

## ■ di Alessandra Alessandri con Fedra Fumagalli

*In questo capitolo si affronta il tema della mappatura dei mestieri audiovisivi, partendo da un problema di classificazione e censimento delle centinaia di ruoli esistenti. Al di là della difficoltà di sistematizzare settori produttivi differenti e realtà aziendali differenti, il censimento delle professionalità viene comunque considerato l'indispensabile punto di partenza per un obiettivo di codifica, e primo passo per la costituzione di una vera comunità professionale.*

*La ricerca, grazie a un lavoro di sistematica ricognizione sui vari settori audiovisivi, censisce e descrive 213 tra figure professionali e mansioni, classificate nelle tre aree produzione contenuto, gestione contenuto e ibride, e in ulteriori dieci sotto-ambiti.*

*Vengono successivamente approfondite le famiglie di mestieri indicate dalle aziende come strategiche per la loro attività (commerciali, produttive, "crossmediali"), vacanti e trasformate.*

*Il Focus riferisce di un analogo lavoro di mappatura professionale compiuto qualche anno fa da TF1, il gruppo televisivo commerciale leader in Francia, all'interno della sua attenta politica di Gestione Risorse Umane.*

## ■ 4.1 La classificazione delle professioni audiovisive

Il tema della disparità tra qualifiche contrattuali e mansioni effettivamente ricoperte ci introduce ad un aspetto rilevante della ricerca, quello della classificazione dei mestieri dell'audiovisivo.

Uno dei fattori che fanno pensare ad una codifica ancora scarsa delle professionalità audiovisive è proprio la mancanza di accordo nella loro denominazione: addirittura c'è chi afferma che “per adesso non si può parlare di una professione, nel senso completo del termine, in quanto **molti dei fattori che fanno di un mestiere una professione (iter formativo, norme etiche e comunità professionali) sono ancora oggi assenti**” (Morcellini 2002).

Una riprova consiste nel fatto che in Italia **non esiste a tutt'oggi una iniziativa editoriale sistematica sui mestieri dell'audiovisivo**, ma solo singoli contributi sporadici<sup>1</sup>, che non possono essere confrontati con collane ben più esaurienti, come ad esempio quella francese di INA o quella spagnola di IORTVE<sup>2</sup>.

Ciò nonostante, è senz'altro possibile parlare di “occupazioni dell'audiovisivo”, comprendendo in questa definizione generica sia il lavoro non retribuito (ad es. i tirocini formativi nel periodo di avviamento alla professione) che quello retribuito, declinato in:

- “mestieri” (attività pratiche, che utilizzano competenze soprattutto tecniche grazie ad un addestramento);
- “professioni” (attività intellettuali, che utilizzano ad esempio competenze manageriali);
- “arti” (attività dell'ingegno, che utilizzano competenze artistiche, secondo regole dettate dall'esperienza e dallo studio).

### Le occupazioni: lavori, mestieri, professioni, arti

Occupazione	Non retribuita	(ad es. tirocinio formativo)	= “esercizio gratuito di un'attività, a fini di apprendimento”
	Retribuita = lavoro	Mestiere	= “attività pratica dopo un addestramento; aspetto pragmatico di una professione”
		Professione	= “attività intellettuale”
		Arte	= “attività dell'ingegno secondo regole dettate dall'esperienza e dallo studio”

<sup>1</sup> La casa editrice italiana che vanta il maggior numero di manuali, dedicati a professioni o generi dell'audiovisivo, è Dino Audino Editore, che pubblica anche la rivista Script e che collabora con RAI per il Corso di formazione e perfezionamento per sceneggiatori, giunto alla decima edizione. Per un elenco completo vedasi la sezione Risorse del sito [www.tvjob.it](http://www.tvjob.it).

<sup>2</sup> Cfr. sezione “Risorse” del sito [www.tvjob.it](http://www.tvjob.it).

Al di là della legittimità e dell'ampiezza delle occupazioni dell'audiovisivo (che d'ora in poi, nonostante la precisazione fatta, chiameremo "professioni" in senso lato), si registra indubbiamente una grande varietà di etichette professionali nel settore. Si registrano, tra l'altro, profili professionali che mutano denominazione da azienda ad azienda (ad esempio il "redattore" si chiama "researcher" nei contesti anglosassoni, come MTV), oppure il caso inverso, di figure che a parità di denominazione svolgono in contesti differenti attività ben diverse (ad es. si veda l'ampiezza di significati della parola "produttore", traducibile in varie mansioni<sup>3</sup> come quelle di "produttore creativo", "produttore esecutivo", "producer", ecc, per non parlare dell'ambiguità delle traduzioni italiane di termini come "executive producer" e "producer"). **Spesso le differenze sono riconducibili a differenti contesti produttivi:** "many of the functions overlap and even change, depending on the size, location, and relative complexity of the production" (Zettl 1992).

Uno dei problemi è il fatto che alcune figure professionali sono specifiche di alcuni ambiti produttivi (es. le figure delle news, dell'animazione e del crossmedia hanno specificità maggiori rispetto a quelle dell'intrattenimento e del documentario). Altre sono **specifiche della tipologia di azienda e del suo ruolo nella filiera** (alcune figure si riscontrano sia nelle case di produzione che nelle emittenti, altre sono solo nelle emittenti); **o del genere** delle case di produzione, solitamente specializzate (spot, o documentario, o news, o intrattenimento)<sup>4</sup>; **o della modalità di trasmissione** delle emittenti (le figure delle reti satellitari sono spesso diverse da quelle terrestri).

Storicamente è senza dubbio più facile trovare codifiche condivise in territori consolidati come quello cinematografico (che vanta ormai 110 anni di storia) o pubblicitario (che è quello a lui più vicino), che non in quello televisivo (che in Italia ha solo 50 anni).

*"La pubblicità ha schemi che tutti seguono in tutto il mondo. Dovunque vai hai lo stesso tipo di figure, le stesse consuetudini, gli stessi strumenti: a seconda dei posti cambia la rigidità dello schema o hai qualche persona in più, ma hai sempre le tue callsheet, i tuoi storyboard, il regista si fa il suo shooting board. In tv non è così, tutto è un pò meno organizzato e codificato".*

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

<sup>3</sup> Per "mansione" si intende qui uno specifico compito da svolgere, in un determinato contesto. Per ogni figura professionale possono esistere più mansioni, come vedremo poi nella nostra proposta di mappa.

<sup>4</sup> "Nel concreto, nell'area audiovisivi, spettacolo e pubblicità si può individuare una grande varietà di cicli di produzione, in quanto numerosi e diversi sono i prodotti. Assolutamente inadeguata risulta l'analisi che prenda le mosse dai settori principali dell'area, che, il più delle volte, appaiono essenzialmente come contenitori di prodotti e di realtà produttive assai diverse tra loro. È chiaro ad esempio che il ciclo produttivo di un documentario e di un varietà hanno poco in comune...". Cfr. Isfol 1999.

Ancora maggiore la difficoltà nel crossmediale e nelle nuove tecnologie, in cui la codifica ad oggi è quasi impossibile per la continua ridefinizione delle competenze, imposta dalle tecnologie stesse<sup>5</sup>.

In molti casi, a livello di utilizzo empirico, si registrano anche goffi neologismi (come l'inesistente dizione "video montaggista", in un annuncio di lavoro, probabilmente per "montatore"...). Un'ulteriore fonte di ambiguità è data dalla terminologia anglosassone, che spesso si accavalla a quella italiana, dando luogo ad equivoci.

Inoltre gli ambiti di attività delle singole figure finiscono sempre per essere plasmati e ridefiniti, al di là delle *job description* contrattuali, dalle effettive competenze ed esperienze dei singoli che le ricoprono: persino la personalità e il carisma di chi ricopre una posizione contribuiscono in modo non trascurabile a tracciarne i confini.

Vari tentativi sono stati fatti per riordinare il mare magnum di definizioni esistenti nella pratica: qui ne riportiamo alcuni, in quanto riflettono varie visioni del modo di fare audiovisivo.

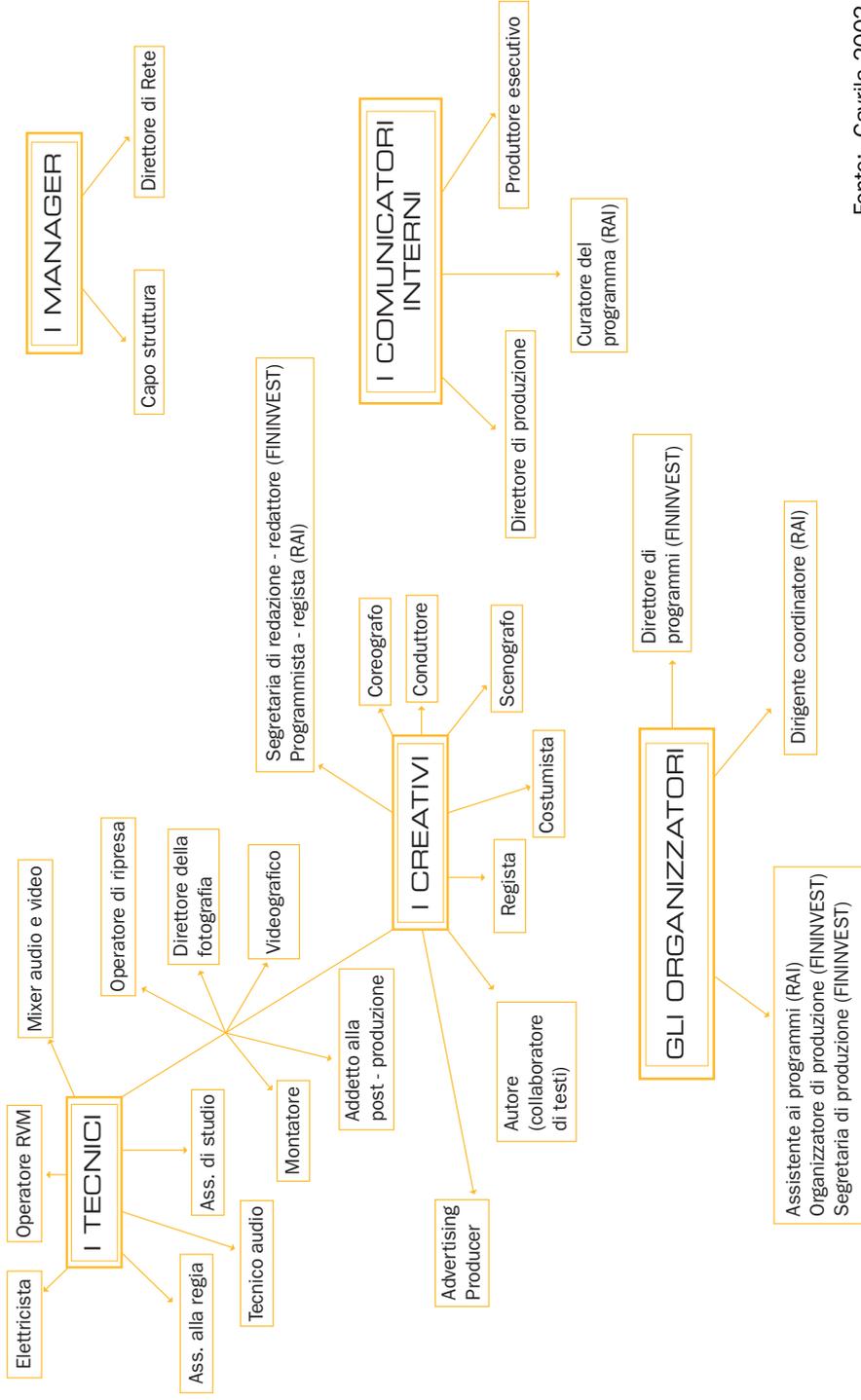
**Alcuni tentativi di classificazione sono riconducibili alle diverse competenze che sarebbero attivate nel processo produttivo.**

Secondo Menduni e Catolfi "storicamente le grandi suddivisioni classiche delle professioni che contraddistinguevano le emittenti pubbliche europee negli anni '60 erano quattro: "amministrativi, creativi, tecnici e giornalisti". (Menduni, Catolfi, 2002). Ma risulta evidente che nell'audiovisivo alcuni "mestieri" sono per loro natura sulla linea di confine tra ambito tecnico e creativo (ad es. il direttore della fotografia): la digitalizzazione ha infranto spesso non solo il confine tra pre-produzione, produzione e postproduzione, ma anche quello tra ambito artistico e tecnico, costringendo persone che fino a ieri si occupavano esclusivamente della redazione di testi giornalistici, non solo ad impagnarli, ma anche a pensarli per immagini e a confezionarli.

Altri tentativi di divisione tra "tecnici, creativi, manager, comunicatori interni e organizzatori"<sup>6</sup>, si rivelano ancora più deboli alla luce della prassi reale: per quale

<sup>5</sup> Un tentativo di periodizzazione delle definizioni professionali televisive è operato da Barbara Mazza nel saggio "La tv tra vecchie e nuove professionalità", nel già citato "Quella deficiente della tv". Mazza distingue varie fasi: 1) anni '50 -'60 o "l'urgenza dei mestieri", in cui la tv "si avvale di mestieri mutuati dal cinema o ripresi dagli schemi preindustriali statunitensi"; 2) anni '60 -'70, in cui dirigenti RAI come Guala e Bernabei incoraggiano "il passaggio ad una realtà produttiva di stampo industriale" attraverso "schemi gerarchici-burocratici di tipo verticale, caratterizzati da un forte accentramento gestionale"; 3) anni '70 -'80, in cui le emittenti private generano nuovi profili e ridefiniscono quelli esistenti, favorendo la nascita di profili di raccordo tra i manager e gli operatori artistici e tecnici; 4) anni '80 -'90 di assestamento, con "una stagnazione del panorama professionale e il perpetuarsi di meccanismi di crescita impulsiva e selvaggia"; anni '90 -2000, "la rivisitazione tecnologica", con la nascita di profili innovativi e la centralizzazione della componente tecnica.

## Mappa delle figure professionali coinvolte nella realizzazione di un programma televisivo di intrattenimento



Fonte: Gavriola 2002

motivo il “direttore di produzione” viene classificato come “comunicatore interno” e non come “organizzatore”, oppure il “direttore programmi” viene classificato come “organizzatore” e non come “manager”?

Anche le classificazioni Enpals sembrano inadeguate a censire le diverse famiglie di professionalità, e una divisione tra “artisti, amministrativi, tecnici e operai” risulta quanto meno incompleta. Questi tentativi di classificazione *skill-based* nascono in parte dalla letteratura anglosassone, che divide il “*production/non technical personnel*” dal “*technical/engineering personnel*”, e in sostanza il sopra-la-linea (“*above-the line*”) dal sotto-la-linea (“*below-the-line*”), a partire dall’abitudine di dividere i budget in costi artistici e tecnici. Ma anche questa suddivisione si rivela almeno parzialmente arbitraria, sia perché istituirebbe un confine eccessivamente rigido tra aspetto tecnico e produttivo (lo stesso Zettl, che in una manuale americano di produzione introduce la distinzione, ammette che “le funzioni tecniche e di produzione si sovrappongono sensibilmente”), sia perché la divisione tra “sopra” e “sotto la linea” è nella prassi arbitraria e fluttuante.<sup>7</sup>

Una parte della manualistica non fa solo riferimento al vero e proprio personale di produzione del contenuto, ma include anche il personale di gestione del contenuto, che si trova ad esempio in un’emittente televisiva: tra questi citiamo Demattè e Perretti (1997), che dividono il “*Channel management*” dal “*Programme management*” dal “*Production management*”, distinguendoli sulla base della fase di produzione in cui intervengono e del ruolo che assumono (vera e propria decisionalità o semplice coinvolgimento).

### Fasi e coinvolgimento decisionale del personale nel processo produttivo dei programmi televisivi

	Channel management	Programme management	Production management
Ideazione			
Progettazione esecutiva / sviluppo			
Preproduzione			
Produzione			
Postproduzione			

Legenda:  decisionalità,  coinvolgimento

Fonte: Demattè - Perretti, 1997

<sup>6</sup> Michaela Gavrilă, “Percorsi di produzione e percorsi professionali”, in De Domenico, Gavrilă, Preta 2002.

<sup>7</sup> “For example, in some productions the PA (Production Assistant) or the TD (Technical Director) are classified in the below-the-line category; in others, they belong to the above-the-line personnel”. Cfr. Zettl 1992.

In effetti una serie di altri contributi sul tema non **dividono le figure** tra competenze, ma **tra fasi di produzione in cui sono coinvolte**: ad esempio Michel Chion colloca idealmente alcune figure della produzione cinematografica nella fase di pre-produzione, altre nella fase di produzione vera e propria, altre ancora nella fase di post-produzione. Rimane da capire in questo caso dove assegnare le cosiddette “figure permanenti”, come sarebbero, ad esempio nel cinema, quella del regista e del produttore (ma già nella televisione e nella pubblicità il ruolo del regista non è più definibile come “permanente”).

### I mestieri del cinema secondo Chion

Area	Fase produttiva	Ambito	Esempi di mestieri
Produzione del film	La preparazione	Progetto	Sceneggiatore, dialoghista, adattatore, gagman, disegnatore di storyboard, consulente tecnico
		Scelta attori	Agente, direttore casting
		Preparazione attori	Coreografo, maestro d'armi
		Scenografia	Scenografo, arredatore, capo costruttore, pittore scenografo
	Le riprese	Organizzazione	Aiuto regista, segretaria edizione, segretario di produzione
		“Le mani” delle riprese	Macchinista di ripresa, trovarobe, elettricista, autista/capo dei trasporti, elettricista
		Immagine	Direttore della fotografia, cameraman, primo assistente operatore, fotografo di scena
		Suono	Ingegnere del suono, microfonista
		“Intorno all' attore”	Costumista, vestiarista, truccatore
		Attore	Attore, controfigura, cascatore, comparsa
	Fase dopo le riprese	Montaggio	Montatore, tecnico del montaggio audio
		Suono	Direttore del doppiaggio, sincronizzatore, sottotitolatore, dialoghista di doppiaggio, rumorista, sound designer, missaggio
	Aspetti specifici	Musica	Compositore, arrangiatore, direttore d'orchestra, interprete
		Effetti speciali e animazione	=
	Ruoli permanenti	Produzione	Produttore, direttore di produzione
Regia		Regista, regista di seconda unità	
Gestione del film	Distribuzione		Distributore
	Esercizio		Gestore di sala, proiezionista
	Pubblicità		Realizzatore di trailer, cartellonista, addetto stampa

Fonte: da Chion 1999

Isfol ha cercato di **combinare le aree di competenza** (tecnici, artisti e creativi, coordinatori e manager) **con le singole filiere produttive** (radio e tv, distinta ad esempio dal cinema).

## I mestieri di radio-televisione e cinema secondo Isfol

Tecnici		Artisti/Creativi	Coordinatori/ Manager
<b>radio e televisione</b>			
Addetto agli apparati di doppiaggio	Macchinista di scena	Arrangiatore di musica	Artist manager
Addetto al mixaggio	Montatore rvm	Attore	Coreografo
Addetto al carrello di controllo	Microfonista	Ballerino	Direttore artistico
Addetto alla regia audio	Operatore alla truka	Compositore di musica	Direttore di palcoscenico
Addetto alla regia video	Operatore di scena	Consulente musicale	Direttore di produzione
Addetto alla sonorizzazione	Operatore di video analyses	Costumista	Direttore di scenografia
Addetto alla audio-videoteca documentarista	Operatore controllo video	Creatore di effetti speciali	Direttore della programmazione e del palinsesto
Addetto alle registrazioni	Parrucchiere	Dialogista	Programmista regista
Addetto alle riprese microfoniche	Sarto di produzione	Disk jockey	Segretario di edizione
Addetto alle trasmissioni esterne	Scenografo	Direttore creativo	Segretario di produzione
Aiuto regista	Scenotecnico	Doppiatore	Segretario di redazione
Arredatore di scena	Tecnico addetto al playback	Figurante	Segretario di redazione
Assistente di scena	Tecnico addetto alle video-cassette	Musicista	Regista
Assistente musicale	Tecnico del servizio tele video	Presentatore	Regista di cartoni animati
Assistente tecnico di studio	Tecnico di apparati ad alta definizione tv	Realizzatore di scene	Responsabile del casting
Attrezzista di scena	Tecnico di effetti speciali	Redattore testi e sceneggiature	Responsabile sponsorizzazioni
Carrellista dolly	Tecnico di ripresa		
Carrellista giraffa	Tecnico effetti speciali televisivi		
Carrellista telecamera	Trovarobe		
Datore di luci	Truccatore		
Fonico	Videografico ideatore e animatore		
Informativo delle immagini			

Tecnici		Artisti/Creativi	Coordinatori/ Manager
<b>cinema</b>			
Addetto agli effetti speciali	Informatico delle immagini	Arrangiatore di musica	Artist manager
Addetto agli apparati di doppiaggio	Macchinista di scena	Attore	Coreografo
Addetto alla ripresa	Montatore cinematografico	Ballerino	Direttore artistico
Aiuto operatore cinematografico	Montatore di disegni animati	Compositore di musica	Direttore di palcoscenico
Animatore di cartoni animati	Montatore RVM	Consulente musicale	Direttore di produzione
Arredatore di scena	Operatore alla truka	Costumista	Direttore di scenografia
Assistente di scena	Operatore di proiezione	Creatore di effetti speciali	Direttore della programmazione e del palinsesto
Attrezzista di scena	Operatore stampa e riproduzione pellicola parrucchiere	Dialogista	Programmista regista
Carrellista dolly		Disk jockey	
Carrellista giraffa	Operatore e ripresa effetti speciali cartoon	Direttore creativo	Segretario di edizione
Carrellista telecamera	Sarto di produzione	Doppiatore	Segretario di produzione
Cineoperatore subacqueo	Scenografo Scenotecnico	Figurante	Segretario di redazione
Datore di luci	Trovarobe	Musicista	Regista
Fonico	Truccatore	Presentatore	Regista di cartoni animati
Fotografo	Videografico ideatore e animatore	Realizzatore di scene	Responsabile del casting
		Redattore testi e sceneggiature	Responsabile sponsorizzazioni

Fonte: Isfol, 1999

Per alcune figure professionali campione ha addirittura tentato addirittura di **incrociare area di competenza** (tecnici, artisti e manager) e **fase produttiva**, limitandosi però a descrivere solo poche figure a titolo esemplificativo, e arrendendosi di fronte all'eterogeneità dei processi produttivi.

### Famiglie di mestieri e fasi produttive dell'audiovisivo

Pre-produzione	Produzione	Post-produzione
<b>tecnici</b>		
	Fonico Tecnico effetti speciali	Montatore
	Tecnico delle luci Scenografo	
	Operatore di ripresa	
<b>artisti</b>		
	Fotografo	Doppiatore
	Animatore Cabarettista Disk Jockey Copywriter	
Sceneggiatore	Musicista esecutore	
<b>manager</b>		
	Direttore di produzione	
	Regista	
	Manager	

Fonte: Isfol, Area Occupazionale Audiovisivi, Spettacolo e Pubblicità, Studio di area, 1999

Il tentativo più interessante compiuto recentemente sembra essere quello di Biondi che, nel solo ambito cinematografico, divide semplicemente **per ambito (e quindi per reparto)**, senza gerarchizzare tra tecnici e artisti, e senza dividere artificialmente tra singole fasi di produzione.

## I mestieri del cinema secondo Biondi

Raparti	Mestieri
Produzione	Produttore esecutivo Direttore di produzione Ispettore di produzione Segretario di produzione Amministratore film Cassiere
Scrittura	Sceneggiatore Traduttore di sceneggiature Script editor
Artistico	Regista 1° aiuto regista Segretario di edizione Assistente alla regia Casting Protagonisti Comprimari Ruoli speciali (camei) Caratteristi Ballerini Doppiatori Acrobati Controfigure
Fotografia	Direttore della fotografia Operatore alla MdP Assistente e aiuto operatore Fotografo di scena Datore luci Consulente effetti ottici e CGI
Suono	Fonico di ripresa Microfonista Rumorista Musicista Addetto al missaggio
Scenografia	Scenografo Disegnatore Assistente scenografo Arredatore Effetti speciali
Costumi	Costumista - stilista Truccatore Parrucchiere
Montaggio e edizione	Montatore Aiuto montatore Assistente al montaggio Direttore di doppiaggio Assistente al doppiaggio Adattatore di dialoghi Doppiatore Sincronizzatore dialogo
Funzioni di supporto	Maestro d'arme Addestratore

Raparti	Mestieri
Funzioni di supporto	Coreografo Disegnatore Story Board Agente rappresentante Addetto stampa II.a unità
Maestranze	Macchinisti Elettricisti Attrezzisti Costruzioni Sartoria Addetto ai trasporti

Fonte: Biondi, 2005

Lungi dall'apparire come puri saggi scolastici e asettici, senza alcuna applicazione pratica, questi tentativi tassonomici sono preziosi perché senza di essi non ha nessun senso procedere all'identificazione delle figure da formare o da riqualificare. Questo spiega perché, al di là degli studiosi innamorati delle tassonomie, anche emittenti televisive e grandi produzioni abbiano concretamente lavorato per una ricognizione dei loro mestieri. Citiamo due esempi su tutti: l'emittente commerciale francese TF1 (cfr. Focus), e il suo corrispettivo italiano Mediaset. Un tentativo ancora in corso è quello di RTI, dove in occasione del varo del sistema informativo Sap HR, si è proceduto ad una mappatura completa dei mestieri aziendali <sup>8</sup>.

<sup>8</sup> "La struttura di Sviluppo e di Organizzazione sta utilizzando il sistema SapHr anche per una razionalizzazione dei mestieri e sistemi professionali. Nel 2005, quando abbiamo iniziato, erano emersi oltre 800 ruoli che poi abbiamo iniziato a scremare, fino ad arrivare a fine 2006, ad un numero totale di 250-300 figure professionali descritte". (Valeria Bollati, responsabile Sviluppo Risorse Umane Mediaset, intervista personale 14/3/2006).

## ■ 4.2 La nostra mappa: aree, ambiti, professioni, mansioni

Preannunciate tutte le difficoltà, procediamo qui ad illustrare la nostra **proposta di mappa**: una proposta che ha l'ambizione di essere esaustiva, per quanto perfettibile<sup>9</sup>, ma consapevole della difficoltà di riunire filiere produttive diverse (es. il cinema e la televisione), tipologie di aziende diverse (es. case di produzione ed emittenti), generi produttivi diversi (es. spot pubblicitari piuttosto che animazioni o crossmedia), in tutte le competenze e in tutte le fasi di produzione, al netto delle disomogeneità tra le diverse imprese e le diverse denominazioni contrattuali<sup>10</sup>. Crediamo che, al di là del margine di parziale arbitrarietà che ogni tentativo simile comporta, una mappa possa costituire l'**indispensabile punto di partenza verso quell'obiettivo di codifica, che è il primo passo per la costituzione di una vera comunità professionale**. Infatti è proprio quella a-scientificità e aleatorietà che viene spesso rivendicata da chi fa audiovisivo, che toglie anche la possibilità di dare concretezza e fondatezza "industriale" alla definizione di un comparto produttivo.

Abbiamo innanzitutto diviso la mappa in due aree: "Produzione contenuto" e "Gestione contenuto", poiché le ulteriori due aree idealmente presenti a monte e a valle (a cui però non dedicheremo ulteriore dettaglio) sono, da una parte, quella del Cast artistico (tutti coloro che stanno davanti alla camera: conduttori, show-girls, ballerini, ecc.), dall'altra, quella di Staff di gestione, che potremmo incontrare in qualsiasi azienda non audiovisiva (ad esempio, ufficio legale, amministrazione e finanza, Risorse Umane)<sup>11</sup>.

<sup>9</sup> Sul sito [www.tvjob.it](http://www.tvjob.it) è pubblicato un form, che consentirà di segnalare eventuali aggiornamenti o precisazioni in merito a figure già inserite, o inseribili ex novo.

<sup>10</sup> Numerose sono state le fonti utilizzate per compilare la mappa e le descrizioni dei singoli profili professionali: oltre ai contratti, citati nel terzo capitolo e riportati nel sito [www.tvjob.it](http://www.tvjob.it), ci limitiamo ad elencare i testi di cui siamo maggiormente debitori: Michel Chion, "I mestieri del cinema", GS editrice, 1999; Claudio Biondi, "Professioni del cinema - tra arte e economia: guida per capire come si lavora nell'audiovisivo", Dino Audino Editore, 2005; Stefano Di Leo, "I mestieri della televisione", Editrice cinetecnica, 2001; Isfol, "Studio di area - Area occupazionale audiovisivi, spettacolo e pubblicità", 1999; Livio Frittella, "Le parole dello spettacolo - Dizionario di cinema, teatro, radio, televisione", Lindau, 2005; Maurizio Costanzo e Flaminia Morandi, "Facciamo finta che. L'industria televisione: produrre fiction seriale", Carocci 2003; Enrico Menduni e Antonio Catolfi, "Le professioni del video", Carocci 2002; Jean Pierre Fougea, « Les 250 métiers du cinéma, de la télévision et des nouvelles technologies, et les formations qui y conduisent », Dixit, 1999; Maurice Olivier, "Les gestionnaires de la Production", Ina, 1992; TF1, "Guide des Métiers: Cartographie", 1999; Elmo I. Ellis, "Opportunities in Broadcasting Careers", VGM Career Books, 2004; William E. Hines, "Job Descriptions for Film, Video and CGI", Ed-Venture Films/books, 1999; Herbert Zettl, "Television Production Handbook", Wadsworth, 1992; Skillset, "Feature Film Production, Workforce Survey 2005".

<sup>11</sup> Non si intende qui negare che le figure che lavorano in questi reparti, all'interno di una azienda audiovisiva, debbano avere una sensibilità particolare, e spesso una conoscenza molto approfondita del prodotto: ma è comunque legittimo stabilire una differenza tra le figure gestionali che lavorano direttamente sui contenuti e quelle che lavorano sull'intero processo produttivo. Naturalmente anche in questo caso si tratta di una divisione parzialmente arbitraria: ad esempio l'ufficio legale, quando lavora su produzioni come "Le iene", viene citato, eccezionalmente, nei titoli di coda, data la frequenza dei suoi interventi e la sua strategicità nella specifica produzione.

## Le aree delle occupazioni audiovisive



All'interno delle due aree di interesse, Produzione contenuto e Gestione contenuto, abbiamo poi effettuato una distinzione per ambiti, individuandone 10.

## Gli ambiti delle occupazioni audiovisive

Area	Ambito	Descrizione ambito
<b>Produzione contenuto</b>	Set	Figure che sovrintendono e che operano sul set nella fase di ripresa dell'audiovisivo
	Immagine	Figure artistiche e tecniche che sovrintendono alla parte video dell'audiovisivo
	Suono	Figure artistiche e tecniche che sovrintendono alla parte sonora dell'audiovisivo
	Editing	Figure che intervengono nella fase di postproduzione
	Regia	Figure del reparto regia e di supporto alla regia
	Art / design	Figure artistiche che afferiscono ai reparti di scenografia, costumi, grafica
	Scrittura	Figure "autoriali" in senso ampio, siano esse in ambito giornalistico, che in ambito di light entertainment, che in ambito di fiction (sceneggiatori)
	Produzione / organizzazione	Figure che sovrintendono e che operano nell'organizzazione della produzione audiovisiva
<b>Ibride</b>		Figure trasversali, che assommano competenze dei diversi ambiti (soprattutto scrittura, regia, produzione) o attività delle diverse aree (produzione e gestione contenuto)
<b>Gestione contenuto</b>	Programmazione / promozione	Figure che programmano i vari prodotti nel palinsesto, e li promuovono
	Distribuzione / marketing	Figure che acquisiscono e/o vendono i diritti di trasmissione dei prodotti, ne quantificano, ne analizzano e ne massimizzano l'efficacia commerciale

Fonte: Labmedia, 2006

Tra i diversi ambiti c'è naturalmente un continuum, che lega le professioni del set a quelle del cast artistico per contiguità fisica; che continua in ambiti più "tech-based", come quelli dell'immagine, del suono, dell'*editing*; e che sfuma in ambiti più artistici, come quelli di art/design. Fino ad arrivare alle figure del cosiddetto "triangolo autoriale": registiche, di scrittura/autoriali, organizzativo/produktive, che a loro volta confinano con l'area di Gestione contenuto, e in particolare con l'ambito di programmazione e promozione. In alcuni casi non è stato possibile collocare alcune figure in un unico ambito, ed è stato creato uno spazio apposito, che abbiamo appunto chiamato "Figure ibride", a cavallo tra i diversi ambiti delle figure di Produzione contenuto, o addirittura tra Produzione contenuto e Gestione contenuto.

Sono state così ricavate 153 figure professionali, che in alcuni casi sono articolate ulteriormente in specifiche mansioni (secondo la loro declinazione in determinate accezioni produttive), fino ad arrivare a **211 ruoli complessivi**.

In alcuni casi abbiamo riscontrato nella bibliografia specifiche contraddizioni tra le diverse fonti: ad esempio, in una recente ricerca sul mercato documentaristico italiano si accredita una sinonimia a nostro parere errata tra "produttore" e "direttore di produzione" (Isicult 2006). In questi casi si è ritenuto opportuno affidarsi a riscontri sul campo e alla validazione di operatori del settore. Per altro l'ampio margine di oscillazione nelle definizioni conferma ancora una volta la scarsa codificazione del settore.<sup>12</sup>

Non potendo dedicare a ciascuno dei ruoli un'attenzione specifica, rimandiamo ai materiali descrittivi riportati in appendice: la mappa completa dei mestieri<sup>13</sup>, per l'esame analitico delle singole *job description*, e gli organigrammi produttivi, che ne spiegano le interrelazioni gerarchiche e funzionali all'interno dei vari generi della produzione televisiva. Nei prossimi paragrafi concentreremo la nostra attenzione sulle figure indicate dalle aziende come strategiche, vacanti, o trasformate.

<sup>12</sup> Una avvertenza per la denominazione delle figure: si è sempre utilizzato il maschile, anche quando la prassi e le occorrenze statistiche hanno reso abituale il ricorso a stereotipi femminili (ad es. "segretaria di edizione"); e in alcuni casi si è accostata alla denominazione italiana quella anglosassone, quando per prassi viene utilizzata anche nel contesto italiano, oppure quando delinea con maggiore precisione il contenuto professionale (ad esempio "researcher" descrive con maggiore efficacia il "redattore", spesso confuso con il "segretario di redazione"). In alcuni casi l'uso della lingua inglese e della lingua italiana sono stati invece affiancati per chiarire definitivamente le ambiguità che contraddistinguono i diversi mercati: uno su tutti, l'equivalenza tra "produttore" italiano ed "executive producer" anglosassone, e tra "produttore esecutivo" italiano e "producer" anglosassone (che evidentemente fa riferimento ad una diversa accezione del concetto di "esecutivo", in italiano sinonimo di "subordinato"; in inglese sinonimo di "gestore effettivo del budget").

<sup>13</sup> La mappa è consultabile in forma di database nel sito [www.tvjob.it](http://www.tvjob.it), per aree e ambiti, in ordine alfabetico per figura, e tramite ricerca libera.

## ■ 4.3 Le figure chiave

Una delle domande rivolte alle aziende nel nostro questionario era incentrata sulle figure chiave: sull'individuazione cioè dei ruoli del futuro, considerati "cruciali per il mantenimento e/o miglioramento della competitività aziendale". Sul totale di citazioni spontanee delle aziende rispondenti, il 40% era concentrato su tre aree professionali: quelle commerciali (15% delle citazioni), quelle produttive (12.5% delle citazioni), quelle "crossmediali" o comunque afferenti ai new media e/o contigue alle TLC (10%).<sup>14</sup>

A queste tre famiglie dedicheremo un'attenzione specifica, fornendo definizioni, attività, competenze, e riportando alcune valutazioni espresse da aziende e la voratori.

### 4.3.1 Le figure commerciali

All'interno dell'area commerciale sono state indicate come strategiche figure con varie denominazioni, tutte afferenti all'area di vendita, o comunque di contatto coi clienti: *Account*, *Sales manager*, Ricerca clienti, Agente, Addetto vendite, Procacciatore, *Rights manager*...

Così all'interno della nostra mappa abbiamo definito la figura complessa dell'**Account / Sales executive / Sales manager**.

*Figura che ha la responsabilità di sviluppare il business di un'azienda di produzione audiovisiva o la distribuzione dei suoi prodotti presso un certo gruppo di clienti.*

*Mentre gli obiettivi tipici di ogni ruolo commerciale sono legati allo sviluppo del fatturato presso i clienti acquisiti e/o all'ampliamento del portafoglio clienti (New Business), i contenuti specifici della mansione risentono della realtà aziendale in cui il ruolo viene agito, e variano se i prodotti sono finiti, oppure sviluppati ad hoc per il cliente.*

*Nelle società di produzione che lavorano per progetti (è il caso delle realtà che si occupano di sviluppare prodotti per i cosiddetti nuovi media) l'account è impegnato per tutta la durata del progetto in un ruolo di mediazione tra il cliente, che esprime una serie di esigenze, e il reparto Produzione della propria azienda che si attiva per rispondervi. Accanto alla capacità di negoziazione sono richieste a questa figura anche competenze sul processo produttivo e sugli strumenti utilizzati nel processo stesso (vedi anche Project Manager).*

*Nell'ambito delle emittenti free (che non comportano cioè per l'utente il pagamento di un canone di abbonamento) l'Account/Sales Manager/Sales executive è dedicato invece allo sviluppo della raccolta pubblicitaria, che è la fonte principale di fatturato.*

<sup>14</sup> Le altre citazioni, in ordine di importanza, coprono prima di tutto i profili genericamente indicati come "tecnici" (tecnici audio, video, IT, di studio...); poi montatori, registi/realizzatori, sceneggiatori/creativi, operatori di ripresa, direttori di produzione, assistenti di produzione.

Le **attività**, come si è detto, possono variare sensibilmente, ma quelle comuni (il “nociolo duro”, che ne accomuna tutte le declinazioni) sono:

- relazione tra i reparti interni di produzione e il cliente esterno (per un produttore), o tra un ente, della cui *library* si detengono i diritti di sfruttamento, e un ente a cui se ne propone la vendita (per un distributore);
- negoziazione (includendo talvolta anche la trattativa economica vera e propria);
- contrattualizzazione (inclusa la definizione dei diritti ceduti).

Le **competenze** sono molto vaste:

- manageriali: soprattutto per quanto riguarda l’aspetto di contrattualizzazione (incluse conoscenze giuridiche, almeno di base), quello economico-commerciale, e la conoscenza dei mercati a livello internazionale;
- relazionali: naturalmente fondamentale, sia nella creazione di un rapporto con un nuovo cliente (*new business*) che nella “gestione” (*accounting*) del cliente esistente, la capacità di mediare tra realtà interne ed esterne all’azienda, spesso portatrici di culture diverse e di linguaggi diversi;
- editoriali/di prodotto: comprendono una buona conoscenza del linguaggio audiovisivo, spesso molto specifica perché il soggetto per cui si lavora è a sua volta specializzato (ad esempio, nel reportage o nel cinema d’autore) e ha spesso clienti altrettanto specializzati; quando si tratta di prodotti sviluppati ad hoc per il cliente, il commerciale deve anche avere una sensibilità creativa nell’ipotizzare formati o declinazioni nuove, prima ancora che intervengano i creativi;
- tecniche: soprattutto quando sono coinvolte nuove tecnologie, che impongono la conoscenza di nuove piattaforme (e quindi di nuove finestre di diritti) e nuovi *device*.

E in effetti lo spettro di *skill* implicati è così ampio e variegato, che le aziende stesse pongono l’accento sul tema della formazione<sup>15</sup> e riqualificazione.

*“Lo sviluppo di nuovi mercati pone delle domande nuove, una necessità di aggiornamento su temi che non si conoscevano. Ci vuole esperienza nella negoziazione, nella gestione dei contratti, anche internazionali, e nella gestione dei diritti, soprattutto ora che si affacciano le aziende di telecomunicazioni, le iptv. ... Devi avere capacità di conoscenza del mercato, doti di marketing e esperienza,*

<sup>15</sup> Come vedremo nel capitolo successivo, quasi completamente assente è l’offerta formativa dedicata a questo tipo di figure professionali, per lo meno in ambito lombardo.

*intuito, sensibilità, lucidità nel conoscere tutti i canali produttivi. Si pongono problemi nuovi di aggiornamento, che neanche le aziende più grosse hanno ancora risolto: il livello di qualificazione richiesto è molto alto”.*

*(Dario Barone, General Manager C.D.I., intervista personale, 27/2/2006)*

Senza dubbio l'importanza che le aziende assegnano a questo tipo di ruoli è anche connessa alla convinzione che il poter disporre di competenze interamente dedicate alla gestione del cliente (e spesso di un committente, unico artefice possibile della commessa) consentirebbe all'azienda una svolta decisiva per la propria attività. Questo è ancora più valido per gli imprenditori titolari di piccole case di produzione, che avvertono l'esigenza di delegare questo aspetto del ciclo lavorativo, che ad oggi svolgono in prima persona, contemporaneamente a quello di creazione del prodotto (mixando produzione e gestione).

*“Un settore nel quale sentiamo bisogno di avere forze, aiuti, è quello della promozione e distribuzione. Perché noi non abbiamo un distributore. È una figura, questa, che secondo me dovrebbe, all'interno di una piccola casa di produzione, avere una formazione specifica. A me questa figura manca”.*

*(Annamaria Gallone, Titolare Kenzi, intervista personale, 6/3/2006)*

*“Il sales manager dovrebbe essere un ruolo di pubbliche relazioni, di contatto e comunicazione. Una specie di promoter, di agente. È un figura che sto ancora cercando. Che piazzii i prodotti e che supplisca all'assenza di strutture, di canali che ti mettano in contatto con le emittenti o con la distribuzione”.*

*(Paolo Lipari, Titolare Anni Luce, intervista personale, 20/3/2006)*

Molto importante anche il ruolo di mediazione, riconosciuto dai manager, che spesso i commerciali si trovano a compiere tra i diversi reparti interni, e tra l'azienda e il cliente:

*“Project manager, producer e account sono in sintesi la stessa funzione, ma su tre aree differenti. L'account è il commerciale (marketing and sales), si occupa di impostazione prodotto e relazione col cliente; il project manager è la figura che si occupa del prodotto lato 'operation', e quindi trasla le richieste commerciali del cliente verso la parte tecnologica; e il producer si occupa del punto di vista della produzione video, dei trattamenti. Il nostro staff ideale, quello che compone il prodotto, dovrebbe esser formato proprio da queste tre figure, che si mettono in gruppo, con tre approcci di base differenti: **Operation ragiona in Excel, il commerciale in Power Point e la***

**produzione in Word.** *Dentro una struttura crossmediale come la nostra abbiamo rappresentanti di tutte queste culture , dagli ingegneri informatici puri fino agli sceneggiatori puri (e alcuni di loro scrivono ancora a penna!).*

*(Matteo Scortegagna, responsabile contenuti e produzione NeoNetwork, intervista personale, 24/2/2006)*

Anche i lavoratori stessi, che svolgono ruoli commerciali, percepiscono il loro ruolo come strategico all'interno dell'azienda:

*“Il commerciale non può fare solo il suo dovere, ha un obiettivo da portare a casa. Mentre il producer fa il “girato” che gli serve e va a casa, il commerciale ha anche un cliente da soddisfare, il cui contratto deve essere ottemperato in tutti i termini.*

**Il nostro compito è quello più imprenditoriale ed autonomo”.**

*(Account casa di produzione crossmedia, focus group figure commerciali, 3/5/2006)*

Ed effettivamente la componente di “proattività” di questa figura può fare la differenza, soprattutto quando sono coinvolte competenze di prodotto molto specifiche e ad ampio raggio; e quando il commerciale è coinvolto anche nella fase di sviluppo di un nuovo prodotto ad hoc, e non semplicemente nella collocazione sul mercato di un prodotto esistente:

*“Una cosa importante è riuscire in tempi brevi a trasformare da un primo livello di complessità le richieste di un cliente, cioè le issue tecniche: capire se lo posso fare tecnicamente, a che costi e in che tempi. Se è un progetto nuovo c'è da ripensare tutto, c'è un impatto più grosso a livello tecnico; ma se ho qualche prodotto con una logica simile, posso cercare di adattarlo. Se riesco in breve tempo a convertire le richieste del cliente in issues, e a incrociarle con la nostra banca di servizi già attivi, questo mi permette di capire se mi sto infilando in un cespuglio di rovi o in una cosa fattibile con una bella redditività”.*

*(Account casa di produzione crossmedia, focus group figure commerciali, 3/5/2006)*

Naturalmente in altri settori e mercati possono essere altre le criticità del lavoro, come ad esempio la tempestività e la conoscenza dell'attualità, se si lavora in un genere come il *current affairs*...

*“Lavorando nel settore dell’inchiesta giornalistica, funzioniamo un po’ anche da agenzia stampa: forniamo le notizie, gli eventi di attualità. Bisogna infatti anche collegare gli eventi di attualità con il catalogo, che abbiamo a disposizione. Mi capita di condurre una trattativa su un prodotto nell’arco di 24-48 ore”.*

*(Responsabile commerciale distributore documentari, focus group figure commerciali, 3/5/2006)*

...oppure le problematiche tecnologiche dei nuovi canali distributivi, che impongono un continuo aggiornamento:

*“Fino a 3-4 anni fa nessuno si poneva il problema dello sfruttamento dei diritti wireless o DVB-H: un film prodotto solo 5 anni fa non ha i diritti web o wireless regolamentati... Inoltre quelli DVB-H sono gestiti separatamente dai diritti UMTS, perchè si trattano su tavoli diversi, anche se il device (il videofonino), è lo stesso. Per stabilire le tariffe fa differenza anche la possibilità di utilizzare streaming piuttosto che download”.*

*(Account casa di produzione crossmedia, focus group figure commerciali, 3/5/2006)*

*“La maggior parte di questi diritti non solo regolamentati, si va per consuetudine, o si guarda quello che fa il concorrente. Se poi si distingue tra mezzo e device, si entra in un mondo ancora più complicato”.*

*(Sales & Acquisitions Manager casa di produzione di intrattenimento, focus group figure commerciali, 3/5/2006)*

In ambito crossmediale, in cui l’account gestisce progetti che per definizione si articolano su diverse piattaforme contemporaneamente, la difficoltà diventa quella di gestire clienti appartenenti a diversi ambiti, principalmente quello televisivo e quello di telecomunicazione.

*“Il dialogo con una persona che si occupa di palinsesti o di acquisto di prodotti televisivi e di gestione editoriale di un canale, e il dialogo con un marketing manager o un brand manager di una telefonica, necessitano di due linguaggi molto diversi. Soprattutto in quest’ultimo caso, il commerciale deve avere anche la competenza e la sensibilità per parlare con chi, fino alla settimana scorsa, vendeva solo traffico-voce”.*

*(Matteo Scortegagna, Responsabile contenuti e produzione NeoNetwork, intervista personale, 24/2/2006)*

In alcuni casi invece la criticità maggiore non sta nelle competenze richieste, ma

nel ruolo di mediazione tra l'interno dell'azienda e l'esterno; soprattutto quanto il "fattore critico" è l'azienda stessa, se non è orientata alla vendita, e soprattutto se la funzione commerciale non è supportata dal management:

*"La vera difficoltà che ho trovato è stato quella di reperire informazioni all'interno della mia stessa azienda, che è una cosa pazzesca. Bisognerebbe capire che ci sono nuove situazioni di mercato e nuovi settori dove svilupparsi: invece per miopia interna, o per colpa di figure che vivono di rendite di posizione, le informazioni non vengono veicolate. Nella mia azienda siamo in due a lavorare sui nuovi canali distributivi, siamo le uniche figure a curare questo business: per il resto c'è un'alzata di scudi totale verso queste prospettive, anche da parte di gente giovane, che però sembra già pronta per la pensione".*

*(Rights Manager distributore audiovisivo, focus group figure commerciali, 3/5/2006)*

#### 4.3.2 Le figure produttive

Il secondo gruppo di figure indicato dalle aziende rispondenti come strategico è quello dei produttori: un insieme di ruoli più omogeneo del precedente (e del successivo), che comprende le mansioni citate di "executive producer, producer, produttore esecutivo, produttore, ottimizzatore".

Questa la definizione, molto complessa, che abbiamo dato nella mappa, cercando di riassumere l'eterogeneità delle accezioni nei vari ambiti e ai vari livelli.

**Il Produttore Esecutivo** è il responsabile ultimo, sia dal punto di vista artistico che da quello economico, della produzione audiovisiva (cinematografica o televisiva), nelle fasi di sviluppo (artistico e di verifica delle risorse necessarie), preproduzione, produzione e postproduzione; talvolta anche nelle fasi di ideazione (creando un concept televisivo originale o un soggetto cinematografico, o individuando e proponendo un format internazionale), di finanziamento (nel caso del produttore cinematografico o del produttore audiovisivo indipendente, che non lavori su appalto), e di promozione. In fase di produzione supervisiona l'avanzamento del lavoro, con la finalità di ottenere un prodotto in linea con gli obiettivi iniziali di qualità editoriale e commerciale (tipologia e livelli di audience/spettatori).

In alcuni casi, all'interno delle emittenti televisive è responsabile di più programmi dello stesso genere (ad es. programmi news, per ragazzi, di intrattenimento, ecc), e il suo compito è quello di assicurare alla Direzione di Rete un prodotto coerente con gli obiettivi editoriali e di ascolto assegnati.

Nel caso in cui la sua dimensione artistica eguagli o sopravanzi quella manageriale, viene denominato Produttore Creativo. Il Produttore assicura la realizzazione delle produzioni che gli sono affidate dal Produttore Esecutivo, nel rispetto degli obiettivi commerciali e dei vincoli economici e temporali fissati; è coinvolto nella fase di progettazione esecutiva e nella

definizione dei fabbisogni della produzione, mentre nella fase realizzativa deve assicurare il rispetto di quanto programmato, coordinando le funzioni coinvolte, verificando gli eventuali scostamenti di tempi e costi, ed intervenendo affinché siano rispettati gli obiettivi iniziali.

Le denominazioni anglosassoni di **Executive Producer** e **Producer** corrispondono a differenti livelli di responsabilità a seconda dei contesti aziendali considerati, ma generano anche una notevole ambiguità:

Talvolta si distingue tra **Senior Producer** e **Junior Producer**, a seconda dell'anzianità professionale e dal fatto che il prima figura può essere responsabile di più programmi o di programmi di maggiore importanza.

In alcune realtà televisive di stampo anglosassone il **Producer** si limita alla responsabilità editoriale ed organizzativa di un programma, mentre quella economica e gestionale è ricoperta dal **Production Manager**, che gestisce il budget e la parte tecnica, coordinata a sua volta da un **Production Coordinator**, che gestisce l'operatività dello studio o della location. A volte il Produttore è supportato da un Produttore Associato, che ad esempio nel cinema si occupa di compiti particolari quali la ricerca dei finanziamenti o la supervisione di settori specializzati (ad es. effetti speciali).

Nel caso in cui il Produttore sia un imprenditore, titolare di una casa di produzione indipendente (dai broadcaster), si parla di Produttore Indipendente ed il suo ruolo comprende la cessione del "Pacchetto" creato (idea - script - cast artistico - formula produttiva) a emittenti e distributori, con diversi gradi di responsabilità, autonomia e titolarità dei diritti a seconda che lavori con le formule contrattuali di appalto, coproduzione, preacquisto o acquisto.

Le **attività** del Produttore sono molteplici, quasi a 360 gradi nel ciclo della produzione audiovisiva:

- pianificazione produttiva a livello di tempi e costi;
- gestione e coordinamento del cast artistico e della troupe artistica, all'interno della sua produzione;
- gestione dei rapporti con la rete televisiva (nel caso di un coordinatore, che riporti ad una direzione di rete, o nel caso di un *executive producer* di una casa di produzione indipendente, che si confronti con la rete committente o coprodottrice), o con l'agenzia di pubblicità e il cliente (nel caso di una casa di produzione pubblicitaria): verso di essi assume la responsabilità dei risultati sia economici (il rispetto del budget) che editoriali (il rispetto della linea editoriale) che commerciali (il raggiungimento degli obiettivi di ascolto nel caso di un programma televisivo, dell'efficacia commerciale nel caso di uno spot pubblicitario).

Le **competenze** sono altresì particolarmente ampie, e soprattutto in questi ambiti:

- manageriali: per la capacità di pianificare e rispettare il budget e il piano di produzione, e per la conoscenza del mercato e degli obiettivi commerciali del

suo prodotto;

- artistico/creative: per la conoscenza del linguaggio audiovisivo e la capacità di dialogare con gli autori sulla parte di sviluppo editoriale;
- relazionali: per la capacità di *team building* sia interno alla produzione che all'esterno (verso il committente), e per la capacità di "ascolto" di tutte le figure produttive<sup>16</sup>.

L'immagine che le case di produzione ci hanno dato di questa figura, è veramente ampia ed articolata, e determinante per la gestione della produzione audiovisiva:

*"L'executive producer [in una casa di produzione pubblicitaria, ndr] è il responsabile del progetto, colui che si occupa dell'acquisizione dei clienti, dei contatti. Non sempre l'executive è il titolare, ma può essere un socio o un dipendente: deve comunque avere una grande capacità di relazione, di conoscenza del settore specifico e di quelli che sono gli uffici pubblicità/marketing/relazioni esterne delle diverse aziende. L'executive segue tutto il progetto, dalla pre-produzione alla post-produzione, e funziona da garante qualitativo del prodotto, e sul rispetto dei soldi investiti (che sono sempre meno) e dei tempi.*

*Altra figura importante è quella del producer, che prende in mano il progetto, fa il preventivo col direttore di produzione, organizza la produzione e la post produzione, determina il timing, ecc. Le sue capacità fondamentali sono: conoscenza del mercato; saper mettere insieme una squadra vincente e coordinarla; rispettare tempi preventivi e costi; gestire i registi, che spesso sono personaggi difficili, stressati, con timing al limite del possibile; mantenere relazioni con agenzie, troupe ecc".* (Luca Giberna, Executive Producer Flying, intervista personale, 29/3/2006)

*"Il produttore, per come lo abbiamo inteso noi, deve essere una figura "rotonda", cioè una figura che abbia capacità di gestione di un gruppo di lavoro, che abbia capacità di organizzarlo in tutte le fasi operative, che abbia il controllo sui costi, che abbia capacità di relazione sia con il suo gruppo sia con noi, sia con la rete, e che abbia sensibilità sul contenuto. E figure così complete ce ne sono poche".*

*(Giorgio Gori, Presidente e Amministratore Delegato Magnolia, intervista personale, 07/3/2006)*

*"È chiaro che in pubblicità il regista è importantissimo. Però il producer coagula su di sé tutte le tematiche legate al prodotto, tiene strette tutte le persone per la loro*

<sup>16</sup> Quelle tecniche, che pur completano il profilo di un produttore veramente competente, e che gli consentono di compiere ad esempio scelte di budget rispetto agli investimenti in risorse produttive, sono quelle in cui il produttore viene maggiormente supportato da un ruolo come quello del direttore di produzione.

*parte specifica, mantenendo i contatti. Quindi è anche la figura di cui si sente maggiormente la mancanza”.*

*(Antonio Canti, Presidente APP, intervista personale, 19/4/2006)*

*“Il coordinatore programmi (o curatore) ad esempio 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)*

**In alcune organizzazioni il ruolo del produttore è, viceversa, frammentato in più figure, vuoi per renderlo più gestibile e controllabile, vuoi per attribuire l’ampio ventaglio di responsabilità a due persone distinte.**

A Mediaset, ad esempio, si distingue tra un Coordinatore programmi/Curatore (che mantiene i rapporti con la rete e cura soprattutto gli obiettivi editoriali e commerciali), e un Produttore Esecutivo (che tiene i rapporti con i gruppi autoriali e la struttura organizzativo-produttiva), che non ha dipendenza gerarchica stabile nei suoi confronti, ma viene assegnato funzionalmente e temporalmente al progetto:

A MTV si distingue invece tra un *Producer*, che ha la responsabilità editoriale del programma e il contatto con il cast e la troupe artistica, e un *Production manager*, che ha la responsabilità economica e il contatto con la troupe tecnica:

*“L’attività di MTV Italia è distribuita a grandi linee in due macro aree: l’Area ‘Production’, in cui operano ruoli quali quelli del Researcher, del Producer, del Producer Assistant, del Supervising Producer, orientati al presidio della parte editoriale, della creazione del prodotto e dello sviluppo dei programmi fino al montaggio. E l’Area di ‘Production Management’ in cui operano ruoli quali quelli del Runner, del Production Coordinator, del Production Manager e del Direttore della Produzione che presidia i costi e la parte logistica della produzione”.*

*(Cristina Lippi, Responsabile Risorse Umane MTV Italia, intervista personale, 30/3/2006)*

Nella produzione della soap infine c’è un “tandem” tra la figura del produttore esecutivo e quella del produttore creativo, che viene addirittura considerata una delle chiavi del successo della formula produttiva:

*“Il produttore esecutivo è all’apice dell’organigramma per quello che riguarda la determinazione dei vincoli entro cui tutto si muove e deve essere organizzato (ovviamente attraverso i relativi responsabili); il produttore creativo, nell’ambito di questi limiti, dispone su tutto quello che in televisione viene visto: regia, fotografia, scritture, costumi, trucco, parrucco, montaggio ecc. Quindi la stessa figura (un regista, uno scrittore, un truccatore, ecc.) è “sorvegliata” da un duplice angolo: quello produttivo (contratto, orario di lavoro, organizzazione del suo operato, ecc.) e quello creativo (come vestire un attore, come scrivere una linea, come girare le scene, come illuminare i set, ecc.). Questo per spiegare che è difficile posizionare la due figure di produttori in posizioni specifiche l’una rispetto all’altra: l’autonomia di uno rappresenta il limite della competenza dell’altro, e viceversa. Un produttore esecutivo non potrebbe dire ad un regista come girare una scena, così come il produttore creativo dovrebbe “chiedere” quali risorse potrebbero essere utilizzate nella stessa scena, quando poterla, e come estremo, se poterla girare, entro quali margini, ecc. È proprio l’interazione tra i due ruoli l’elemento chiave del successo di un prodotto come il nostro: se proprio dovessi porre una casella all’apice di tutta la struttura, la riempirei con il risultato della simbiosi tra i due produttori”.*

*(Luca Improta, Organizzatore generale Mediavivere, intervista personale, 29/3/2006).*

In RAI invece non esiste contrattualmente la figura del produttore esecutivo, anche se viene utilizzata nei titoli di testa dei programmi.<sup>17</sup>

*“In RAI non esiste come figura professionale quella del producer. Io non sono un produttore. Non c’è un contratto come produttore. Io sono un ottimizzatore - così è scritto sul contratto, altrimenti sei un programmatista”.*

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

Per quanto riguarda la differenza gerarchica tra Produttore e *Producer*, soprattutto nell’ambito della produzione di fiction e di cinema, i *Producer* testimoniano una fase ancora di transizione, tra una fase imprenditoriale e una più matura.

<sup>17</sup> Cfr. intervista a Nicola Calabrese, Responsabile Personale - Direzione produzioni Milano, intervista personale 20/3/2006. Oltre al Produttore esecutivo, non compare contrattualmente (ma è utilizzata) anche la figura del Responsabile di commessa (una sorta di ottimizzatore, di Direttore di Produzione, con in più la responsabilità economica del programma).

*“Teoricamente il Producer dovrebbe essere il responsabile della produzione, che lavora a stretto contatto con l’esecutivo sopra di lui. In Italia non funziona così né per la fiction né per il cinema, perché c’è il produttore esecutivo che è il socio o il proprietario della casa di produzione che riceve l’appalto, e subito sotto, a livello organizzativo, c’è l’organizzatore generale che organizza tutta la produzione del film. È molto - troppo - definito il divario tra il produttore esecutivo, che dovrebbe essere una persona con una cultura di un certo tipo, con una conoscenza della tv e dei gusti del pubblico, presenti e futuri; e l’organizzatore generale, che è un uomo di coordinamento, a cui non importa nulla dello share.*

*Il producer, che è una figura abbastanza nuova, dovrebbe posizionarsi in un ruolo intermedio: ma in Italia non c’è spazio per il producer, perché le case di produzioni indipendenti in Italia sono strutture piccole, familiari, che fanno un progetto alla volta, in cui il produttore esecutivo è anche producer. Le case di produzione di fiction, anche quelle sono considerate grandi e gestiscono budget di milioni di euro, hanno 4 dipendenti fissi”.*

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

Invece in pubblicità c’è una migliore articolazione dei ruoli:

*“Il ruolo del producer in pubblicità è molto diverso. Prende un briefing da un’agenzia o dal cliente. Prepara un budget, gestisce dall’inizio alla fine il tutto: fin dalla scelta delle figure responsabili del lavoro. È a stretto contatto con l’esecutivo, che può al limite non sapere quasi nulla del lavoro operativo. È diretto responsabile del budget, tanto che alcuni producer prendono un fisso più una percentuale sul risparmio”.*  
*(Producer casa di produzione spot pubblicitari, focus group figure produttive, 5/5/2006)*

Critico a volte il rapporto, più che con il cast artistico, con i “creativi” (registi e autori):

*“Il produttore in una emittente rappresenta l’azienda nei confronti degli autori, con cui è a contatto: perché davvero rappresenti l’azienda e sei anche responsabile della parte editoriale”.*

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

Questo nonostante il produttore, nella sua accezione più completa, debba rivestire anche un ruolo di scouting nei confronti delle figure della troupe artistica:

*“In realtà il mio lavoro sarebbe anche quello di andare a teatro e vedere la tv, segnandomi su un’agenda tutti i registi e gli autori più interessanti. Ma non ne ho il tempo”.*

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

Un altro tema rilevante (e fonte di criticità) è quello dei produttori interni alle emittenti, che lavorano su programmi appaltati a case di produzione indipendenti, e che si vedono progressivamente ridotto il proprio raggio di azione e trasformato il proprio ruolo: di questo aspetto parleremo quando, nell’ultimo capitolo, affronteremo il tema dell’*outsourcing* produttivo, oggi una delle questioni chiave del lavoro audiovisivo.

### 4.3.3 Le figure “crossmediali”

L’ultimo gruppo di figure professionali, che sono state indicate dalle aziende come strategiche per il loro business, sono quelle che per semplicità abbiamo denominato “crossmediali”: si tratta in realtà di un insieme di ruoli piuttosto eterogenei, accomunati dalla commistione tra audiovisivo vero e proprio e new media o telecomunicazioni dall’altra. Le figure citate spontaneamente dalle aziende in sede di compilazione dei questionari sono molteplici: esperto di contenuti Internet, esperto crossmediale, Direttore Artistico per i nuovi media, *Multimedia producer*, gestore interattività, e così via.

Riportiamo per brevità la figura professionale che nella nostra mappa meglio rappresenta quest’area professionale<sup>18</sup>, quella del **Project Manager**.

*Il project manager ha la responsabilità globale della pianificazione e della realizzazione di un progetto.*

*In fase previsionale definisce il piano di lavoro, che contiene l’elenco delle attività, i tempi di realizzazione, la sequenzialità delle fasi, i soggetti coinvolti e le risorse umane, tecniche, economiche necessarie.*

*Durante la fase di produzione agisce come coordinatore del gruppo di lavoro e come supervisore: la sua abilità è quella di prevedere i possibili rischi e problemi, e di attivarsi tempestivamente per la loro soluzione in modo da salvaguardare il successo del progetto. È presente soprattutto nelle realtà crossmediali, in cui funzionalmente coordina il reparto Operations, a più forte connotazione tecnologica.*

<sup>18</sup> Citiamo comunque per completezza i ruoli di Content Producer e Multimedia Manager, alle cui descrizioni analitiche rimandiamo.

Le **attività** principali comprendono:

- previsione e gestione di un piano produttivo, che consenta il rispetto di tempi e costi;
- coordinamento del gruppo di progetto, composto da ruoli afferenti a diverse aree aziendali (e quindi con differenti responsabili gerarchici) ed esterne all'azienda, con cui ha una relazione funzionale.

Le **competenze** coprono quindi vari ambiti:

- manageriale: per la capacità di pianificare e supervisionare tempi e costi;
- relazionale: per la capacità di coordinare risorse umane, che oltretutto possono non dipendere da lui gerarchicamente, ma fare capo a differenti reparti della sua azienda o ad aziende esterne;
- tecniche: l'ambito crossmediale impone la conoscenza più o meno approfondita di problematiche tecnologiche, imprescindibili nello sviluppo di un progetto che si articola anche sui new media; spesso la figura del *project manager* è anche di mediazione tra l'area della ricerca tecnologica e quella della produzione;
- editoriali: necessariamente incluse in un ambito comunicazionale come quello audiovisivo.

Le aziende, soprattutto le emittenti televisive, giudicano spesso difficili da individuare le figure legate ai new media, anche perché esterne al mondo tradizionale del *broadcasting*:

*“Attualmente le figure strategiche per noi vacanti sono quelle legate alla digitalizzazione: è un'area dove non ci sono molte risposte sul mercato, anche perché sul digitale e l'interattività siamo stati i primi a lavorare. Le professionalità più vicine sono quelle del mondo informatico.*

*Ad esempio il gestore dell'interattività è un account a tutti gli effetti, che gestisce il prodotto interattività, mentre il multimedia producer individua tutti i possibili canali di sfruttamento alternativo di un programma televisivo, dal voting alla suoneria, inventandosi nuovi business, sviluppando contenuti e realizzandoli”.*  
(Valeria Bollati, Responsabile Sviluppo Risorse Umane, Gruppo Mediaset, intervista personale, 14/3/2006)

E i lavoratori di questi nuovi “dipartimenti” spesso vivono una situazione di marginalità rispetto al *core business* aziendale:

*“I nuovi media dovrebbero puntare ad altro rispetto a quelli tradizionali, dovrebbero differenziarsi; sennò quali novità porterebbero? La nicchia, che i nuovi media*

*dovrebbero ricavarsi, dovrebbe proprio basarsi sul rifiuto da parte dello spettatore delle tv generaliste, che si sono omogeneizzate. Invece non c'è apertura di investimenti per i new media, perché l'utente finale non ha ancora la disponibilità per comprarli: oltretutto, più la qualità è alta meno spazio di mercato c'è".*

*(Project Manager Emittente televisiva, focus group figure "crossmediali", 18/4/2006)*

Le criticità espresse dai lavoratori affrontano anche la definizione stessa di prodotto "multiplatforma":

*"Spesso la multicanalità, per chi ha dei contenuti in library o li produce, è solo un modo per dire che ha un altro mezzo su cui far viaggiare quei contenuti. Molto spesso con l'idea di cambiarli il meno possibile. Ma se tieni alla qualità devi invece riprogettarli, anzi progettarli fin dall'inizio con l'idea che vadano a finire su mezzi diversi; perché riprogettare un lavoro per formati diversi da quello iniziale crea sempre problemi".*

*(Redattore editore new media, focus group figure "crossmediali", 28/4/2006)*

*"Non puoi pensare che, per adattare un prodotto ad un altro medium, puoi fare tutto in fase di montaggio: è un lavoro disumano, anche dal punto di vista dei costi, e la qualità non ne guadagna. Ma forse la qualità non è quello che interessa alle aziende".*

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

Infine i lavoratori sono critici sul mercato complessivo, e sulla relazione tra le compagnie di telecomunicazioni committenti e i produttori che realizzano i nuovi contenuti:

*"I carrier telefonici che investono in Italia sono quattro, ma demandano tutto all'esterno, a tante società micro in concorrenza tra loro, che nascono, crescono e muoiono in pochi anni, e che lavorano con costi bassissimi, anche del personale. Chi ci guadagna? Il carrier telefonico, che non spende nulla di suo, perché paga poco per un prodotto di qualità relativamente elevata, all'interno non investe niente, e guadagna molto".*

*(Project Coordinator Emittente televisiva, focus group figure "crossmediali", 18/4/2006)*

## ■ 4.4 Le figure vacanti

Abbiamo chiesto alle aziende di indicarci se avessero figure vacanti, con difficoltà di reperimento, di cui cioè avevano necessità, ma che non riuscivano ad individuare sul mercato del lavoro.

**Solo il 15% delle aziende rispondenti al questionario ha affermato di avere posizioni di lavoro vacanti** per difficoltà di reperimento. All'interno del campione, sono soprattutto gli editori a non avere bisogno di nuove risorse (ben il 95%), più dei produttori (86%) o delle altre tipologie di aziende audiovisive (71%): il che conferma la maggiore stabilità, diremmo quasi staticità, degli organici delle emittenti televisive.

Le poche figure professionali indicate come vacanti coincidono quasi del tutto con quelle chiave e strategiche: il 22% delle citazioni spontanee insiste infatti sulle **figure commerciali** già citate, e il 14% sulle **figure produttive**. Interessante però che il 16% delle citazioni indichi la figura del **montatore**.<sup>19</sup>

Sul concetto di figure vacanti, naturalmente c'è da fare una premessa: la mancanza di professionalità "percepita" dai responsabili aziendali spesso non corrisponde alla effettiva mancanza di disponibilità sul mercato.

*"Se si chiede alle case di produzione quali sono le figure che mancano, dicono direttori della fotografia e registi, ma in realtà vogliono sempre gli stessi, perché vogliono una garanzia di affidabilità del risultato. Le vere figure di cui si comincerà ad avvertire il bisogno sono quelle artigianali, delle maestranze del set (pittori, decoratori), che si stanno perdendo, e, fra poco, quelle legate alle nuove tecnologie (ad es. il digitale, il mobile)".*

*(Chiara Sbarigia, Segretario generale APT, intervista personale, 26/4/2006)*

A volte il problema è di competenze, e sta nella difficoltà di individuare profili con uno spettro di competenze molto più ampio<sup>20</sup> del normale; a volte la carenza è di certi profili, di cui c'è davvero poca disponibilità sul mercato, vuoi per mancanza di informazione, vuoi per il minore "appeal" rispetto a figure più appetite, vuoi per la mancanza di un'offerta formativa specifica.

*"Per MTV Italia le figure professionali più difficili da reperire sul mercato sono dunque quelle destinate alle Operations e all'area dell'emissione televisiva.*

*Sui circa 100 curricula che settimanalmente pervengono alle strutture preposte ad*

<sup>19</sup> Le altre citazioni sono per operatori di ripresa, sceneggiatori, assistenti di produzione, programmatori multimediali; ma in percentuali quantitativamente poco significative.

<sup>20</sup> Cfr. ad esempio le dichiarazioni di Giorgio Gori riportate sopra sulla difficoltà di reperire produttori con un bagaglio di competenze "rotonde" e multiple.

*effettuare un primo screening, solo un numero limitato è orientato verso le aree tecniche (circa l'1%): la maggior parte dei profili si rivolgono all'area editoriale della Produzione e al marketing... È frequente incontrare persone che hanno acquisito Master o corsi di specializzazione rivolti a creare figure che privilegiano sbocchi professionali in aree editoriali: più raramente professionalità già orientate o addirittura formate in ambito tecnico".*

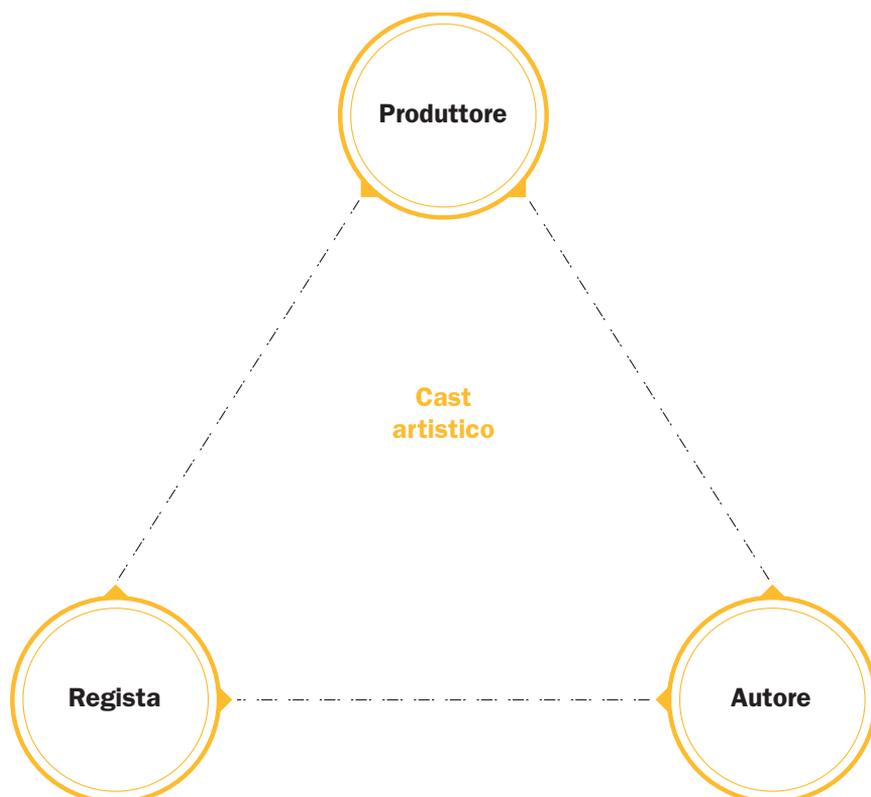
*(Cristina Lippi, Responsabile Risorse Umane MTV Italia, intervista, 30/3/2006)*

## ■ 4.5 Le figure trasformate

Alla domanda se ci fossero figure professionali che negli ultimi anni avevano subito trasformazioni profonde, l'85% delle aziende ha risposto affermativamente: dalla tipologia dei profili indicati ci sembra di poter affermare che la trasformazione sia identificata per lo più con l'addestramento tecnico richiesto dall'**aggiornamento tecnologico**. Per oltre la metà delle citazioni spontanee si tratta infatti di montatori (per i quali il passaggio dall'analogico al digitale non lineare ha costituito una svolta importante), tecnici generici, direttori della fotografia, grafici; oppure di figure a cui viene richiesto di acquisire un supplemento di competenze (ad esempio da giornalista a videoreporter), come vedremo nel capitolo successivo, a proposito delle **figure ibride**.

Nelle interviste sono però emerse altre problematiche più interessanti. Si tratta delle trasformazioni che hanno investito proprio le figure indicate spesso come le più importanti dello staff artistico-produttivo: il cosiddetto "triangolo autoriale", costituito da regista, autore/sceneggiatore, produttore, di cui parleremo più avanti. È infatti sulla corretta interazione e sull'apporto paritetico di queste tre figure che sembra essere basata la qualità di un prodotto audiovisivo.

## Le figure chiave dell'audiovisivo: il triangolo autoriale



Sono proprio queste figure ad aver subito negli scorsi anni i più profondi cambiamenti. La prima è quella dell'**Autore**, che abbiamo così definito nella nostra mappa:

È il responsabile, dal punto di vista del contenuto, di un programma televisivo. Sempre più frequentemente, in particolare nei programmi televisivi di intrattenimento, l'A. non interviene nella fase di ideazione di un *concept* originale, ma solo nella successiva fase di sviluppo di un format, soprattutto se acquistato sui mercati internazionali...

e che così viene descritto dai testimoni del settore:

*“L'autore si è impoverito, si è trasformato in puro adattatore di format. Non esiste più l'ideazione di un programma, un concept originale: è come se un autore italiano non fosse legittimato a creare da zero e, come dice Ricci scherzando ma non troppo, dovesse far finta di essere olandese. Le reti hanno troppa paura di rischiare affidandosi ad un'idea che non è già stata sperimentata altrove con successo, anche se la storia televisiva ha dimostrato che non tutti i format sono garanzia di successo, anzi... Il problema è nello scarso coraggio dei manager attuali (soprattutto della nuova generazione di direttori di rete, pavidi e poco coraggiosi), che non hanno il talento sufficiente per basarsi sul loro fiuto, e devono sempre affidarsi a qualcosa di esterno: la percentuale di share, il focus, il format: mai che facciano un programma semplicemente perché ci credono, perché hanno qualcosa da dire, perché secondo loro quella cosa “va detta”.*

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

Anche il **produttore interno alle reti** sembra vivere talvolta un ridimensionamento di ruolo, soprattutto nel suo obbligatorio interfacciarsi con le case di produzione esterne, che ne limita le possibilità di intervento sul prodotto e lo relega ad un ruolo di “fluidificatore di processo”, più che di “creativo”. È evidente infatti che alcune aziende editoriali, nella loro fase di maturità, chiedono alle loro risorse, prima impegnate direttamente sulla realizzazione del prodotto, di fare un “salto manageriale”, facendole diventare delle interfacce organizzative più che realizzative. Per alcuni produttori, che lavorano all'interno di un'emittente, questo passaggio non è vissuto in modo indolore:

*“Da quest'anno per la prima volta abbiamo appaltato esternamente un programma, che ha un grosso peso nel palinsesto, anche perché è quotidiano. Io sono il produttore della rete su questo programma, ma il mio ruolo è veramente cambiato. Ci sono equilibri politici incredibili da rispettare. Io da producer potevo dare indicazioni anche direttamente agli operatori. Ora, da delegato di rete, non lo posso più fare”.*

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

*“Il nostro lavoro cambia, e di molto, perché di fatto non lavoriamo più. Parlo per l'azienda RAI, che ha deciso che è meglio dar fuori i lavori che farli all'interno. Questo per noi significa subire senza avere voce in capitolo. Gli esterni fanno un lavoro che potremmo benissimo fare noi”.*

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

Di fatto il produttore interno alla rete, nonostante la denominazione ufficiale di Produttore esecutivo, è spesso un semplice *Producer*.

Ma è soprattutto quella del **Regista** la figura che sembra più trasformata dai recenti cambiamenti produttivi nel mondo televisivo:

*Il Regista è il coordinatore della troupe artistica e tecnica. Il ruolo di un regista ha però connotazioni assai diverse a seconda della tipologia di produzioni.*

*Il Regista di un film è colui che ne definisce lo stile e la struttura, ed è la sua visione creativa che ispira il risultato finale, tanto da essere storicamente considerato l'autore tout-court del film (anche se non sempre detiene il cosiddetto "final cut", cioè la decisione sulla versione finale, la responsabilità ultima di cosa tagliare e cosa lasciare nel montaggio di quanto è stato girato). Le sue possibilità di decisione sono molto ampie ed includono sempre la direzione degli attori, spesso la scelta del cast e gli interventi sulla sceneggiatura.*

*Anche il Regista di uno spot pubblicitario ricopre sul set la centralità tipica del Regista cinematografico, seppur canalizzata all'interno di un prodotto delineato a monte, nei suoi obiettivi commerciali e comunicazionali, dai creativi dell'agenzia di pubblicità.*

*Nel caso di una regia televisiva i compiti sono molto difforni storicamente (nella paleotv, quando era considerato "il responsabile ultimo della qualità complessiva del programma", era di certo più centrale di oggi), a seconda del genere di programmi (nell'intrattenimento più centrale che nel documentario o nelle news), oltre che naturalmente del peso contrattuale e dall'esperienza del Regista stesso (come per tutte le figure professionali).*

*In ogni caso ricadono sotto la sua responsabilità attività come quelle di coordinare la troupe artistica (Direttore della fotografia, Scenografo, Costumista, Infografici, eventuale Coreografo), guidare la troupe tecnica, dettare tempi di entrata e posizioni in scena del cast artistico, selezionare le inquadrature da trasmettere; in alcuni casi può sovrintendere anche al casting e alla postproduzione...*

Sono in particolare i produttori, che hanno lavorato sia in pubblicità che in televisione, a rilevare le differenze tra il ruolo del regista pubblicitario (che eredita dal cinema la sua centralità<sup>21</sup>) e quello televisivo:

<sup>21</sup> Naturalmente quello del regista, anche al cinema, non è sempre stato il ruolo cardine: nella storia della produzione cinematografica il ruolo registico ha vissuto diverse fasi con diversi significati. Ad esempio nella fase dello Studio System hollywoodiano si registrò una graduale perdita di indipendenza del regista, fino a considerarlo un impiegato stabile alle dipendenze degli Studios; sarà poi con il Neorealismo, e soprattutto con la Nouvelle Vague e la "politique des auteurs", che il regista venne considerato nuovamente "autore" del film. Per la storia del ruolo registico nel cinema vedasi il bel volume di Lucilla Albano, "Il secolo della regia", 2004.

*“Nella tv gli autori la fanno un po’ da padroni, mentre in pubblicità il regista, che in tv conta molto meno, è molto importante”.*

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

*“In pubblicità tutto ruota intorno al regista, che è il cardine artistico. È la figura centrale. Una volta che hai il regista, tutto il team deve mettersi intorno a lui per fare in modo che, pur rimanendo entro certi parametri economici, tutto fluisca in funzione delle sue necessità. In tv il regista è meno importante: è considerato più come figura tecnica, sempre meno ascoltata e coinvolta”.*

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

Non sembra che sia sempre stato così in televisione: nell'intrattenimento degli anni '60 e '70 la centralità del regista assumeva quasi la valenza di un “direttore artistico” del programma: ma il contenimento dei budget, la necessità conseguente di limitare la fase delle prove, e il fenomeno stesso dei format (dove anche l'immagine del programma è inclusa nelle *guidelines* della bibbia del format), hanno concorso a ridimensionarne l'ambito di intervento.

## ■ TF1 e la politica di Risorse Umane

TF1, la più importante rete commerciale francese, ha al suo interno 3962 dipendenti a tempo indeterminato (oltre a 204 tempi determinati e 56 contratti assimilabili a quello di apprendistato e formazione lavoro).

La gestione delle Risorse umane è considerata strategica nel Gruppo, e al di là dello slogan propagandistico “il futuro di TF1 dipende dai suoi uomini”, i dati confermano un’attenzione particolare al tema: l’incremento del personale dopo la privatizzazione del 1988 è stato del 45% (1000 nuovi posti di lavoro), e la politica salariale prevede un differenziale migliorativo rispetto alla media di mercato tra il 15% e il 30%.

La politica è quella del “se l’azienda ha i migliori, con i migliori stipendi, che lavorano al meglio, l’azienda fa il meglio”. Il Direttore delle Risorse Umane Nonce Paolini afferma: “Generalmente nelle imprese televisive la visione delle cose è a breve termine: si preferisce pagare cara l’eccezione, e poco importa per gli altri. Da noi invece, ad esempio, la formazione non significa solo amministrare i corsi. È soprattutto una variabile dell’evoluzione professionale del nostro personale, un vero elemento di sviluppo dell’impresa”.<sup>1</sup>

Punti cardine della politica HR di TF1 sono:

- **tendenza alla parità uomo-donna** nella composizione degli organici (47% donne, 53% uomini nel 2005);
- **riduzione del precariato** (assunzione di 470 salariati non permanenti tra il 2001 e il 2005);
- **formazione** (il 56% del personale ha beneficiato di almeno un corso di formazione nel 2005);
- **mobilità** (più di 200 collaboratori nel 2005, e più di 1000 dal 2001, hanno potuto cambiare ruolo, all’insegna di “una gestione volontaristica dei percorsi professionali”).<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Nonce Paolini, intervista personale, in “Rapporto sulla formazione televisiva in Europa”, a cura di Alessandra Alessandri per Direzione Ricerca & Sviluppo Mediaset, 2000, fuori pubblicazione.

<sup>2</sup> Cfr. TF1 Rapport annuel 2005.



*Un importante lavoro di diagnostica e orientamento strategico della formazione è stato avviato nel corso del 1997-8, quando l'azienda intervistò più di 500 dipendenti per descrivere dettagliatamente attività e competenze dei ruoli aziendali. Il censimento portò alla creazione di un inventario dettagliato di 15 famiglie professionali, 24 filiere, 140 mestieri e 300 impieghi tipo<sup>3</sup>, sia al fine di individuare i mestieri stabili, quelli in estensione e quelli in evoluzione rapida, sia per permettere ai lavoratori di comprendere meglio finalità e caratteristiche dei ruoli aziendali, e facilitarne la riflessione sul proprio percorso di carriera.*

<sup>3</sup> La ricerca interna confluisce nel volume "Les 250 métiers du cinéma, de la télévision et des nouvelles technologies", a cura di Jean Pierre Fougea, edizioni Dixit, 1999.