolo. La casa di produzione con cui ho lavorato io faceva un lavoro che avremmo potuto fare benissimo noi... E così ci sono le doppie figure: il produttore esecutivo della casa di produzione, che comanda, e il produttore esecutivo RAI, che non può entrare nel merito dei contenuti; il direttore di produzione RAI e quello della casa di produzione, che invece non può entrare in merito delle risorse tecniche perché gli studi di produzione sono i nostri. La RAI ha dato direttamente gli uffici a queste società, e tutta la struttura, così se la sono trovata pronta”.*

*(Produttore esecutivo RAI, focus group figure produttive, 5/5/2006).*

....e come una minore capacità di controllare direttamente il prodotto, costringendoli a mediazioni “politiche”:

*“Da quest’anno per la prima volta abbiamo appaltato esternamente un programma di peso nel palinsesto, perchè è quotidiano. Io sono il produttore della rete su questo programma. Il mio ruolo è veramente cambiato. Ci sono degli equilibri politici incredibili da rispettare. Io da producer potevo ad esempio dare direttamente indicazioni agli operatori. Ora non lo posso più fare”.*

*(Producer emittente televisiva, focus group figure produttive, 5/5/2006)*

Il ricorso alle case di produzione esterne è visto con preoccupazione anche dai sindacati dei lavoratori delle emittenti che esternalizzano:

*“Le figure della casa di produzione impongono spesso i ritmi di lavoro, e spesso il direttore di produzione RAI ha difficoltà a far valere il suo peso... A volte non si capisce il valore aggiunto del ricorso alle case di produzione esterna, quando non portano format e quando le produzioni sono semplicissime produttivamente. E poi le case di produzione private, hanno per loro natura un obiettivo di profitto che potrebbe non conciliarsi con il servizio pubblico”.*

*(Andrea Corbella, RSU RAI Milano, intervista personale, 24/4/2006)*

Le emittenti negano sottoutilizzi di organico e minimizzano il problema della duplicazione di figure...

*“Noi non abbiamo sottoutilizzo dell’organico o del personale, il tasso di utilizzo dei mezzi di produzione comprese le risorse è circa del 90%. Non ci sono duplicazioni di figure tra interno ed esterno perchè gli obiettivi sono diversi: chi fa la produzione esterna fa il contenuto, gli interni si occupano di far rispettare gli standard editoriali qualitativi e tecnici [...] Il coordinatore programmi (o curatore) è il trait d’union tra la direzione di rete e, dove esiste, il realizzatore esterno. Quindi deve fare da mediatore, ha un ruolo fondamentale di negoziatore, complesso, difficile, ed è inserito in questo sistema di relazioni di complessa governabilità, spesso caratterizzato da interessi contrapposti”.*

*(Valeria Bollati, Responsabile Sviluppo Risorse Umane, Gruppo Mediaset, intervista personale, 14/3/2006)*

...considerando storicamente inevitabile questo processo di evoluzione del loro ruolo:

*“L’utilizzo di appalti o società di produzione esterne è un modo di flessibilizzare e specializzare le competenze, perché Mediaset nel tempo ha sviluppato più*

*competenze organizzative e di commessa che realizzative di prodotto: [infatti] il primo prodotto realizzato negli ultimi anni è stato “Campioni”, che all’inizio è stata una sfida importante perchè Mediaset non era più impegnata sulla produzione diretta dei programmi di grande dimensione da tempo. Credo che questo fenomeno stia nell’evoluzione dei media globali, dove c’è una crescente specializzazione delle varie aziende: Mediaset è innanzi tutto un editore televisivo, che utilizza i canali di produzione propri o attiva i network esterni”.*

*(Valeria Bollati, Responsabile Sviluppo Risorse Umane, Gruppo Mediaset, intervista personale, 14/3/2006)*

È necessario aggiungere per completezza che i produttori indipendenti, dal canto loro, pur ammettendo che alcuni passi legislativamente sono stati fatti per inquadrare il loro ruolo<sup>21</sup>, lamentano una situazione di mercato che ancora non valorizza il loro apporto ...

*“Il problema è un mercato ristretto con scarso numero di committenti, con molti appalti e preacquisti e poche coproduzioni. E poi c’è il problema dei diritti, che, tranne che per gli sfruttamenti minori, rimangono in capo all’editore (mentre altrove, ad esempio, in Francia vengono ceduti per un periodo di 18 mesi poi tornano al produttore)”.*  
*(Chiara Sbarigia, Segretario generale APT, intervista personale, 26/4/2006)*

...o addirittura non rispetta completamente le normative:

*“In Italia il problema fondamentale del settore è il mancato rispetto delle leggi: la Gasparri è stata elusa in relazione alle quote di investimento da destinare alla produzione europea e italiana, dato che con semplici autocertificazioni qualunque emittente può dimostrare di aver rispettato tali quote.*

*L’escamotage usato ad esempio da RAI è quello di acquistare programmi dall’estero e inserirli in un contenitore autoprodotta, così la produzione finale risulta italiana; oltretutto i diritti d’autore in questo modo vanno agli autori dei testi di raccordo del*

<sup>21</sup> “APT ha contribuito in modo determinante - attraverso audizioni parlamentari, redazione di documenti per le forze politiche, partecipazione a convegni e seminari sul tema, informazione agli organi di stampa - all’approvazione della Legge n. 122 del 30 aprile 1998. La legge ha recepito le direttive della CEE (Direttiva 89/552/CEE e Direttiva 97/36/CE), rimaste lungamente inosservate in Italia, definendo le quote minime di diffusione e di produzione di opere europee che le emittenti nazionali sono obbligate a rispettare. Di eccezionale importanza per i produttori indipendenti italiani sono i vincoli posti alle emittenti televisive nazionali, che dovrebbero assicurare ai produttori indipendenti un flusso consistente e certo di risorse - dell’ordine di 250 milioni di euro annui - che consentirebbero maggiori possibilità di programmare lo sviluppo creativo, organizzativo e finanziario delle società di produzione, ponendo le premesse per la nascita di una vera e solida industria nazionale

*contenitore invece agli autori dei documentari originali”.*

*(Alessandro Signetto, Presidente DOC/IT, intervista personale, 12/5/2006)*

I produttori rivendicano tra l'altro la necessità di adeguarsi alle indicazioni europee espresse dalla Direttiva Cee 552/89, che prescrive alle emittenti una quota minima di programmazione da realizzarsi da parte di imprese esterne non dipendenti dalle emittenti, con “l’obiettivo di stimolare la costituzione di piccole e medie imprese e offrire nuove opportunità e nuovi sbocchi per talenti creativi nonché per le professioni e i lavoratori del settore culturale”. Secondo Apt la legge attuale “non sembra tener conto dell’importanza del ruolo e quindi dell’incentivazione della produzione indipendente e della piccola e media impresa audiovisiva”<sup>22</sup>; secondo Doc/it le quote effettive riservate alla produzione indipendente in Italia rispetto alla media europea<sup>23</sup> sono la spia di un sottodimensionamento che non giova al mercato nazionale complessivo:

“Una produzione veramente indipendente assicurerebbe l’effettiva competizione e il pluralismo nell’ideazione dei nuovi programmi, soprattutto nei mercati con pochi editori proprietari di canali primari verticalmente integrati; che i diritti di trasmissione dei prodotti europei, mantenuti dai produttori, siano disponibili per gli editori nuovi entranti; il pieno sfruttamento internazionale di programmi e format europei su tutti i media<sup>24</sup>”.

Le posizioni apparentemente contraddittorie fin qui riportate possono in realtà trovare un punto di incontro comune: **in realtà non ci sarebbe un conflitto tra editori e produttori, ma un conflitto tra l’oligopolio di pochi soggetti dominanti, sia sul fronte delle reti che su quello della produzione indipendente, e la pluralità di un mercato che appare invece troppo spesso chiuso e inaccessibile ai piccoli e ai nuovi soggetti.**

*“Il mercato è fatto da RAI e Mediaset, Endemol, Grundy e Magnolia, Lucio Presta e Lele Mora. Fuori da questa élite, a tutti gli altri rimangono solo le briciole. Piccole emittenti, comprese quelle digitali, piccoli produttori, giovani autori, sono tutti*

dell’audiovisivo, con le evidenti, positive conseguenze sul piano culturale ed occupazionale”. (www.apt.it)

<sup>22</sup> Promemoria Apt relativamente all’Audizione presso le Commissioni VII e IX della Camera dei Deputati in materia di riordino del sistema radiotelevisivo, disponibile on line al sito www.apt.it.

<sup>23</sup> Rispetto alla media europea del 20% di produzione indipendente sul tempo “qualificato” della programmazione (e al 43% della Francia, al 24% della Germania, al 23% di UK), l’Italia figura al terzultimo posto con il solo 12%, seguita da Portogallo e Lussemburgo. Fonte: ricerca David Graham and Associated Ltd per Commissione Europea 2006.

<sup>24</sup> Fonte: ricerca David Graham and Associated Ltd per Commissione Europea 2006, citata da Dario Barone, intervento al Convegno di presentazione “Indagine conoscitiva sul mercato del documentario in Italia”, Roma,

*esclusi dal grande giro.*

*(Produttore esecutivo emittente televisiva, focus group figure produttive, 5/5/2006)*

Il problema sarebbe addirittura estensibile non solo ai soggetti della catena del valore, ma anche a tutte le risorse umane dell'audiovisivo, ivi compresi i giovani autori che non riescono ad aprirsi un varco nei consolidati gruppi autoriali, e in generale tutti i nuovi entranti.

Il nemico sarebbe quindi la chiusura, a tutti i livelli, sia quello individuale dei singoli lavoratori...

*“Siamo in Italia, un paese che ha smesso di produrre talenti e coltivare “cervelli” perchè l'accesso, non solo alle posizioni, ma cosa ancora più grave, alle occasioni di contatto e alle informazioni stesse (relative a qualsiasi campo e indispensabili per potersi “muovere” con profitto) è ormai diventato prerogativa esclusiva di pochi privilegiati, all'insegna di un ritorno a una realtà feudale anacronistica ma mai tramontata”.*

*(Videoreporter, questionario lavoratori)*

...che quello delle imprese:

*“A Mediaset sembra siano diventatati inaccessibili, che si siano un po' arroccati. Quando lavoravo io c'erano 10/15 case di produzione, adesso lavorano praticamente solo con Endemol o con Fascino”.*

*(Marco Balich, Amministratore Delegato Film Master Group, intervista personale, 28/3/2006)*

Il problema si allargherebbe quindi a tutti i soggetti “deboli” della catena, accomunati dalla difficoltà di scardinare un sistema chiuso e arroccato sulle sue convinzioni e sui suoi feticci, (l'Auditel, il format...).

Certo il problema è più generale e coinvolge l'assetto complessivo del settore audiovisivo. “Dove non c'è imprenditorialità, iniziativa e rischio, il vuoto che si forma viene subito riempito dal clientelismo e dall'azzeramento della ricerca” (Scardamaglia in Script 35/36)

*“Un ambiente competitivo, fatto di tanti soggetti che cercano di selezionare i migliori, di contenderseli - non dimentichiamo che il nostro è un lavoro assolutamente fondato sul fattore umano - tende a promuovere una crescita complessiva della televisione”.*

*(Giorgio Gori, Presidente e Amministratore Delegato Magnolia, intervista personale, 7/3/2006)*

En attendant le marché, buon lavoro audiovisivo a tutti!

## ■ Le aziende che puntano sull'innovazione. Tecniche e strategie

Riportiamo qui, sintetizzandole per brevi punti<sup>1</sup>, alcune tecniche e strategie adottate da aziende internazionali per massimizzare il loro tasso di innovazione. Non casualmente, la prima e l'ultima sono già state citate come benchmark per la loro politica di gestione delle risorse umane.

### Xerox:

- **Alto senso di appartenenza dei collaboratori** (chiamati "Xeroidi");
- **incitazione all'assunzione del rischio e enfasi sul coinvolgimento dei dipendenti** ("cerchiamo persone che siano disposte ad accettare il rischio, a proporre nuove idee e a proporre le proprie... che non abbiano timore di cambiare ciò che stanno facendo da un giorno all'altro, e da un anno all'altro... che accolgano persone e posizioni nuove");
- **grandi investimenti in R&D: vedi il centro di ricerca PARC (Palo Alto Research Center), fondato nel 1970;**
- "Il nostro nuovo marchio occupazionale, "eXpress yourself", caratterizza Xerox come un'azienda in cui passione, diversità, idee e il contributo di ogni membro della famiglia Xerox determina la nostra capacità di apportare audaci innovazioni e un ambiente di lavoro all'avanguardia".

### Google:

- **Coinvolgimento nell'innovazione di tutti i reparti aziendali** ("tutti dedicano una parte della giornata alla ricerca e sviluppo"), e coinvolgimento di chi ha avuto l'idea nella fase realizzativa;
- **utilizzo di Intranet come raccolta di idee da parte di dipendenti che non estrinsecano il loro contributo ideativo in occasioni formali;**
- **iter formalizzato di sviluppo idee: un team che si riunisce settimanalmente per scegliere le 6/7 idee che possano essere portate allo step successivo di sviluppo;**
- **ambiente informale, ma strutturazione di un iter per accogliere e attuare le idee.**

23/2/2006.

<sup>1</sup> Gli esempi sono tratti da Daft 2004.

**Nokia:**

- *Incoraggiamento di uno spirito imprenditoriale nei dipendenti, e di un “dilettantismo non inibito” che non faccia temere sanzioni per la stranezza delle proprie idee.*

**Toyota:**

- *Tecnica per lo sviluppo di nuovi prodotti “oobeya” = “Grande ufficio aperto”: riunione mensile di persone di tutti i reparti aziendali per due anni, per condividere le informazioni e discutere senza ruoli e tabù di progetti aziendali.*

**Mattel:**

- *“Progetto Platypus”: lavoro di persone appartenenti a più aree aziendali, per tre mesi, sulla gestazione di idee per 2/3 nuovi prodotti annui, in una sede diversa da quella centrale, caratterizzata da un immenso spazio aperto senza pareti ed elementi divisorii.*

**3M:**

- *Investimenti in Ricerca & Sviluppo nel solo 2005 di 1.242 milioni di dollari (5.814 milioni di dollari negli ultimi 5 anni);*
- *da un secolo è leader nell'innovazione: nel 2000 ha ottenuto 5,6 miliardi di dollari (un terzo dei suoi ricavi totali) da prodotti che non esistevano fino a 4 anni prima;*
- *Ogni anno la 3M sforna 50.000 nuovi prodotti: nel 2000 il 35% di essi era un nuovo prodotto;*
- *il 15% del tempo contrattuale di ciascun dipendente - solo nel Campus di St. Paul ve ne sono 12.000, per una rappresentanza linguistica di 43 diversi idiomi - è lasciato alle personali intuizioni e sperimentazioni, potendo utilizzare in assoluta libertà laboratori e strumenti aziendali. Tra le idee scaturite da questa strategia, il Post-it.*

