



Unione europea  
Fondo sociale europeo



MINISTERO DEL LAVORO  
E DELLA PREVIDENZA SOCIALE  
Direzione Generale per le Politiche  
per l'Occupazione e la Formazione



Regione Lombardia



Fondo Sociale Europeo



# TV JOB

Le professionalità dell'audiovisivo in Lombardia



Labmedia

MULTIMEDIAMENTE



LA7  
LA TV DI MILANO

## **TV JOB.**

Le professionalità dell'audiovisivo in Lombardia

**Hanno lavorato al progetto “Tv job”:**

**Alessandra Alessandri, direttore di ricerca**

*Chiara Valmachino, coordinamento editoriale*

*Gaetano Stucchi, consulenza scientifica*

*Fedra Fumagalli, ricercatrice senior*

*Paolo Mossetti, ricercatore junior*

*Antonio Costa, ricercatore junior*

*Andrea Bertoletti, coordinamento di progetto*

*Francesca Borghi, ricercatrice junior*

*Stefano Baleria, ricercatore junior*

*Paolo Laudani, coordinamento*

*Fausto Colombo, consulenza scientifica*

*Antonella La Seta Catamancio, ufficio stampa*

*Laura Agnesi, coordinamento*

**Ideazione grafica e impaginazione:**

*Cristina Carsana, direttore creativo*

*Giulia Mantuano, art director junior*

*Simone Castiglione, web designer*

*Sabrina Vicini, account*

# OGGETTO, OBIETTIVI E OUTPUT DELLA RICERCA

## ■ **Oggetto della ricerca:**

Il lavoro nelle emittenti televisive, nei produttori e nei distributori di programmi televisivi di intrattenimento, infotainment, news e sport, documentari, animazioni, fiction, spot pubblicitari, crossmedia, che abbiano sede principale o secondaria in Lombardia

## ■ **Obiettivi:**

- > Mettere a disposizione dei lavoratori attuali e futuri **un corpus di informazioni concrete per accedere a nuove e più soddisfacenti occasioni lavorative, in un mondo da loro spesso considerato “ad accesso chiuso”**  
Fornire informazioni e strumenti di consultazione (database on line: [www.tvjob.it](http://www.tvjob.it)) sulle aziende, i loro settori e generi, i ruoli (figure e mansioni), le scuole
- > **Sistematizzare** una descrizione il più possibile esaustiva, per quanto parzialmente convenzionale, delle professionalità del settore (es. mestieri e organigrammi), che possano costituire un primo passo per una codifica e un linguaggio comune
- > **Indagare le criticità** in termini di formazione, placement, recruitment, inserimento e organizzazione del lavoro, e ipotizzare possibili linee guida per la progettazione di iniziative future

## ■ **Output:**

- > rapporto analitico
- > [www.tvjob.it](http://www.tvjob.it) (con database di aziende, scuole, mestieri)
- > il presente rapporto di sintesi: si tratta di un abstract che presenta in forma riassuntiva i risultati della ricerca  
**Si rimanda al rapporto analitico per considerazioni di fondo, quadri teorici, precisazioni e approfondimenti**

### ■ Ricerca desk bibliografica di scenario

### ■ Strumenti quantitativi:

questionari a domande prevalentemente chiuse, somministrati on line

- > **127 Questionari aziende** compilati (sui 272 somministrati a tutte le aziende censite)
- > **100 Questionari anonimi** compilati da **lavoratori** dell'audiovisivo lombardo (campione reperito con metodo snowball)
- > **16 Questionari anonimi delle realtà di orientamento e placement** lombarde (sulle 21 censite)

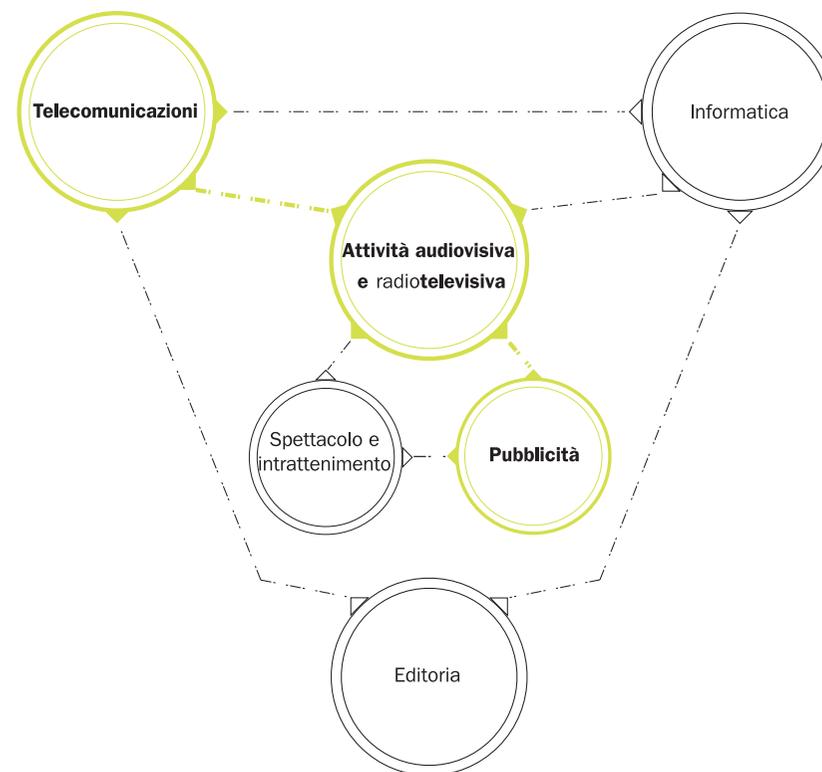
### ■ Strumenti qualitativi:

- > **Interviste personali semistrutturate ad un panel** di titolari, responsabili del personale, responsabili di produzione, produttori esecutivi **di aziende rappresentative** dell'universo audiovisivo in Lombardia
  - 7 editori: Rai, Mediaset, Mtv Italia, Disney Channel, Fastweb, Profit e Telenova
  - 11 produttori: Magnolia, Grundy, Film Master, Mediavivere, Demas&Partners, Neo Network, Mir Cinematografica, Anni Luce, Flying, Kenzi, Metamorphosi (dal produttore dell'*Isola dei Famosi* a quello di Cocco Bill, da quello delle Cerimonie Olimpiche a quello di *Fame Chimica*)
  - 1 produttore/fornitore di servizi (3zero2) e 1 distributore (CDI)
- > **Interviste personali** ai rappresentanti delle **associazioni di categoria** (Frt per le emittenti, Apt, App e Doc/it per i produttori)
- > **Interviste personali** a esponenti dei più rappresentativi **sindacati**
- > **3 Focus group con lavoratori**

## IL COMPARTO AUDIOVISIVO

## L'OGGETTO DI INDAGINE COS'E' L'AUDIOVISIVO

- > La ricerca ha focalizzato la sua attenzione **sull'attività di produzione audiovisiva e di emissione televisiva**
- > i suoi **intrecci con la pubblicità** (per quanto riguarda la produzione di spot pubblicitari/filmati industriali)...
- > ... e con le **telecomunicazioni** (includendo i cosiddetti "new media", come le tv via web o le iptv, e i prodotti "crossmedia" o "multicanale", cioè progettati per essere veicolati su più piattaforme: *tv sat, tv free, web, mobile, ecc.*)



# LA CATENA DEL VALORE TELEVISIVA: I SOGGETTI



La catena del valore televisiva è costituita da:

- > **Fornitori di Servizi:** supportano i produttori fornendo soprattutto servizi tecnici (studi e personale tecnico, materiali di ripresa, troupe)
- > **Content provider:** produttori che forniscono contenuti agli editori
- > **Editori:** ad esempio le emittenti, che svolgono attività editoriali di selezione, impaginazione del palinsesto, programmazione e promozione di programmi. Possono produrre anche direttamente una quota di programmi, in percentuali molto variabili
- > **Service provider:** i packager di un'offerta televisiva composta da più canali, realizzati direttamente e da editori "terzi" (in Italia è il caso di Sky)
- > **Network provider:** operatori di telecomunicazioni, che forniscono le infrastrutture tecnologiche e/o di distribuzione per assicurare la trasmissione del contenuto

## I soggetti centrali per i contenuti

audiovisivi sono **produttori ed editori:**

la nostra ricerca traslascia perciò i soggetti a monte e a valle, a meno che non assumano anche il ruolo di editori o produttori in prima persona

**LE AZIENDE**

## GLI EDITORI TV LEADER

- La situazione italiana, nel periodo 2000-2004: (Fonte: Iem 2005)
  - > I canali Rai e Mediaset hanno raccolto circa il 90% dei ricavi pubblicitari
  - > Ascolti in calo per Rai, e leggermente anche per Mediaset: l'audience share nel giorno medio di Rai passa da 47,3 a 44,6 (-2,7%); quello di Mediaset da 43,4 a 42,9 (-0,5%)
- Tra i trend attuali:
  - > Lieve crescita di ascolti per La 7 (+0,3% nel 2005 rispetto al 2004); più consistente per Sky (da 2 a 4,7% nell'ultimo anno)
  - > Le compagnie di telecomunicazioni investono nel settore audiovisivo per diversificare le unità di business (es. Alice Home Tv, su protocollo Internet)
  - > Il Digitale terrestre: lanciati nuovi canali free e premium in pay per view (Telecom, Mediaset...)

### **Gli editori Tv italiani leader nel mercato europeo sono presenti sul territorio lombardo**

(con la loro sede principale o secondaria):

- > **Rti** (Mediaset), la prima Tv free privata in Europa;
- > **Sky Italia**, il terzo editore digitale in Europa, dopo BSkyB e Canal Plus
- > **Rai**, la seconda compagnia pubblica Tv in Europa dopo BBC;
  
- > **Tra i 25 operatori leader in Italia, 11 sono presenti in Lombardia**  
(Fonte: European Audiovisual Observatory 2005)

## LE TV LOCALI

- > **In Lombardia 26 emittenti pluriregionali o locali** delle 600 presenti in Italia  
**La regione é leader** (insieme al Veneto) **per classi di fatturato**: vi si trova il maggior numero di emittenti che fatturano più di E. 2.600.000  
(Fonte: Frt 2005)
- > **leader per ascolti nella regione sono** Telelombardia, Antenna 3 (entrambe gruppo Mediapason), Telecty (7 Gold), rispettivamente al quarto, quinto e sesto posto nella classifica nazionale  
(Auditel 2005)

### Ascolti medi giornalieri delle principali Tv locali lombarde

(valori in migliaia)

Canale	2004	2003	2002	2001	Δ 2004/2003	Δ 2004/2001
Telelombardia	1334	1425	1278	1124	-6,4%	18,7%
Antenna 3	1105	1080	1097	996	2,3%	10,9%
7 Gold Telecty	1042	1014	993	882	2,8%	18,1%

Fonte: Auditel

## I PRODUTTORI LEADER

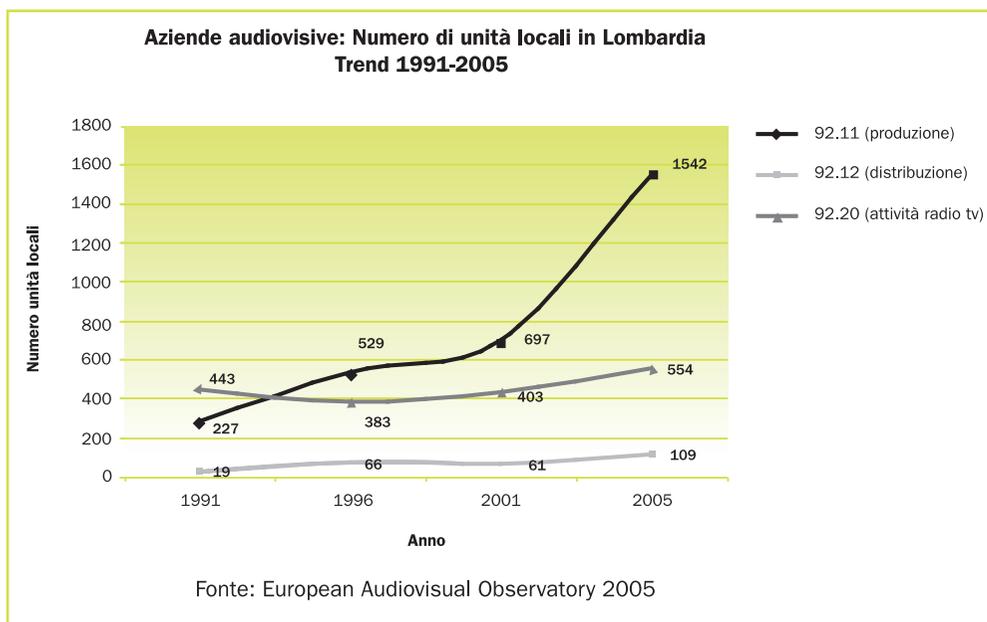
- > Pochi soggetti italiani tra i leader europei della produzione: solo Endemol tra i primi 20 per volume d'affari (Fonte: EAO 2005)
- > **9 produttori tra i primi 27 italiani per volume di produzione hanno una sede in Lombardia:**  
leader lombardo è Magnolia (al terzo posto nella classifica nazionale dopo Endemol e Fascino).  
Nelle prime 25 posizioni anche Grundy, Studio Uno, Film Master Television, 3Zero2, Bananas/Zelig, Quadrio, Newton  
(Fonte: Il Sole 24 ore, 2004)
- > **I generi più prodotti in Lombardia:** spot (95% del mercato nazionale), intrattenimento, animazione, sitcom.  
Generi assenti: la soap (centri di produzione a Napoli, S. Giusto Canavese, in futuro anche a Termini Imerese), la fiction di breve serialità (miniserie e coproduzioni, quasi esclusivamente in Lazio)

### Le principali Associazioni di categoria di produttori:

- > **APP** (Associazione Produttori Pubblicitari)  
fondata nel 1997, 26 iscritti, ha sede a Milano
- > **APT** (Associazione Produttori Televisivi)  
nata nel 1994, con sede a Roma,  
55 società aderenti, produttori soprattutto di fiction e di intrattenimento  
(con un fatturato complessivo di 250 milioni di euro).  
Tutela il rispetto delle direttive nazionali e comunitarie circa le quote minime di produzione europea e indipendente
- > **DOC/IT** (Associazione Documentaristi Italiani)  
nata nel 1999, ha sede a Bologna; raggruppa 176 iscritti,  
sia autori e registi, che imprese di Produzione (51)

## LE AZIENDE AUDIOVISIVE LOMBARDE

- > Difficile quantificarne il numero: i dati di fonte Istat appaiono sovradimensionati
- > Si concentra in Lombardia il maggior numero di imprese audiovisive italiane: il 19% secondo Istat (seguita dal Lazio: 14% e Campania: 9%)
- > Il numero complessivo di aziende è in **crescita esponenziale tra il 1991 e il 2005 (+298%)**; alto tasso di crescita soprattutto nell'ultimo quinquennio  
**Si moltiplicano soprattutto le società di produzione**, grazie al trend di progressiva esternalizzazione produttiva dei broadcaster



- > **Prevalenza di imprese medio-piccole** (1-5 addetti), a fronte di poche grandi imprese (Mediaset, Sky), alcune medie imprese (Mtv Italia, Magnolia...), e numerose one man companies
- > **Il 75% delle case di produzione ha sede a Milano**

# IL CENSIMENTO DELLE AZIENDE AUDIOVISIVE LOMBARDE

La nostra ricerca ha censito **272 aziende audiovisive** in Lombardia:

- > **48 editori** (locali e nazionali, analogici e digitali)
- > **185 produttori** di programmi televisivi, fiction, documentari, animazioni, spot/filmati industriali, crossmedia
- > **7 distributori** dei prodotti sopra elencati
- > **32 altre aziende** (che svolgono come attività secondaria la produzione audiovisiva)

Tra queste, le **127 aziende rispondenti al nostro questionario on line**:

- > rispecchiano la composizione dell'universo: sono per il **68% produttori**, per il **17% emittenti**
- > **il 59% sono nate dopo il 1996** (il che sembra supportare l'idea di un sistema in rapida evoluzione)
- > 39 società (il 30% circa) sono specializzate in un settore unico di attività; le altre affiancano diverse attività in parallelo (es. produzione e servizi alla produzione)

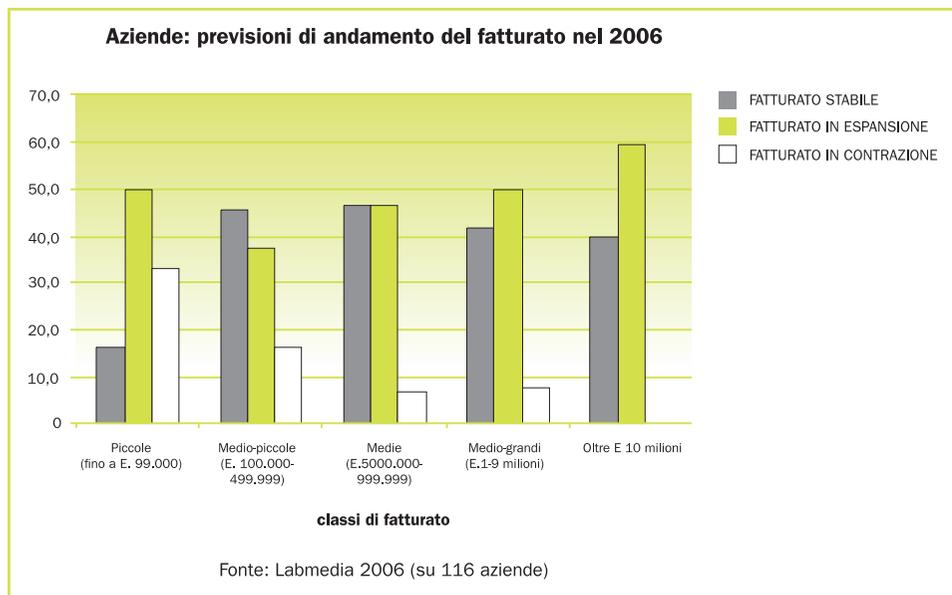
## Censimento aziende

Nome gruppo	Regione sociale	Nome società/ Canali	Attività principale	Attività secondaria	Modalità emissione/ Prodotti	Sede principale	Associaz. categoria	Sito
<b>editori nazionali</b>								
Rai Radiotelevisione Italiana	s.p.a.	Rai (Rai1, Rai2, Rai3)	Editore	Produttore audiovisivo	Nazionale, analogico terrestre, generalista	Roma	=	www.rai.it
Mediaset	s.p.a.	Rai (Canale 5, Italia 1, Rete 4; Mediasetonline Mediaset Premium)	Editore	Produttore audiovisivo	Nazionale, analogico terrestre, generalista; nazionale, crossmedia; nazionale, digitale terrestre, generalista	Cologno Monzese (MI)	Frt	www.mediasetonline.com
Telecom Italia media	s.p.a.	La 7; La 7 Cartesi	Editore	Produttore audiovisivo	Nazionale, analogico terrestre, generalista; nazionale, digitale terrestre, generalista	Roma	Frt	www.la7.tv
Telecom Italia media	s.p.a.	Mtv Italia s.r.l. (Mtv, Flux, Paramount Comedy, Nickelodeon; Mtv Hits, Mtv Brand New; Mtv Mobile)	Editore	Produttore audiovisivo	Nazionale, analogico terrestre giovanile; nazionale, satellitare, comedy; nazionale, satellitare, ragazzi; nazionale, satellitare, musica; nazionale, crossmedia	Milano	Frt	www.mtv.it
Holland Italia/ft1	s.p.a.	Europa tv s.p.a. (SI Sportitalia, Eurosport; Euronews; SI Live 24, SI Solo Calcio)	Editore	Produttore audiovisivo	Nazionale, analogico terrestre, sport; nazionale, satellitare, sport; nazionale, digitale terrestre, sport	Milano	=	www.sportitalia.com
Elemedia - l'Espresso	s.p.a.	All music; Dee Jay Tv	Editore	Produttore audiovisivo	Nazionale, analogico terrestre, musica; nazionale, satellitare, musica	Milano	=	www.gruppoespresso.it
Sky Italia	s.r.l.	Sky	Editore	Produttore audiovisivo	Nazionale, satellitare, plurimedico	Milano	Frt	www.skytv.it
The Walt Disney company Italia	s.p.a.	Walt Disney Television Italia (Disney Channel, Toon Disney, Playhouse Disney)	Editore	Produttore audiovisivo	Nazionale, satellitare, ragazzi	Cologno Monzese (MI)	=	www.disney.it/disneychannel
Discovery Networks	=	Discovery Italia (D. Channel, Animal Planet, D. Civilization, D. Real Time, D. Science, D. Travel & Living)	Editore	Produttore audiovisivo	Nazionale, satellitare, documentari	Milano	=	www.discovery-italia.com

(www.tvjob.it)

## AZIENDE CAMPIONE: FATTURATO E SETTORI DI ATTIVITA'

- > Le aziende **grandi e medio-grandi tendono alla specializzazione di genere** come vantaggio competitivo
- > I soggetti specializzati producono in prevalenza i generi in maggior espansione, come **la fiction o l'intrattenimento**
- > Le aziende **piccole tendono a diversificare** le attività
- > I soggetti economicamente forti prevedono di espandere ulteriormente il fatturato; al contrario, il 33% delle piccole aziende prevede un'ulteriore riduzione di fatturato



## FOCUS: IL CENTRO DI PRODUZIONE RAI DI MILANO

- > Il Centro debutta il **12 aprile 1952** con le trasmissioni sperimentali
- > Nel **1954: l'85% dei programmi Rai era trasmesso da Milano**
- > La Rai milanese è stata fucina di contenuti, linguaggi, sperimentazione tecnologica:
  - I generi come **la prosa, lo sceneggiato, il cabaret...**
  - **Il Centro di Fonologia di Luciano Berio e Bruno Maderna** per la ricerca sul suono e la musica elettronica
  - **La Rai degli ingegneri:** gli impianti di ripresa, ricezione e trasmissione, il connubio con l'industria (Magneti Marelli, Safar, Mivar...) e il Politecnico  
Fino agli anni 70, con la sperimentazione del colore, e '80, con l'Alta definizione
  - **Fasi di forte progettualità:** la dirigenza di Angelo Romanò (1965-69); la Rai3 di Guglielmi
- > **Ma la città ha faticato a sentire la Tv come parte della propria identità**
- > il Centro di Produzione ha subito a più riprese **la spinta accentratrice di Roma**
- > Oggi: Rai 2 ha ufficialmente sede a Milano, ma il 70% della programmazione non news di Rai 2 è appaltato o acquistato all'esterno;  
**di ciò che autoproduce l'intera Rai, meno del 10% è realizzato a Milano**



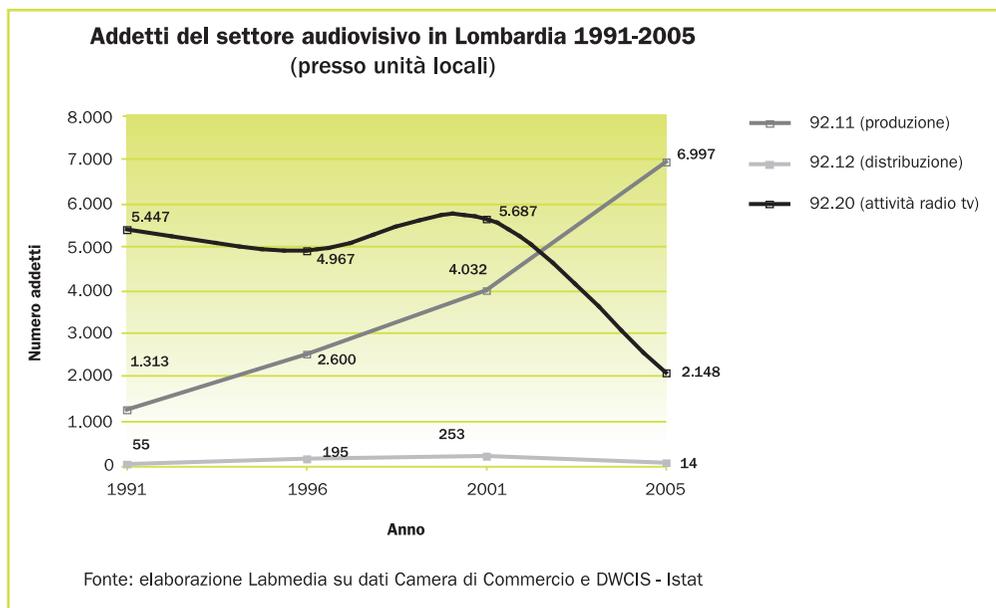
La sede Rai di Milano chiede un'autorevolezza e un'autonomia di palinsesto e di budget



**I LAVORATORI**

## GLI ADDETTI SECONDO L'ISTAT

- > Crescita costante del numero degli addetti dal 1991 al 2001; flessione dal 2001 al 2005 (-7%)
- > Cresce l'occupazione tra i produttori (+73%), cala tra gli editori (-62%): è il segno evidente dell'esternalizzazione ideativa e produttiva



## MEDIASET E RAI: LA SITUAZIONE OCCUPAZIONALE

### ■ Mediaset (Bilancio 2005)

- > 4.644 dipendenti: il 67% lavora in Lombardia
- > il 96% è inquadrato a tempo indeterminato
- > Organico cresciuto del 4,8% rispetto al 2004; turn over all'1,4%
- > A fronte di 10.000 curricula spontanei arrivati in azienda: 772 colloqui di selezione; 179 stage attivati; 288 assunti

### ■ Rai (Bilancio 2004)

- > 10.064 dipendenti: l'8% lavora a Milano
- > il 99% è a tempo indeterminato
- > 207 assunzioni nel 2004 (il 60% avvenute per reintegro di personale a seguito di sentenza giudiziaria)

#### Confronto composizione dipendenti Rai e Mediaset

qualifica	Mediaset		Rai	
	% sul numero totale	% donne per qualifica	% su numero totale	% donne per qualifica
Dirigenti	7	20,7	6,1	18,6
Quadri	15,3	42	11	34,7
Giornalisti	7,6	42	13,3	27,5
Impiegati e altri	70,2	45,5	69,6	37,4

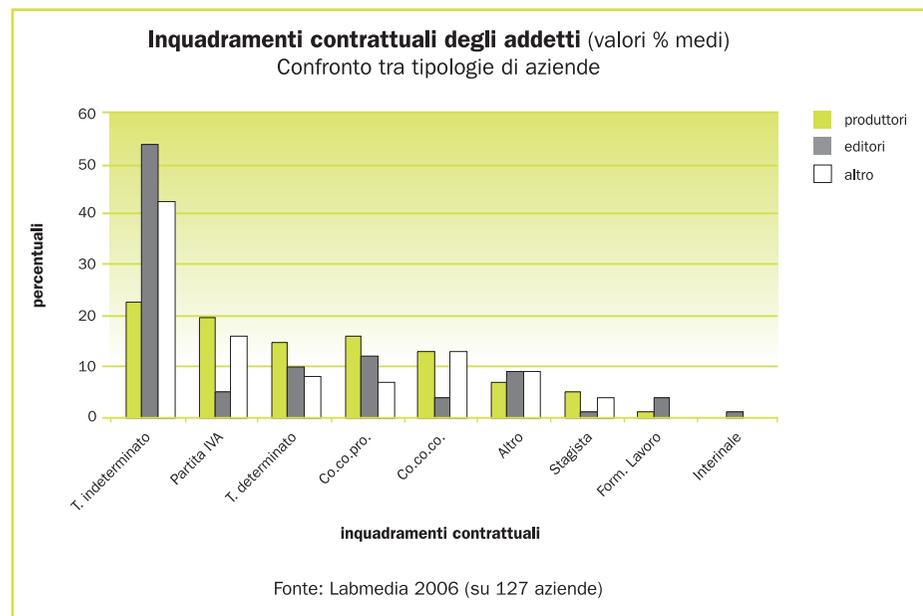
Fonte: elaborazione Labmedia su Bilanci Mediaset e Rai 2004

## DATI SOCIODEMOGRAFICI E INQUADRAMENTO CONTRATTUALE DEGLI ADDETTI (1/2)

### > Alta percentuale di donne: il 46% degli addetti

La retribuzione giornaliera media di una donna nel settore radio-Tv è inferiore del 30% a quella di un uomo (Enpals 2003)

### > Settore “giovane”: il 32% degli addetti dichiarati ha meno di 30 anni (il 56% tra i 30 e i 49 anni, il 12% over 50)



## DATI SOCIODEMOGRAFICI E INQUADRAMENTO CONTRATTUALE DEGLI ADDETTI (2/2)

In base ai dati forniti dalle aziende rispondenti al questionario

- > **Il 69% degli addetti dichiarati dalle aziende ha un contratto diverso dal tempo indeterminato**  
In particolare: 26% sono collaboratori; 14% assunti a tempo determinato; 17% consulenti con partita IVA
- > Tra gli **EDITORI prevale il lavoro subordinato**: il 54% degli addetti è a tempo indeterminato
  - Le Tv applicano i CCNL del settore (il 50% degli editori campione applica Contratto collettivo FRT, il 22% Aeranti Corallo)
- > Tra i **PRODUTTORI collaboratori e consulenti sono il 64% degli addetti totali**
  - Settore poco monitorato dai sindacati di settore
  - Molte imprese applicano CCNL aspecifici rispetto all'audiovisivo, il 13% degli interpellati si affida alla contrattazione individuale

## FLESSIBILITA' O PRECARIETA'?

■ Per i produttori, il lavoro flessibile è funzionale all'efficienza produttiva, ed è strutturale nel settore:

*“Penso che il mercato dello show business debba vivere di ‘freelanceaggio’, pur avendo dei paracaduti di protezione, perché è un ambiente talmente specifico. [Inoltre] hai più efficienza, hai meno sbadigli, hai meno reticenze, hai più entusiasmo. Credo che non sia un segreto”*

(Marco Balich, AD Film Master Group)

*“Il genio nel settore televisivo, poi, non vive a “stipendio il 27”; lo si fa morire se si cerca di contenerlo troppo. Queste sono professioni che vivono in un ambiente dinamico, competitivo, instabile, irregolare, con modalità di lavoro che non sono quelle impiegatizie”*

(Giorgio Gori, Presidente e AD Magnolia)

■ La flessibilità dovrebbe accompagnare l'innovazione di prodotto e di processo; spesso coincide invece con la discontinuità lavorativa:

*“C'è un labile confine tra flessibilità legittima e precarietà preoccupante”*

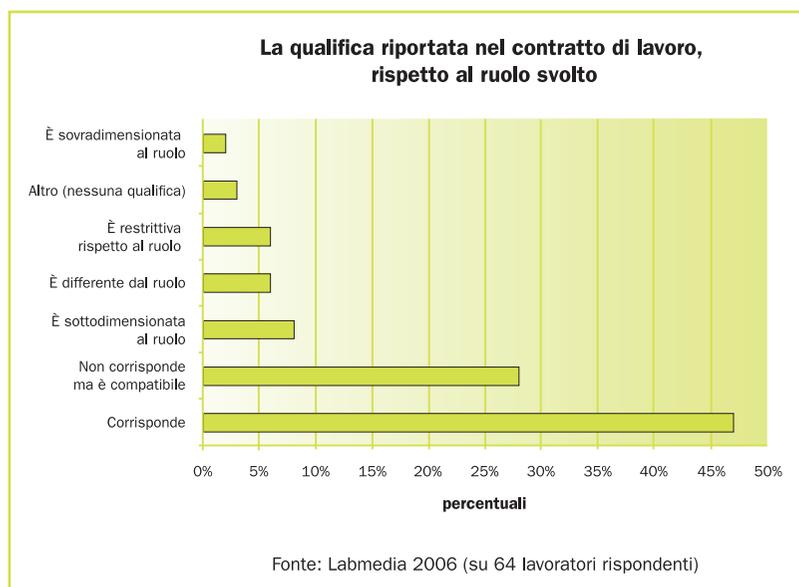
(Andrea Corbella, RSU Rai Milano)

*“In Italia abbiamo un mercato insieme molto concentrato e molto disperso: poche emittenti leader, ma un'enorme presenza di piccoli produttori. Più aumenta la produzione esterna rispetto alle emittenti, più aumentano i lavoratori legati a singole produzioni, mentre nelle emittenti si penalizzano e si sottoutilizzano i profili esistenti. La flessibilità diventa precarietà. Aumentano i precari, ma non si razionalizza il sistema”*

(Bruno Cerri, Segretario Generale SLC-CGIL)

## QUALIFICHE E INQUADRAMENTI CONTRATTUALI

- > La distinzione di ruoli e qualifiche è labile in aziende medio-piccole (pochi addetti assommano molti ruoli)
- > Frequente la **disparità** tra inquadramenti contrattuali e mansioni svolte



## FOCUS: IL CASO SKILLSET

- > E' lo **Skills Council di settore per l'industria audiovisiva inglese** (televisione, cinema, video, media interattivi)
- > Fondato nel 1993 da Governo e Industria, **ha finanziamenti statali, privati ed europei**

### ■ OBIETTIVO:

“assicurare che le industrie audiovisive restino competitive, avendo **le persone giuste, con le giuste competenze, nel posto giusto, al momento giusto**”

### ■ STRATEGIA:

- influenzare le politiche di formazione dei broadcaster attraverso ricerche sui trend lavorativi e sui bisogni di formazione
- spingere ad investire sulla formazione un'ampia schiera di soggetti economici e sociali, per sostenere finanziariamente e incoraggiare alla formazione gli occupati del settore, specie i free lance
- sviluppare e implementare gli standard e le qualificazioni fondamentali, per valutare e prevedere la futura qualità del training

### ■ ATTIVITA':

- fornisce agli aspiranti e agli attuali lavoratori informazioni sulla formazione e sui ruoli professionali nell'audiovisivo
- redige periodicamente ricerche (come quella annuale sulla forza lavoro, Feature Film Production) sulla situazione occupazionale e sui trend dell'industria audiovisiva
- svolge orientamento sulle figure professionali (Careers Advice)
- svolge attività informative e di accreditamento della formazione per individui e aziende
- fornisce alle aziende servizi di formazione, reclutamento e sviluppo
- eroga i suoi servizi on line (nel sito [www.skillset.org](http://www.skillset.org)), face to face e telefonicamente attraverso un “numero verde” gratuito

**I MESTIERI**

## LA CLASSIFICAZIONE DELLE PROFESSIONI AUDIOVISIVE

- > In Italia le **professionalità audiovisive sono scarsamente codificate**: mancano molti degli elementi che fanno di un mestiere una professione (iter formativo, norme etiche, comunità professionali...)
- > Si tratta di:
  - mestieri** (attività pratiche che richiedono un addestramento)
  - professioni** (attività intellettuali che richiedono conoscenze specifiche)
  - arti** (attività dell'ingegno)
- > I **tentativi di classificazione** delle professioni **incontrano diverse difficoltà**:
  - le denominazioni dei profili professionali variano spesso in relazione ai contesti produttivi; alcune sono specifiche della tipologia di azienda, del genere prodotto, della modalità di trasmissione delle diverse emittenti
- > **Incomplete o inadeguate le classificazioni abitualmente in uso**
  - per competenze (che dividono tra creativi, tecnici, manager...)
  - o per fasi di produzione (che dividono tra preproduzione, produzione, postproduzione)
  - più interessanti quelle per ambito produttivo (produzione, scrittura, montaggio...)

## LA MAPPA DEI MESTIERI

- > La nostra proposta: **una mappa che integri filiere produttive, tipologie di aziende e generi produttivi diversi, in tutte le competenze e le fasi del ciclo produttivo**, per tutte le professioni specifiche della produzione (escludendo cast artistico e staff aziendali)
- > Articolazione **su 3 aree** (Produzione contenuto, Gestione contenuto, Ibride) e **10 ambiti professionali**

AREA	AMBITO
PRODUZIONE CONTENUTO	SET
	IMMAGINE
	SUONO
	EDITING
	REGIA
	ART/DESIGN
	SCRITTURA
	PRODUZIONE/ORGANIZZAZIONE
	IBRIDE
	GESTIONE CONTENUTO
DISTRIBUZIONE/MARKETING	

- > All'interno della mappa: denominazione e job description di 153 figure professionali, alcune delle quali articolate in specifiche mansioni, per un totale di **211 ruoli complessivi**

## LA CLASSIFICAZIONE DELLE PROFESSIONI AUDIOVISIVE

Le aziende rispondenti ritengono strategiche, ovvero “cruciali per il mantenimento della propria competitività aziendale”, soprattutto **queste figure professionali:**

- **Figure commerciali** (es. account /sales executive / sales manager), afferenti all’area di vendita o contatto con i clienti. Si occupano di:
  - > Relazione tra i reparti interni di produzione e il cliente esterno, o tra un ente, della cui library si detengono i diritti di sfruttamento e un altro a cui se ne propone la vendita
  - > Negoziazione
  - > Contrattualizzazione
  
- **Figure produttive** (es. executive producer, producer, ottimizzatore).  
Le attività comprendono:
  - > Pianificazione produttiva di tempi e costi
  - > Coordinamento del cast artistico e della troupe artistica
  - > Gestione dei rapporti con la rete televisiva (tv) o con l’agenzia e il cliente (pubblicità); il produttore assume verso di essi la responsabilità dei risultati economici, editoriali, commerciali
  
- **Figure “crossmediali”:** ruoli molto eterogenei accomunati dalla commistione tra audiovisivo e new media / telecomunicazioni.  
Un esempio: il project manager, le cui attività 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 interne ed esterne all’azienda; nelle realtà crossmediali, coordina funzionalmente il reparto Operations, a più forte connotazione tecnologica.

## LE FIGURE TRASFORMATE

Per l'**85%** delle aziende rispondenti, ci sono nell'audiovisivo **figure professionali** che negli ultimi anni hanno subito **trasformazioni profonde**

I problemi principali:

> **l'addestramento tecnico richiesto dall'aggiornamento tecnologico**

Le citazioni spontanee di oltre il 50% dei rispondenti riguardano le trasformazioni subite da montatori, tecnici generici, direttori della fotografia, grafici

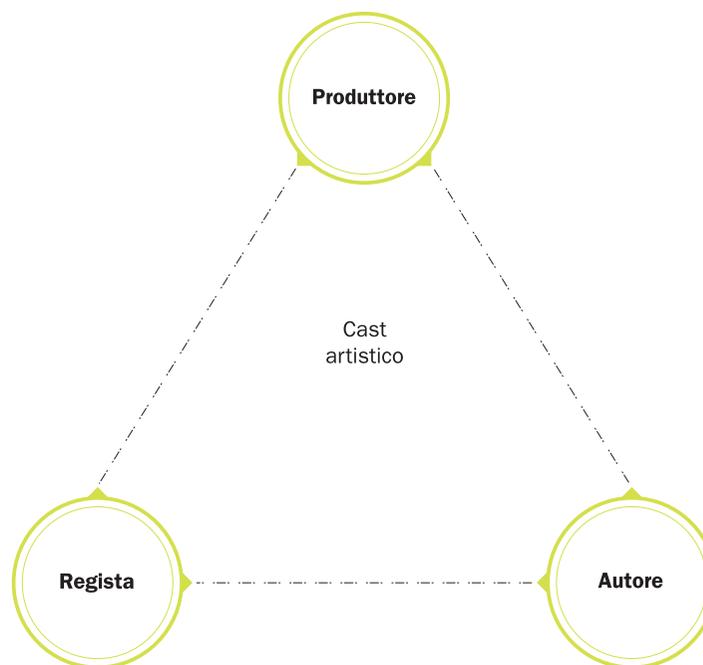
> **La necessità di acquisire competenze supplementari,**

per la tendenza all'ibridazione delle figure (es. l'evoluzione della professione giornalistica)

## LE FIGURE TRASFORMATE: IL TRIANGOLO AUTORIALE

Le interviste e i focus evidenziano inoltre **trasformazioni** più profonde nel cosiddetto “**triangolo autoriale**”, il cuore della troupe artistica

*“Il produttore interno alle reti vede ridimensionato il suo ruolo: con l'esternalizzazione, di fatto non lavoriamo più ... gli esterni fanno un lavoro che potremmo benissimo fare noi”*  
(Produttore esecutivo Rai)



*“In pubblicità tutto ruota intorno al regista, che è il cardine artistico ... in Tv il regista è molto meno importante; è considerato più come figura tecnica, sempre meno ascoltata e coinvolta, anche a causa dei contenimenti di budget e delle gabbie imposte dai format”*  
(Luca Giberna, Executive producer Flying)

*“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 ... come dice Ricci scherzando ma non troppo, dovesse far finta di essere olandese”*  
(Produttore esecutivo, emittente televisiva)

**LE COMPETENZE**

# LE COMPETENZE PER L'AUDIOVISIVO

## ■ **SAPERE, SAPER FARE, SAPER ESSERE:**

### > **SAPERE** (conoscenze di contenuti)

- Conoscenza del linguaggio audiovisivo, del mercato televisivo, delle tecniche di analisi quantitativa e qualitativa, delle normative e dei codici deontologici, delle problematiche di gestione dei diritti...

### > **SAPER FARE** (capacità, abilità)

- Capacità di pianificazione delle risorse, di budgeting e controllo costi, capacità tecniche...

### > **SAPER ESSERE** (atteggiamenti, comportamenti)

- Team building, relazionali, problem solving, negoziazione, leadership, gestione dello stress...

## ■ **COMPETENZE DI BASE, TRASVERSALI, TECNICO-SPECIALISTICHE:**

### > **DI BASE** (requisiti minimi di accesso all'occupabilità)

- Conoscenze e abilità informatiche (Word, Excel, Powerpoint...)
- Conoscenze e abilità linguistiche (soprattutto inglese)

### > **TRASVERSALI** (abilità e strategie di potenziamento delle proprie risorse)

- Relazionarsi (fondamentale nell'audiovisivo il lavoro di team)
- Diagnosticare (percepire, interpretare, immaginare....)
- Affrontare (decidere, negoziare, progettare, risolvere problemi, gestire...)

### > **TECNICO-SPECIALISTICHE** (specifiche del processo lavorativo particolare)

- Artistico-creative
- Tecniche
- Manageriali

## LE COMPETENZE CHIAVE SECONDO AZIENDE E LAVORATORI

### ■ PER LE EMITTENTI:

#### > Trasversali (relazionali), sul processo

*“Al di là del contenuto specifico di ogni professionalità, è molto rilevante la dimensione relazionale. Tale competenza è in realtà trasversale a tutta l'azienda, in quanto, al di là delle dimensioni, Mediaset si fonda sulle relazioni interpersonali, frutto anche della sua storia e del forte stampo imprenditoriale. Le competenze artistiche invece sono esterne”*

(Valeria Bollati, Responsabile Sviluppo Risorse Umane, Mediaset)

### ■ PER I PRODUTTORI:

#### > Tecnico-specialistiche, sul prodotto. In particolare:

##### Artistico-creative:

*“L'artista, il genio in televisione non è certo legato ad una dimensione astratta ma si inserisce in regole e dinamiche molto contingenti. Sicuramente 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 AD Magnolia)

##### > Manageriali:

*“C'è un buco, una vera e proprio voragine di competenze, nella parte che io definirei manageriale, cioè di impostazione, strutturazione e sviluppo del prodotto, quando si deve passare da un brief editoriale generico, dato da un editore o da una compagnia telefonica, all'impostazione del prodotto”*

(Matteo Scortegagna, Responsabile Contenuti e Produzione Neo Network)

### ■ PER I LAVORATORI:

#### Prevalentemente artistico-creative

(da integrare con le altre competenze)

## INTEGRAZIONE O SPECIALIZZAZIONE DELLE COMPETENZE

### ■ Due modelli organizzativi a confronto:

#### Scientific management:

- > mansioni semplici, compiti limitati, parcellizzati, scarsa autonomia, elevato controllo;
- > specializzazione

#### Job enrichment:

- > mansioni che incorporano un'ampia gamma di attività, autonomia decisionale;
- > integrazione/multicompetenza

- > **La specializzazione** richiesta è maggiore in **grandi aziende e per mansioni dall'elevato contenuto tecnico**
- > **L'integrazione di competenze** (tipica di piccoli produttori, emittenti locali e satellitari) dà **autonomia e senso di responsabilità al lavoratore**, ma è soprattutto motivata da esigenze di **risparmio dell'azienda**



**Il 67% dei lavoratori ritiene che l'audiovisivo vada verso l'ibridazione delle competenze in figure policompetenti**

**Il 90% dei lavoratori interpellati si definisce "figura policompetente"**

# LE NEWSROOM DIGITALI E IL VIDEOGIORNALISMO

Un esempio di come il digitale trasforma l'organizzazione produttiva e le competenze dei lavoratori è rappresentato dalle news

## > Il giornalista multimediale

- Redige dalla sua postazione multimediale le notizie con i relativi titoli, ricerca e seleziona da più fonti informazioni, foto, filmati, che impagina e/o monta con sistemi di publishing adatti a più piattaforme medialì
- Vantaggi: velocizzazione, controllo di tutte le fasi del processo produttivo
- Rischi: riduzione dell'attività sul campo a vantaggio del lavoro di desk

## > Il videoreporter

- È in grado di realizzare in completa autonomia un prodotto audiovisivo, o un segmento di esso, con videocamere digitali e software di editing
- Vantaggi: democratizzazione dell'accesso, contenimento dei costi di produzione, modello produttivo artigianale e "autoriale"
- Rischi: dilettantismo (se non supportato da un vero percorso formativo)



## FOCUS: IL CASO REPORT

Report “è un rotocalco di informazione, che propone un cambiamento di metodo rispetto al giornalismo tradizionale: il videogiornalismo”

([www.report.rai.it](http://www.report.rai.it))

- > Nato nel 1997, come naturale evoluzione di “Professione reporter” (Rai 2, struttura Format di Giovanni Minoli)
- > Buoni risultati di ascolto nel prime time, anche tra il pubblico più selettivo e di nicchia; successo di critica e numerosi premi vinti
- > Autrice e conduttrice Milena Gabanelli; gli autori delle inchieste sono free lance che lavorano su una puntata anche 3 / 4 mesi
- > Nuova la formula di produzione: interna alla Rai (per ideazione e progettazione) ma esterna per la realizzazione delle inchieste, autoprodotte totalmente dai collaboratori free lance
- > Un prodotto a basso costo: 3 sole persone in redazione, che fanno da supporto e tramite fra autori e Rai, per gli aspetti burocratici e di controllo della qualità



## LA FORMAZIONE

# LA FORMAZIONE PER L'AUDIOVISIVO IN LOMBARDIA

## ■ Un'offerta articolata e sovrabbondante: 171 corsi a vari livelli

### > 17 Corsi di Laurea Triennale

- 10 Università sulle 11 lombarde dichiarano i Media tra i propri sbocchi occupazionali
- 9400 studenti iscritti in Lombardia (587 in media per ogni corso)

### > 13 Corsi di Laurea Specialistica

- 1062 studenti in Lombardia (95 in media per ogni corso)

### > 12 Master universitari

- molti nati dopo il 2002
- Alti costi di iscrizione (6568 euro annuali, in media, vs 2800 euro medi per un Master nel Nord Italia)

### > 16 Master non universitari

- non danno titolo di studio legale
- richiedono per lo più solo il Diploma di maturità
- costano in media 8900 euro annui

### > 7 scuole professionali con 30 corsi

- quasi tutti erogati da storici soggetti della formazione artistica milanese (Brera, La Scala, Scuole Civiche...)

### > 79 corsi professionali

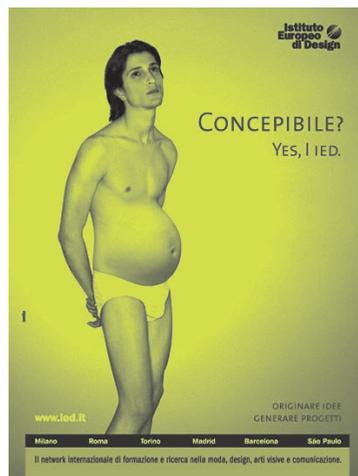
- offerta variegata: FSE gratuiti e moduli a pagamento curati da associazioni ed enti privati



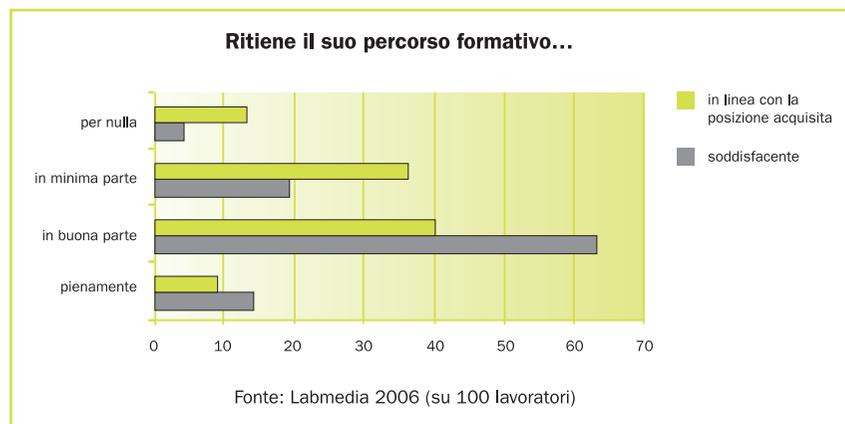
Crescono i corsi di laurea interfacoltà, con apporti dalle aree economiche, giuridiche, psicologiche (approccio interdisciplinare ai media)...  
... ma sono ancora scarsamente valorizzate la dimensione internazionale...  
... e la partnership con aziende (assente nel 30% circa dei Master)

## LE FIGURE PROFESSIONALI FORMATE

- > **Il 78% dei corsi censiti forma per l'area professionale della produzione di contenuto**
  - molti corsi per gli ambiti della scrittura e soprattutto della regia, probabilmente per assecondare l'utenza, attratta da mansioni "artistiche" e poco consapevole degli effettivi ruoli produttivi disponibili
- > **Sottodimensionata l'offerta formativa per l'area della gestione del contenuto** (marketing/distribuzione e programmazione/promozione), nonostante le figure gestionali siano richieste dal mercato
- > **Ci si concentra sulle competenze creative e tecniche, a svantaggio di quelle manageriali**
- > **È poco incentivata la formazione di figure ibride e policompetenti**, pur considerate strategiche dalle aziende



## LA VALUTAZIONE DEI LAVORATORI



Secondo i lavoratori:

- > La formazione è adeguata per acquisire una forma mentis aperta e curiosa
- > Le competenze professionali si acquisiscono, però, attraverso il training on the job
- > I corsi di specializzazione (soprattutto Master) sono utili soprattutto per costruire network di contatti e relazioni



- > Il 95% dei lavoratori ha svolto attività di formazione post-titolo di studio
- > Il 52% ha scelto corsi professionali; il 34% un Master (molti entrambi)

## LA VALUTAZIONE DELLE AZIENDE

I problemi percepiti dalle aziende sono:

> **Squilibrio tra esigenze del mercato e offerta**

*“Tutti vogliono fare i registi e le scuole tendono ad assecondare i desideri dell’utenza”*

(Antonio Canti, Presidente APP)

> **Limitate barriere nei requisiti di accesso e nel percorso di studi**

*“Io proporrei un percorso formativo assimilabile al Conservatorio...”*

(Paolo Lipari, titolare Anni Luce)

> **Scarsa attitudine all’interdisciplinarietà**

*“Io manderei i professori d’arte alla Bocconi e i professori della Bocconi negli Istituti d’arte”*

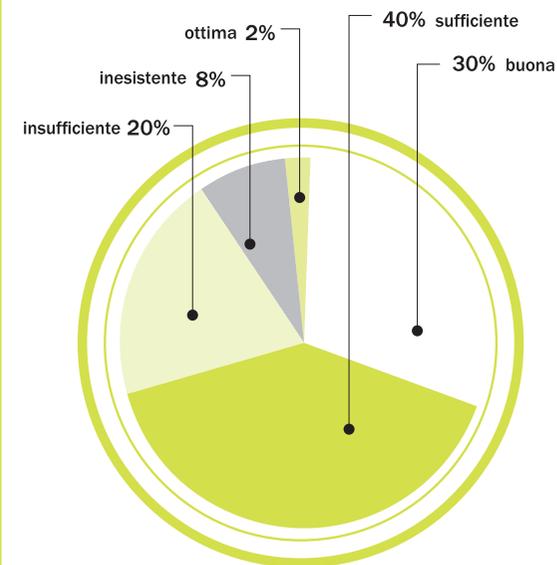
(Marco Poma, socio e regista Metamorphosi)

> **Didattica trasmissiva di tipo passivo e poco spazio al learning by doing**

*“Le scuole che non lasciano i ragazzi legati a una dimensione di puro pensatoio, ma li mettono in condizione di saper girare e montare, sono già un passo avanti”*

(Giorgio Gori, Presidente e AD Magnolia)

### La formazione per l’audiovisivo in Lombardia è...



Fonte: Labmedia 2006 (su 127 aziende)

## LINEE GUIDA PER LA PROGETTAZIONE FORMATIVA

- > **Ricerche preliminari sul mercato produttivo** (sui generi e le mansioni effettivamente più richiesti sul mercato)
- > **Concertazione, partnership, coordinamento** tra Enti formativi, istituzioni locali, sindacati, aziende, associazioni di categoria
- > Promozione di corsi e **approcci interdisciplinari**, evitando un approccio monodimensionale (audiovisivo solo come opera e non anche come prodotto)
- > **Incentivo alla formazione continua** (con tempi e strategie didattiche flessibili)
- > **Monitoraggio costante dell'occupabilità**
- > **Centralità allo stage come esperienza didattica e chance di accesso al lavoro**
- > **Metodologie didattiche attive** e non solo trasmissive
- > **Incentivazione delle reti di comunicazione tra studenti, ex corsisti, professionisti** (community on line, workshop, convegni, associazioni ex studenti...)

## IL PLACEMENT

## ATTIVITA' DI ORIENTAMENTO E PLACEMENT

**Orientamento:** “l’insieme delle attività volte ad assicurare alle persone la conoscenza di tutte le alternative per loro disponibili nei settori dell’educazione, della formazione, delle professioni, e ad aiutarle a costruire percorsi pienamente soddisfacenti in ambito formativo e professionale”

**Placement:** “servizio di segnalazione di offerte di lavoro, grazie ad un rapporto quotidiano, costante e sistematico con le realtà occupazionali/aziendali presenti sul territorio”. Riguardano il placement gli interventi di orientamento relativi alle problematiche di inserimento professionale di neoLaureati o comunque di corsisti al termine del percorso d’aula.

Abbiamo censito:

- > **14** uffici di orientamento e placement nelle 11 Università lombarde
- > **7** strutture di orientamento regionali

Lo strumento di placement più utilizzato è **lo stage**, o “tirocinio formativo”, il **periodo di formazione** presso un’azienda o un ente, privato o pubblico, in cui il soggetto, durante o al termine dei suoi studi, può sperimentare sul campo le conoscenze acquisite in aula

- > Spesso gli stage hanno una **durata eccessivamente limitata** (anche 150 ore), per avere una valenza professionalizzante
- > **La durata massima** (per legge) va da **4 a 24 mesi**
- > Solo il **44%** dei 171 corsi esistenti utilizza tra le **modalità didattiche lo stage**

## I SERVIZI DI PLACEMENT LOMBARDI E L'AUDIOVISIVO

Sulla base dei dati raccolti attraverso il questionario on line:

- > **Più della metà delle strutture rispondenti afferma di non essersi mai occupata di audiovisivo** (in particolare 4 Università, che citano i Media tra i loro sbocchi occupazionali, non hanno mai organizzato stage in aziende audiovisive)
- > **Il placement è “passivo” e non “proattivo” né sistematico:**  
le strutture si muovono a partire dalle richieste delle aziende (per 3/4 degli stage) o degli studenti stessi
- > Gli ambiti di inserimento più frequenti nelle aziende dell'audiovisivo si riferiscono prevalentemente all'**area artistica/editoriale** (50% delle offerte)

### ■ **CRITICITA' PER GLI ENTI FORMATIVI:**

- > **difficoltà delle aziende a fornire profili dettagliati e skill specifici del loro fabbisogno**
- > **tempistiche strette** imposte dalle aziende

### ■ **CRITICITA' PER LE AZIENDE:**

- > **Durata limitata** delle esperienze previste dagli enti formativi
- > Difficoltà di un dialogo con gli enti



**mancanza di abitudine delle aziende audiovisive a ricorrere a organizzazioni di placement/orientamento**

## LO STAGE: LA PERCEZIONE DI AZIENDE E LAVORATORI

- > Le aziende interpellate dichiarano che gli stagisti rappresentano il 5% dell'organico:  
un dato probabilmente sottostimato dai produttori, visto il tetto numerico di stagisti rispetto ai dipendenti a tempo indeterminato
- > **8 lavoratori su 10 si sono inseriti grazie ad uno o più stage**, obbligatorio o volontario, gratuito o con rimborso spese
  - il **46% dei lavoratori** afferma nel questionario di aver iniziato a lavorare nell'audiovisivo con uno **stage non retribuito**;  
il **32%** con uno **stage che prevedeva un rimborso spese**
  - il **14%** dichiara di aver lavorato complessivamente senza retribuzione **per oltre 6 mesi**



Stage come prassi consolidata per l'incontro tra domanda e offerta,  
e come importante completamento del percorso formativo

## LINEE GUIDA PER STAGE REALMENTE FORMATIVI

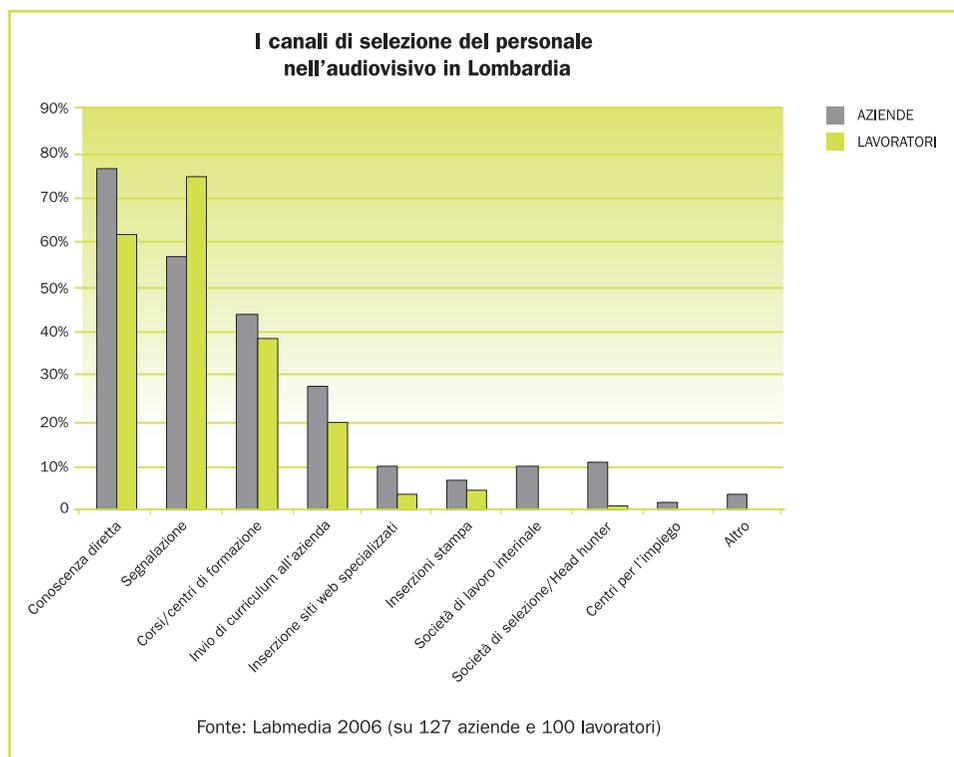
- > Considerare il periodo di **stage come indispensabile prolungamento del percorso formativo**
- > Costruire una **rete stabile di relazioni tra enti di formazione e imprese**
- > Garantire l'effettivo **doppio tutoring sullo studente**: da parte dell'ente di formazione e da parte dell'azienda ospitante
- > Promuovere e curare il **collegamento costante tra aula e stage**, strutturando in particolare un momento di feedback e rielaborazione finali dopo lo stage
- > **Calibrare la durata dello stage**: né troppo breve (poco professionalizzante) né troppo lungo (rischio di “sfruttamento gratuito”)
- > Garantire un **corretto rapporto tra il numero di stagisti inseriti in un'azienda e l'effettiva possibilità di affiancamento** (non necessariamente ad addetti a tempo indeterminato)
- > Costruire progetti formativi con possibilità di una **job rotation tra mansioni**
- > **Monitorare costantemente la percentuale di inserimento occupazionale** e prevedere un servizio di “accompagnamento” del laureato dopo lo stage

## IL RECRUITMENT

## DEFINIZIONE E CANALI DI RECRUITMENT

### Recruitment è:

- > non solo l'attività di ricerca e selezione del personale
- > ma anche la pianificazione delle carriere e degli itinerari di sviluppo delle Risorse Umane in azienda



## I CANALI DI RECRUITMENT: RELAZIONALI, SPONTANEI E STRUTTURATI

- > **I canali più usati** (citati da più del **70%** di aziende e lavoratori) **sono quelli relazionali: conoscenza diretta e segnalazione**
  - La ricerca avviene per passaparola, e non in modo strutturato

*“E’ un settore chiuso, in cui entrare è quasi un’utopia, a meno che la tua rete di relazioni/parentale non ti permetta i contatti giusti”*  
(Ispettore alla lavorazione, questionario lavoratori)
- > **La candidatura spontanea** (invio di cv via mail) **è un canale utilizzato dai lavoratori, ma dal ritorno incerto:**
  - Le piccole e le medie aziende non sono organizzate per la schedatura sistematica dei curricula
  - Nelle grandi aziende il numero dei curricula pervenuti è elevatissimo (10.000 all’anno per Mediaset)
  - Scarsissime le possibilità di risposta, anche in caso negativo e neanche in automatico
- > **Le inserzioni a modulo (quotidiani) sono quasi inesistenti:**
  - Tra le inserzioni su quotidiani monitorate da Isfol, nel 2004 solo 97 posizioni su 113.000 erano riferibili al settore audiovisivo



L'attività di selezione delle risorse umane non sembra essere né sistematica né pianificata; sembra anzi avvenire con modalità emergenziali e approssimative

## I CANALI DI RECRUITMENT: LE SOCIETÀ' DI SELEZIONE

### > Delle oltre 300 strutture di selezione sul territorio lombardo...

- 195 agenzie di lavoro per l'impiego
- 28 società di executive search
- 12 società di temporary management
- 11 società di outplacement
- 22 agenzie di lavoro per l'impiego interinale
- 68 Centri per l'Impiego (ex Uffici di Collocamento)

... nessuna dichiara il settore media o audiovisivo tra i settori di attività

> L'11% delle aziende si è comunque servito di società di selezione (soprattutto head hunters ed executive search) per profili ad alta qualificazione; il 12% di società interinali o di Centri per l'impiego, per profili aspecifici o per il settore dei servizi alla produzione...

> ...ma più della metà delle aziende ritiene inadeguato ("insufficiente" o addirittura "inesistente") il servizio delle società di selezione

> mancano realtà specializzate nei profili intermedi, soprattutto della produzione

Il 46% delle aziende e il 67% dei lavoratori utilizzerebbero una società di recruiting specializzata, a determinate condizioni:

*"Chiederei a queste ipotetiche società di parlare lo stesso linguaggio... è un mondo abbastanza chiuso, che bisogna conoscere".*

(Valeria Bollati, Responsabile Sviluppo Risorse Umane Mediaset)

## I CANALI DI RECRUITMENT: INTERNET

- > Solo il 10% delle aziende dichiara di utilizzare annunci via Internet come canale di selezione
- > Ad aprile 2006, sulle 272 aziende audiovisive lombarde censite:
  - solo il 71% aveva un sito web attivo
  - solo 10 aziende (il 4% del totale, quasi esclusivamente editori crossmediali e multinazionali) avevano una sezione di job search, in cui consultare le ricerche di personale in corso, per un totale di soli 27 annunci complessivi per posizioni di lavoro aperte
- > Delle 120 aziende audiovisive leader in Europa, un terzo (in Inghilterra il 52%) pubblica le ricerche di personale in corso
- > Quasi assenti gli annunci per l'audiovisivo sui portali generici e sui siti di job search, e poco consistenti (meno del 10% delle ricerche in corso) anche nei soli 3 siti specializzati nel settore delle comunicazioni in Italia

Il mancato utilizzo del canale internet è indice di una scarsa trasparenza nelle politiche di selezione



I siti Rai e Telecom Italia Media: nessuna posizione aperta

## FOCUS: LA SEZIONE JOBS DEL SITO BBC

Il sito dell'editore pubblico inglese BBC ha una sezione Jobs ricca e strutturata (Working for BBC)

### ■ La pagina "Jobs and work experience":

- > Si possono consultare le numerose posizioni aperte, filtrabili per area geografica, categoria professionale, parola chiave. Ogni annuncio descrive dettagliatamente competenze richieste e mansioni
- > Un sistema di job alert via mail avvisa l'utente registrato in caso di posti vacanti
- > Sono descritte le opportunità di stage in azienda (info sui career days, schede degli stage disponibili)

### ■ L'area "Training and development":

- > Contiene informazioni sui corsi nel settore audiovisivo (lauree e Master, in partnership con BBC)
- > Offre una newsletter informativa
- > Mette in rete Corsi di auto-apprendimento (livello base e specialistico)

### ■ L'area "New Talent":

- > Informa sui Concorsi di BBC per la scoperta di nuovi talenti (non solo cast artistico, ma anche autori)
- > Presenta i "volti nuovi" scoperti da BBC



# LINEE GUIDA PER LE ATTIVITA' DI RECRUITMENT

## ■ Per le aziende:

- > **Strutturare un'attività pianificata di recruitment**, nonostante e, anzi, proprio in virtù dell'imprevedibilità del mercato
- > Da parte delle aziende medio-piccole: **dedicare risorse**
- > **Dare trasparenza** alla ricerca di personale
- > **Diversificare i canali di ricerca** a seconda dei profili e delle qualifiche cercate
- > **Garantire correttezza nei rapporti con l'utenza**: rispondere ai candidati anche in caso di rifiuto

## ■ Per le società di recruitment interessate a entrare sul mercato:

- > **Evitare un approccio generalista**: proporsi conoscendo mercato, filiere produttive, competenze e figure strategiche del settore audiovisivo

**L'INSERIMENTO IN AZIENDA E  
I PERCORSI DI CARRIERA**

## LA FUNZIONE RISORSE UMANE NELLE AZIENDE AUDIOVISIVE

- > Le aziende audiovisive sono **organizzazioni che seguono un modello organico più che meccanico**
- > Di frequente mancano strutture gerarchiche e mansioni definite, le comunicazioni verticistiche sono scarse
- > Predomina lo schema di **lavoro per progetto**
- > Anche le grandi aziende, con Direzioni HR strutturate, **non formalizzano organigrammi**, considerandoli elementi di rigidità
- > I lavoratori di tutte le tipologie di aziende lamentano **scarsa attenzione al tema Risorse Umane** nella propria realtà lavorativa
- > Una **Direzione del Personale/Human Resources esiste nelle grandi emittenti**, ma manca in molte realtà anche medio grandi (anche con fatturati oltre i 10 milioni di Euro): spesso a occuparsi delle HR, per gli aspetti contrattuali e legali, è il responsabile dell'amministrazione

## FOCUS: TF1 E LE RISORSE UMANE

- > TF1, il più importante gruppo commerciale francese:
  - più di 4000 dipendenti
  - dopo la privatizzazione del 1988: 1000 nuovi posti di lavoro (+45%)
- > La gestione delle Risorse Umane è considerata strategica, perché  
*“il futuro di TF1 dipende dai suoi uomini”*
- > **“Se l’azienda ha i migliori uomini, con i migliori stipendi, che lavorano al meglio, l’azienda fa il meglio”:**
  - *“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. E’ soprattutto una variabile dell’evoluzione professionale del nostro personale, un vero elemento di sviluppo dell’impresa.**”*  
(Nonce Paolini, Direttore HR TF1)
- > Punti cardine della politica HR di TF1 sono:
  - **tendenza alla parità numerica uomo-donna** (47% donne in organico)
  - **riduzione del precariato** (assunzione di 470 t.d. tra il 2001 e il 2005)
  - **formazione** (il 56% del personale ha fatto almeno un corso nel 2005)
  - **mobilità** (più di 200 collaboratori nel 2005 hanno cambiato ruolo, in “una gestione volontaristica dei percorsi professionali”)
- > Nel 1997-98 il censimento dei dipendenti portò a un inventario di 15 famiglie professionali, 24 filiere, 140 mestieri e 300 impieghi-tipo, per individuare i mestieri stabili e quelli in evoluzione rapida, e per dare ai lavoratori strumenti di analisi sul proprio ruolo e di riflessione sui percorsi di carriera

## MOBILITA' AZIENDALE E PERCORSI DI CARRIERA

> I lavoratori percepiscono un'assenza di mobilità funzionale: una volta entrati in azienda, è difficile cambiare ruolo

> Scarso il ricambio generazionale, compresi i ruoli creativi:

*“In televisione gli autori sono sempre gli stessi, c'è una certa staticità dei gruppi autoriali, date le alte barriere all'ingresso e la concentrazione dei talenti. Il risultato è quello di una scarsa innovazione.”*

(Dario Rodino, Vice President Production & Operations Walt Disney Television Italia)

> I percorsi di carriera sono spesso visti dai lavoratori come **discrezionali e arbitrari...**

*“E' un mondo dove nei reparti autoriali e produttivi non c'è professionalità, a differenza del reparto tecnico. La meritocrazia non esiste e il raggiungimento di talune posizioni autoriali segue illogici percorsi, tipici del *modus italicus*”*

(redattore, questionario lavoratori)

> ...e le retribuzioni poco eque e scarsamente meritocratiche:

*“[Il problema fondamentale è] l'eccessiva disparità di trattamento economico tra figure limitrofe: ad esempio tra un autore e un redattore, che svolgono spesso lavori quasi uguali, ma retribuiti in modo molto diverso”*

(redattore, questionario lavoratori)

## LA FORMAZIONE IN AZIENDA

- > Tra gli strumenti più utilizzati dalle aziende per “far crescere” la professionalità dei lavoratori: l'**affiancamento** a un senior  
Non si tratta di iniziative pianificate, piuttosto di **percorsi informali**

- 
- > Il 37% delle imprese (ma solo il 13% dei lavoratori) dice di fare formazione in azienda
  - > Gli strumenti di aggiornamento più utilizzati, secondo aziende e lavoratori sono:
    - training on the job
    - lettura di riviste di settore
    - partecipazione a convegni
  - > Veri e propri seminari e corsi sono frequentati dal 20% dei lavoratori partecipanti alla ricerca
  - > Il 48% dei lavoratori sostiene di auto-finanziarsi la formazione esterna completamente; nel 30% dei casi, l'azienda contribuisce in parte alle iniziative di formazione

- > Tutti i lavoratori sentono la necessità di aggiornamento (51% dei rispondenti al questionario), riqualificazione (33%), addirittura riconversione professionale (16%)
- > Al contrario, il 79% delle aziende ritiene di non avere problemi di **aggiornamento, riqualificazione o riconversione delle risorse**

## I GRUPPI DI LAVORO: STABILITA' E COMPOSIZIONE

- > **Scarsa generalizzabilità dei modelli organizzativi** nelle aziende audiovisive, anche per l'unicità dei prodotti di volta in volta realizzati ...
- > ... ma emerge la **tendenza a creare gruppi di lavoro stabili**
  - **Vantaggi:** si incentiva la **comunicazione** e la **fiducia reciproca**, si garantisce un **linguaggio comune**; si riduce la percezione del “precariato”
  - **Svantaggi:** **staticità**, rischio di chiusura cognitiva, **scarsa spinta all'innovazione**



- > **Una soluzione organizzativa ideale potrebbe prevedere:**
  - **La creazione di reti aperte**, con un team tendenzialmente stabile, che consenta l'inserimento periodico di nuove risorse
  - Due i **parametri** fondamentali: l'**età** (= risorse giovani) e il **contesto di provenienza** (= anche risorse internazionali)  
La **diversity** favorisce creatività e innovazione (è tipica di multinazionali USA come Xerox e 3M)

**CRITICITA' E TEMI DI SFONDO**

## CONCLUDENDO: LE CRITICITA' DEL SETTORE

### ■ PER LE AZIENDE:

- > Tra le opzioni previste dal questionario, le aziende hanno citato come criticità principali del settore audiovisivo:
  - **L'inadeguatezza della formazione (33%** dei rispondenti)
  - La mancanza di canali di selezione specializzati (28%)
  - La mancanza di certificazione delle competenze (20%)
- > Lamentano inoltre:
  - **La scarsa qualificazione delle risorse disponibili** e l'inadeguatezza complessiva dei lavoratori
  - **Alto costo del lavoro**

### ■ PER I LAVORATORI:

- > Tra le opzioni previste dal questionario, i lavoratori citano invece come criticità principale:
  - **La mancanza di canali di selezione specializzati (43%** dei rispondenti)
  - La mancanza di certificazione delle competenze (29%)
  - L'inadeguatezza della formazione (21%)
- > Nei commenti liberi si aggiunge:
  - **Scarsa attenzione** da parte delle aziende **alle Risorse Umane**
  - **Discrezionalità dei percorsi di carriera** e problematiche economiche (compensi bassi, poco equi...)
  - **Mancanza di informazione e trasparenza**
  - **Barriere di accesso**
  - **Precarietà**
  - **Mancanza di progettualità e innovazione generale**
  - **Poca attenzione alla qualità dei prodotti**

- > Nessuno dei tre insediamenti attuali e/o futuri (Cologno Monzese, Sesto San Giovanni, Santa Giulia) è definibile propriamente come un distretto industriale; **Milano fatica a strutturarsi come sistema**

La Provincia di Milano potrebbe candidarsi a diventare un “distretto poligamico” della comunicazione

- > Nelle interviste ad aziende e associazioni di categoria è spesso emerso un **rapporto difficile tra imprese e territorio** e, in particolare, **la scarsità di sostegni istituzionali:**

- **Alcune imprese di produzione prima localizzate in Lombardia si sono spostate in altre Regioni, come il Piemonte:**

*“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 è stato dato dalla Film Commission regionale, che si è dimostrata molto attiva attraverso concessione di patrocini e sostegni di vario genere.....mentre nessun tipo di aiuto ci è stato mai riconosciuto dall'amministrazione di Como, la quale, forse, ha avuto il torto di far partire la propria Film Commission con otto anni di ritardo “*

(Bruno Stefani, Produttore Esecutivo Mediavivere)

- > **Il ruolo della città di Milano**, in particolare, **dovrebbe essere più valorizzato** da una politica culturale di ampio respiro, che possa liberare risorse e restituirle centralità culturale

## LA DIALETTICA R&D VS MARKETING OPERATIVO

### ■ R & D vs marketing operativo ovvero: innovazione e qualità vs conservazione

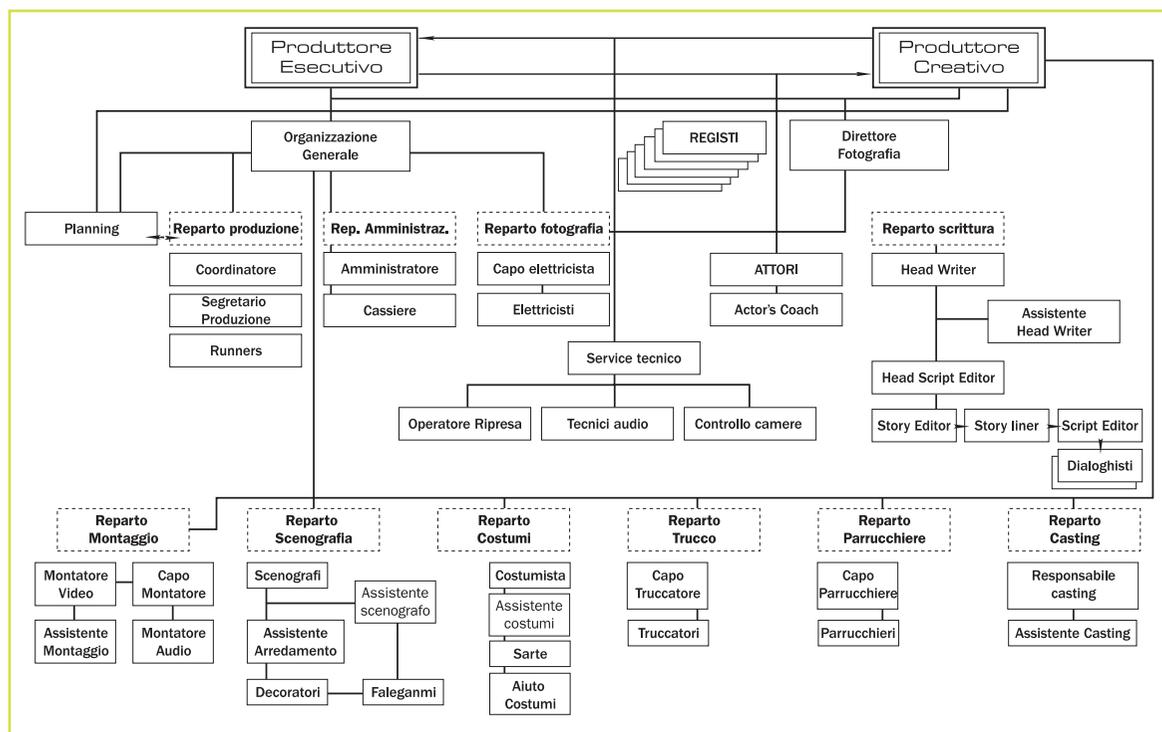
- > La **logica market oriented** si fonda sulle presunte attese del pubblico, espresse nei feticci dei format e dell’Auditel: è maggioritaria nella Tv italiana, e tende alla conservazione dell’esistente
- > La **logica product oriented** si fonda su una strategia editoriale consapevole e autonoma dei decision maker televisivi, di medio-lungo periodo  
Si misura per esempio nello spazio dato a concept originali, a numeri zero e pilot, a progetti low cost di nicchia, alle divisioni sperimentali
- > La tendenza alla conservazione dei filoni di successo fino al loro esaurimento è invece dominante negli editori generalisti:  
*“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...”*  
(Marco Balich, AD Film Master Group)
- “Il problema è nello scarso coraggio dei manager attuali..., 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 tv)
- > Manca un vero investimento in Ricerca & Sviluppo, proprio in un ambito di comunicazione (mentre aziende industriali come 3M vi investono il 7% del proprio fatturato)

# LA DIALETTICA LOGICA ARTIGIANALE VS INDUSTRIALE

## ■ Prototipo vs serializzazione, ovvero artigianato vs industria

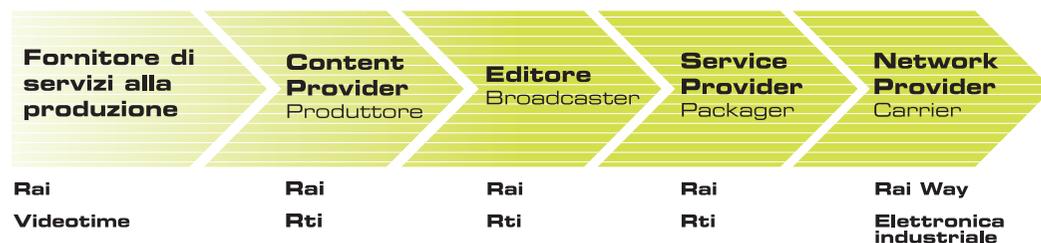
- > In contesti con un'organizzazione (non necessariamente un budget) artigianale il controllo del prodotto - non standardizzabile – è nelle mani di poche figure che accentrano più ruoli
- > Generi tipici: documentario, miniserie
- > All'opposto il modello di produzione industriale ha una elevata specializzazione degli addetti, ruoli moltiplicati e processo decisionale frammentato
- > Genere tipico: soap opera

L'organigramma tipo di una soap:  
il caso Mediavivere (*Vivere e Centovetrine*,  
prodotte nella "cittadella" di San Giusto Canavese)



## EDITORI E PRODUTTORI MAKE OR BUY

- > L'editore classico (modello: servizio pubblico) privilegia la produzione in house: il rischio di impresa è più alto, ma è maggiore l'indipendenza e l'autonomia editoriale



- > Sempre più spesso le emittenti decidono di esternalizzare l'ideazione e la produzione, scegliendo la flessibilità ma rischiando la dipendenza dai fornitori, soprattutto creativa

- > Nel caso di piccoli/medi editori e di packager, la catena può essere molto parcellizzata:



# LA DIALETTICA EDITORI VS PRODUTTORI

## ■ Editori vs produttori

- > L'esternalizzazione ideativa e produttiva consente alle reti l'immissione di energie creative fresche e una maggior flessibilità economica
- > Il rischio per l'editore: impoverire il suo ruolo, riducendosi a **buyer** o a **service** di produttori esterni, sottoutilizzando le proprie competenze
- > I produttori lamentano invece la **mancanza di un vero mercato**, che impedisce la crescita di nuove piccole e medie imprese e non consente di offrire opportunità e sbocchi per l'occupazione e i talenti creativi

Il vero conflitto è quindi il tema più ampio:

## ■ Oligopolio vs mercato

- > Dialettica tra oligopolio di pochi soggetti dominanti (emittenti generaliste + grandi produttori + autori affermati + risorse artistiche strategiche) e la pluralità dei piccoli e medi soggetti esclusi



**La sfida: scardinare un sistema chiuso, dare accesso al rischio, alla ricerca, ai "piccoli", ai giovani**

## 10 CONSIGLI PER CHI VUOLE LAVORARE IN TV (1/2)

- 1.** *“Avere apertura mentale. Conoscere altre culture e altre lingue”*  
(Sales & Acquisitions Manager casa di produzione di intrattenimento)
- 2.** *“Non avere fretta, iniziare dalla gavetta: se non sai fare, non sai comandare”*  
(Producer casa di produzione audiovisiva)
- 3.** *“Fare un’esperienza di lavoro prima di laurearsi. Basterebbero un paio di stage d’estate, cominciando dalle fotocopie per poi diventare operativi. Lavorare il prima possibile”*  
(Account casa di produzione crossmediale)
- 4.** *“La flessibilità deve essere alla base, se non sei disposto a cambiare i tuoi parametri difficilmente vai avanti”*  
(Producer casa di produzione)
- 5.** *“La commistione con l’esperienza è il fattore più importante. Le scuole che non lasciano i ragazzi legati ad una dimensione puramente teorica “di pensatoio”, ma li mettono nelle condizione di sapere, girare, montare, sono un passo avanti”*  
(Giorgio Gori, Presidente e AD Magnolia)

## 10 CONSIGLI PER CHI VUOLE LAVORARE IN TV (2/2)

6. *“Provare sia come genere che come mansione, cose diverse: penso che un ragazzo prima di prendere una strada decisa e delineata debba provare tre o quattro ambiti – in produzione, montaggio, regia. Così poi è molto più arricchito e funzionale”*  
(Marco Balich, AD Film Master Group)
7. *“La prima cosa che bisogna fare è sapersi relazionare e ascoltare. Se sai fare questo, il primo passo l’hai fatto”*  
(Producer casa di produzione)
8. *“Dote principale: problem solving. Anticipare il problema e l’imprevisto”*  
(Producer casa di produzione audiovisiva)
9. *“Una persona che vuole lavorare a Mediaset deve essere una persona flessibile, con una abilità relazionale fortissima, con una grande capacità di negoziazione e deve essere meta-comunicativa; deve esprimere autorevolezza aldilà del contenuto”*  
(Valeria Bollati, Responsabile Sviluppo Risorse Umane RTI – Gruppo Mediaset)
10. *“Devi sapere chi è Sermonti, devi aver fatto un rave in Svizzera e l’autostop in Marocco, e devi essere stato a Rio de Janeiro in spiaggia in tenda. Altrimenti sei monocorde e da te non nascerà mai niente”*  
(Marco Balich, AD Film Master Group)







TV JOB

[www.tvjob.it](http://www.tvjob.it) – [info@tvjob.it](mailto:info@tvjob.it)

Dispositivo multimisura azione di sistema anno 2004/2005 – progetto FSE n° 295600 –  
obiettivo 3 misura D.4 “Le professionalità dell’audiovisivo in Lombardia”