

UNIVERSITÀ CATTOLICA del Sacro Cuore



ALMED
ALTA SCUOLA IN MEDIA
COMUNICAZIONE E SPETTACOLO



Libro bianco delle

PROFESSIONI DELLA COMUNICAZIONE 2021

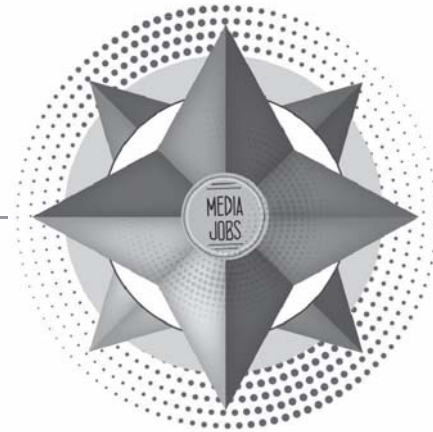
FrancoAngeli

OPEN ACCESS

UNIVERSITÀ CATTOLICA del Sacro Cuore



ALMED
ALTA SCUOLA IN MEDIA
COMUNICAZIONE E SPETTACOLO



Libro bianco delle **PROFESSIONI DELLA COMUNICAZIONE 2021**

FrancoAngeli OPEN ACCESS



Il presente volume è pubblicato in open access, ossia il file dell'intero lavoro è liberamente scaricabile dalla piattaforma **FrancoAngeli Open Access** (<http://bit.ly/francoangeli-oa>).

FrancoAngeli Open Access è la piattaforma per pubblicare articoli e monografie, rispettando gli standard etici e qualitativi e la messa a disposizione dei contenuti ad accesso aperto. Oltre a garantire il deposito nei maggiori archivi e repository internazionali OA, la sua integrazione con tutto il ricco catalogo di riviste e collane FrancoAngeli massimizza la visibilità, favorisce facilità di ricerca per l'utente e possibilità di impatto per l'autore.

Per saperne di più:

http://www.francoangeli.it/come_publicare/publicare_19.asp

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

Con la collaborazione di



Progetto grafico della copertina: Elena Pellegrini.

Copyright © 2021 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

Pubblicato con licenza *Creative Commons Attribuzione-Non Commerciale-Non opere derivate 4.0 Internazionale* (CC-BY-NC-ND 4.0)

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.it>

INDICE

INTRODUZIONE

di Mariagrazia Fanchi

7

SEZIONE I

LE PROFESSIONI DELLA COMUNICAZIONE. PROFILI, TENDENZE, SFIDE

1 INFORMAZIONE, UFFICIO STAMPA E MEDIA RELATION FRA IPERDIGITALIZZAZIONE E DEMEDIAZIONE

13

1.1 Giornalismo a stampa, radiotelevisivo
e multimediale

di Marco Lombardi

14

Il testimone. Isaia Invernizzi

di Laura Silvia Battaglia

16

1.2 Le professioni delle *media relation*

di Ruggero Eugeni, Simonetta Saracino,
Pier Donato Vercellone

18

Il testimone. Fabio Ventoruzzo

di Ruggero Eugeni

20

I nuovi lavori. La disseminazione della
ricerca scientifica

di Carlo Castorina

21

2 SPORT E SALUTE. LA SFIDA DEL COMUNICARE

23

2.1 “Comunicare lo sport” per andare
oltre lo sport

di Paola Abbiezzi

24

Il testimone. Goffredo d’Onofrio

di Paola Abbiezzi

26

I nuovi lavori. Oltre lo storytelling

di Jacopo Pozzi

27

2.2 Le sfide per l’*health care*
communicator. Dalla parola come cura
al ruolo dei social media

di Elisabetta Locatelli e Roberto Morandi

30

Il testimone. Isabella Ferrari

di Elisabetta Locatelli

34

Il testimone. Annamaria Martini

di Elisabetta Locatelli

36

3 COMUNICARE, FARE RETE E GENERARE FIDUCIA NEGLI AMBIENTI DIGITALI

39

3.1 L’evoluzione della filiera nell’ambito
della comunicazione di impresa, i
media digitali e i social media

di Simone Carlo, Elisabetta Locatelli,

Elisa Santoni, Michele Varini

40

03

Il testimone. Elena Tedoldi di Michele Varini	43	5 PRODUZIONE E MANAGEMENT DELL'AUDIOVISIVO	67
I nuovi lavori. Il <i>social commerce manager</i> di Maurizio Mazzanti	45	5.1 Cinema e audiovisivo nell'era delle piattaforme digitali di Maria Francesca Piredda	68
Il testimone. Emanuele Nenna di Elisa Santoni	46	Il testimone. Ivan Venturi	70
I nuovi lavori. Il <i>digital strategist</i> di Elisabetta Locatelli	48	I nuovi lavori. Comunicare e promuovere il videogioco	72
3.2 <i>Account e Sales Management</i> di Chiara Luisa Cantù	50	5.2 Verso l'impresa audiovisiva del futuro di Massimo Scaglioni	74
Il testimone. Federico Biraghi di Patrizia Musso e Deborah Paola Gaudio	51	Il testimone. Laura Carafoli di Anna Sfondini	76
I nuovi lavori. Il ruolo del commerciale 2.0 di Patrizia Musso e Deborah Paola Gaudio	53	Il testimone. Matteo Cardani di Paolo Carelli	78
4 SCRIVERE E PRODURRE PER IL CINEMA E PER L'AUDIOVISIVO. FRA SOSTENIBILITÀ E PRODUZIONE MULTIPIATTAFORMA	55	6 MANAGEMENT DI MUSICA E RADIO	81
4.1 Ideazione e produzione audiovisiva, cinematografica e per i media digitali di Emanuela DeMarchi e Massimo Locatelli	56	6.1 Musica, media e piattaforme: la trasformazione del mercato e delle professioni di Gianni Sibilla	82
Il testimone. Luigi Zanni di Emanuela DeMarchi e Massimo Locatelli	58	Il testimone. Claudio Ferrante	86
I nuovi lavori. Manager di sostenibilità per il cinema e l'audiovisivo di Ludovica Chiarini	60	I nuovi lavori. Playlist e piattaforme: il modello Spotify e l'economia dell'attenzione	87
4.2 Le <i>big company</i> e le nuove regole della scrittura per lo schermo di Armando Fumagalli	62	6.2 La radio prima, durante e dopo la pandemia. Cambiamenti, rischi e nuove opportunità di Paolo Gomasasca e Sara Franceschini	90
Il testimone. Luisa Cotta Ramosino	64	Il testimone. Marco Pontini di Sara Franceschini	92
		I nuovi lavori. <i>Social media manager</i> e responsabile web radio di Matteo Di Palma e Sara Franceschini	94

7 PROGETTAZIONE CULTURALE E *CULTURAL DIPLOMACY*

7.1 Progettare cultura. Arte, design, imprese culturali
di Ivana Vilardi

Il testimone. Simona Torre

I nuovi lavori. *Data analyst* per istituzioni e centri culturali

7.2 *Public Humanities* e *Public Diplomacy*: la prospettiva del Master in *Cultural Diplomacy for International Relations*
di Federica Olivares e Alessandra Olietti

Il testimone. Fabrizio Lobasso

I nuovi lavori. Le professioni emergenti nella *Cultural Diplomacy*

8 COMUNICARE LA CULTURA

8.1 Eventi e comunicazione per la cultura. Nuove professioni per i nuovi scenari
di Paolo Dalla Sega

Il testimone. Alessandro Bollo
di Luca Monti

I nuovi lavori. *L'Audience Developer*
di Paolo Dalla Sega e Luca Monti

8.2 *Eventainment Design*: una creatività "totale", performativa e digitale, per il futuro degli eventi e dell'*entertainment*
di Carla Bino

Il testimone. Paolo Gep Cucco

97

SEZIONE II

LO SCENARIO DELL'INNOVAZIONE NELLE PROFESSIONI DELLA COMUNICAZIONE TRA *SMART WORKING* E INCLUSIONE

di Nicoletta Vittadini, Elisabetta Locatelli ed Elisa Santoni

98

101

105

- | | | |
|---|----------------------------------|-----|
| 1 | Descrizione del campione | 129 |
| 2 | <i>Smart working</i> | 130 |
| 3 | <i>Diversity & Inclusion</i> | 135 |
| 4 | Conclusioni | 136 |

108

109

SEZIONE III

LE NUOVE GENERAZIONI: LEVE E RISORSE PER LE IMPRESE COMUNICATIVE E DI CULTURA

111

113

1 MILLENNIALS, GEN Z, BRAND E LAVORO: NUOVE TRAIETTORIE

114

di Patrizia Musso 142

116

1.1 *Employer Branding* e giovani: la sfida digitale 144

117

1.2 L'avanzata dell'*e-recruiting* e dell'intelligenza artificiale nei processi di selezione 146

2 LE ASPETTATIVE DELLE NUOVE GENERAZIONI PRE E POST COVID-19

120

di Patrizia Musso e Maria Luisa Bionda 148

122

2.1 Premessa metodologica 148

2.2 Risultati 150

05

FOCUS**EMPLOYER BRANDING. QUALI IMPRESE
PIACCIONO AGLI ZETA E PERCHÉ**

di Luca Fenati, Gianluca Brianti e Emiliano Novelli 162

**3 LA RILEVANZA DEGLI OPINION LEADER:
UN POSSIBILE NUOVO APPROCCIO
ALL'AMBITO PROFESSIONALE**

di Sara Sampietro 167

3.1 Rileggere il concetto di *opinion leader* 1683.2 Quali *opinion leader* per le nuove
generazioni? 1693.3 Caratteristiche richieste agli *opinion leader* 1723.4 Le pratiche di autotutela e controllo
nei confronti degli *opinion leader* 1743.5 Quali i canali attraverso cui interagire
con gli *opinion leader*? 1763.6 Quali sono i temi su cui si interrogano
gli *opinion leader*? 1773.7 Diversi modelli di leadership:
dai social agli ambienti professionali 178**SEZIONE IV****(S)BILANCIAMENTI DI GENERE. INCLUSIVITÀ
E PARI OPPORTUNITÀ NELLE PROFESSIONI
DELLA COMUNICAZIONE****1 INCLUSIVITÀ ED EQUITÀ NELL'INDUSTRIA
CINEMATOGRAFICA E AUDIOVISIVA
NAZIONALE**

di Mariagrazia Fanchi 182

1.1 Il genere sessuale nella riflessione
e nelle politiche contemporanee
sui media 1821.2 Al di qua dello schermo. L'approccio
offscreen 1831.3 Il *gender imbalance* nell'industria
cinematografica e audiovisiva nazionale 1841.4 Le sfide della ricerca e le responsabilità
della formazione 189**2 IL LAVORO AL FEMMINILE NEL COMPARTO
DELLA COMUNICAZIONE: ANALISI
DELLA PARITÀ DI GENERE**

di Nicoletta Vittadini ed Elisabetta Locatelli 191

2.1 Occupazione e contratti 191

2.2 La crescita professionale 193

2.3 I congedi parentali e i permessi di cura 196

2.4 Un bilancio 198

**3 VISSUTI E ASPETTATIVE DELLE FUTURE
PROFESSIONISTE DELLA COMUNICAZIONE**

di Patrizia Musso e Maria Luisa Bionda 199

3.1 "Carta d'identità" delle giovani
lavoratrici 199

3.2 Una via femminile al lavoro 200

3.3 Carriera, *smart working*, *work life
balance* 202**MAIN PARTNER** 204**GLI AUTORI** 206**RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI** 215**FONTI** 218

INTRODUZIONE

di Mariagrazia Fanchi

Era il 2016 quando il progetto di monitoraggio delle professioni della comunicazione di ALMED prendeva l'avvio. La digitalizzazione aveva trasformato negli anni precedenti in modo profondo il comparto della comunicazione: si erano affacciati nuovi attori, i modelli di gestione dei media e più ampiamente delle imprese della comunicazione avevano subito una torsione talmente violenta da far parlare di "digital disruption" e, soprattutto, si profilavano nuove sfide: come leggere i segnali che i pubblici lasciavano di sé nella rete; attraverso quali strategie coinvolgerli; come operare in un mercato dai confini sempre più ampi. In questo quadro la tradizionale mappa dei lavori della comunicazione (già articolata e complessa) aveva subito una riorganizzazione: alcune professioni erano sparite; altre si erano affacciate, divenendo in breve tempo fra le più richieste (pensiamo alle professioni connesse alla gestione dei social media o dei grandi dati); tutte, indistintamente, avevano visto ridefinito il proprio orizzonte di azione: i saperi e le abilità richieste e, persino, il modo di esprimerli, attraverso quelle competenze *soft* che emergevano come decisive per affrontare il cambiamento. **La prima edizione del Libro**

Bianco delle Professioni della Comunicazione (Eugeni-Vittadini, 2017) **si proponeva** dunque **come una bussola**, uno strumento per chi fosse intenzionato a conoscere o a operare nei nuovi territori della comunicazione, mantenendo salda la rotta dei propri interessi e del proprio talento. Alla base di quel primo e ampio lavoro vi era la convinzione che il mondo della comunicazione non potesse più essere diviso in campi: il cinema, la televisione, l'informazione..., una separazione che la convergenza aveva reso obsoleta, e che i suoi lavori dovessero essere più opportunamente raccontati e agiti in riferimento al bagaglio di saperi, *hard* e *soft*, che richiedevano, distinguendo per esempio fra professioni creative e professioni analitiche, o fra ruoli settoriali e funzioni strategiche. Già in quella prima edizione prendeva, poi, forma un problema che definirei di tipo politico, ovvero la mancanza di una corrispondenza fra il mondo ampio e variegato delle professioni della comunicazione e le tassonomie in uso a livello nazionale e internazionale (ISTAT, ISCO) per fotografare il comparto, misurare le sue dimensioni e, soprattutto, varare politiche atte a sostenerlo e a promuoverlo.

07

La **seconda edizione del Libro Bianco** (*Libro Bianco delle Professioni della Comunicazione. Anno 2019*) si apriva con una serie di dati che restituivano **l'immagine di un settore in crescita**, dalle dimensioni imponenti, in grado di contribuire in modo rilevante al PIL del Paese. Un **comparto abituato a confrontarsi con le sfide del cambiamento e dell'innovazione**, capace di riassetto inopinati e di rigenerazioni da araba fenice. La ricerca condotta con l'Università Bicocca e WollyBi sulle offerte di lavoro pubblicate nel 2018 nei principali repository della rete (quasi 60.000) descriveva un **mercato florido**, che esprimeva una ricerca di professionalità energica e costante. Anche le **testimonianze rilasciate dal Presidente e dai Consiglieri del Gruppo Media, Comunicazione e Spettacolo di Assolombarda confermavano la fotografia** di un contesto produttivo e occupazionale vitale e **di un sistema dinamico**. Da entrambe le ricerche emergevano però anche alcune **evidenze critiche**: la distribuzione disomogenea a livello nazionale delle imprese di comunicazione (1/3 delle offerte di lavoro per mansioni nell'ambito della comunicazione censite nel 2018 proveniva da imprese lombarde); la differente vitalità dei settori; l'assenza di corrispondenza fra profili lavorativi richiesti e descrittori ISCO; la presenza importante di contratti a termine; la penuria di professionisti capaci di bilanciare saperi umanistici e competenze digitali avanzate e con l'indispensabile corredo di caratteristiche *soft* (curiosità, passione, spirito di iniziativa...) che il nuovo assetto delle imprese creative e di cultura richiedeva. Criticità sulle quali sia le imprese, sia le università avevano cominciato a operare.

La crisi sanitaria è entrata in questo quadro sparigliando le carte, imprimendo un'accelerazione ad alcuni processi (pensiamo allo *smart working*, già in uso prima del lockdown in

molte imprese di comunicazione, soprattutto del settore digitale), rallentandone altri (le politiche di *employer branding*), certamente **ridisegnando ancora una volta la geografia dei media e delle imprese di comunicazione e il profilo, anche contrattuale, dei professionisti del comparto**.

Questa terza edizione del *Libro Bianco delle Professioni della Comunicazione* parte da qui e non potrebbe essere altrimenti, provando a cogliere nei segnali ancora confusi la rotta da seguire.

In linea con le precedenti edizioni, il *Libro* si pone **tre obiettivi generali**:

- **misurare e descrivere l'andamento del mercato del lavoro**, i ruoli e le competenze, le tipologie di contratto, le logiche di reclutamento;
- **offrire uno strumento di orientamento** a chi si sente vocato per operare nell'ambito della comunicazione, per indirizzare al meglio le proprie scelte, eventualmente e anche di riposizionamento nel mercato o di aggiornamento delle proprie competenze;
- **assicurare il migliore allineamento fra i percorsi di formazione, le esigenze del mercato e le caratteristiche delle persone**, attraverso un dialogo costante con le imprese, le associazioni che le rappresentano, i professionisti che vi operano.

La **prima sezione** ospita, come nelle scorse edizioni, una **fotografia del comparto**, ad opera delle Direttrici e dei Direttori e delle Coordinatrici e dei Coordinatori dei Master di ALMED e di una rosa di professionisti di rilievo che operano in diversi ambiti e ruoli della comunicazione: dall'informazione alle *media relation*, dall'organizzazione di eventi alla diplomazia culturale, dall'ideazione, produzione e promozione

di artefatti mediali alle professioni legate alla comunicazione digitale, al marketing e alle vendite. Gli otto capitoli che costituiscono questa prima parte si esercitano nel non facile compito di **identificare che cosa delle trasformazioni repentine introdotte dall'emergenza sanitaria resterà**; quali cambiamenti andranno a ridisegnare la filiera, i suoi protagonisti, le sue logiche; quale futuro attende i professionisti della comunicazione: quale sarà la velocità della ripresa, come si orienterà il mercato del lavoro, quali ruoli e competenze saranno maggiormente richiesti. Il quadro che emerge da questa sezione, arricchito da testimonianze e da affondi sui nuovi lavori, mostra alcune costanti. Anzitutto la **continuità di molti processi** avviati prima della pandemia e che la crisi ha accelerato e spinto verso il loro ultimo tratto. Pensiamo alla **valorizzazione delle Reti**, intese in una prospettiva sempre più larga: non più e solo le comunità di fruitori di un contenuto o di un servizio, ma **network che uniscono utenti, imprese, istituzioni e organi di governo**, creando sinergie e una condivisione di pensiero e strategie necessarie a progettare il futuro. Poi il **consolidarsi di prospettive**, come quella dell'**economia dell'attenzione** e delle nuove competenze che i professionisti della comunicazione e della cultura devono mettere in campo per valorizzare **la qualità delle proprie proposte** ed emergere nel contesto della post-scarità. Infine **l'affacciarsi di temi** e di aree di interesse, che si traducono in nuove imprese e ruoli professionali. La **sostenibilità**, per esempio, diventata questione chiave anche per le imprese di comunicazione e per chi opera nell'ambito della cultura e dei media, non più e solo in un'ottica di responsabilità sociale, ma come driver di crescita e requisito per accedere a finanziamenti pubblici.

La seconda sezione espone i risultati di un'indagine condotta su un campione di **149 imprese attive nell'ambito della comunicazione strategica e creativa**. La **ricerca, promossa da UNA - Aziende della Comunicazione Unite** e realizzata nell'autunno del 2020, offre un affondo sulla struttura delle imprese, sui profili occupazionali, sulla gestione del lavoro in uno dei comparti più vitali e reattivi dell'industria della comunicazione e dei media. Una particolare attenzione viene dedicata al lavoro agile, che scopriamo essere già adottato dalla metà delle imprese prima della crisi sanitaria, e alle strategie di inclusione. Su questo secondo fronte, emerge una situazione ambivalente, caratterizzata da una importante presenza di donne negli organici, ma da politiche di valorizzazione della diversità non ancora pienamente mature.

Nella terza sezione la **prospettiva si capovolge e si concentra sui giovani** che si stanno preparando ad entrare nel mondo del lavoro. **Tre indagini**, realizzate nel 2020, prima e dopo il lockdown, hanno coinvolto **1.500 ragazzi della cosiddetta Generazione Zeta**, indagando i loro valori, l'attitudine nei confronti della realtà sociale e lavorativa: come fronteggiano l'instabilità, a chi si appoggiano per prendere le loro decisioni, quali sono le loro aspettative verso il mondo del lavoro, quali i criteri in base ai quali si orientano fra le diverse aziende, come immaginano e come vorrebbero il rapporto fra tempo del lavoro e tempo personale. I dati presentati e la loro analisi sono il frutto di **una virtuosa alleanza per la conoscenza che ha visto lavorare insieme ALMED con 2B Research, Brandforum, Credem Banca con il progetto OpinionLeader4Future, e Universitybox**.

Infine, la quarta sezione, **riprende il tema dell'inclusione**, che attraversa come filo rosso questa terza edizione del *Libro*

Bianco, declinandolo **in relazione al femminile**: la presenza delle donne nelle imprese comunicative e culturali, le diseguaglianze di genere che, in misure e con gravità diverse, affliggono il comparto, e le peculiarità delle giovani che si affacciano al mondo del lavoro, mettendo in gioco risorse fondamentali per l'innovazione. Anche in questa sezione si **confrontano dati provenienti da diverse ricerche**. Il primo capitolo rilegge quanto emerso nell'ambito della **Valutazione di impatto della Legge Cinema e Audiovisivo** realizzata da **Università Cattolica e PTSCLAS per la Direzione Generale Cinema e Audiovisivo del Ministero della Cultura**, con riferimento al bilanciamento di genere delle iniziative produttive in ambito cinematografico e audiovisivo e l'efficacia degli interventi pubblici a sostegno dell'inclusione e delle pari opportunità. Nel secondo capitolo si commentano le evidenze restituite dalla ricerca condotta da **ALMED e UNA sulla presenza femminile nelle imprese di comunicazione in Italia**: le quote di donne e di uomini impiegati, i ruoli, gli inquadramenti delle dipendenti e dei dipendenti, oltre che le politiche di pari opportunità varate dalle imprese per migliorare il bilanciamento di genere nei loro organici. Infine, il terzo capitolo della sezione torna **sugli Zeta e sulle giovani donne che entreranno a breve nel mondo del lavoro e nelle imprese di comunicazione e cultura**, con le loro aspettative, il valore che attribuiscono al lavoro nelle loro vite, le predisposizioni e gli interessi, il loro modo di valutare e di operare.

Questa terza edizione del Libro Bianco delle Professioni della Comunicazione è dedicata a loro e ai loro coetanei: alla pazienza e alla forza che in questi mesi hanno dimostrato, alla salda convinzione che si possa ripartire e che si debba migliorare, alla fiducia che, nonostante tutto, ripongono negli

adulti: docenti, datori di lavoro, politici... e che non possiamo permetterci di tradire.

E ora i **ringraziamenti**.

Come le precedenti edizioni, anche questa non avrebbe visto la luce senza **le Direttrici e i Direttori e le Coordinatrici e i Coordinatori dei Master di ALMED**: la loro esperienza, di docenti, ricercatori e professionisti, che si nutre del dialogo costante con le imprese, dell'osservazione di quanto accade a livello nazionale e internazionale, **è alla base di questo volume**, del monitoraggio delle professioni della comunicazione e di tutta l'Alta Scuola.

Il ringraziamento va poi alle **imprese e ai professionisti che collaborano con ALMED** e che mettono il loro sapere e la loro esperienza al servizio dei giovani che si stanno preparando a entrare nel mondo della comunicazione. Molti di loro sono qui presenti con le loro testimonianze. A tutti va la stima e la gratitudine per il loro fondamentale apporto.

Un ringraziamento particolare alle imprese che sono state partner di questa edizione del *Libro Bianco*. Le elenco qui in ordine alfabetico: **2B Research, Brandforum, Credem Banca, PTSCLAS, UNA - Aziende della Comunicazione Unite, Universitybox**. Grazie per il contributo decisivo al lavoro di monitoraggio delle professioni della comunicazione, all'elaborazione di questo volume e alla costruzione di un modello di sinergia fra università e imprese che speriamo possa crescere ed estendersi.

Grazie ad **Arianna Cucchi**, che ha coordinato ALMED negli anni che hanno visto la nascita del progetto, fino a questa terza edizione, e a cui va la riconoscenza di tutta l'Alta Scuola, e non solo per il *Libro Bianco*. E grazie a **Federica Basilio** che ha raccolto il testimone da Arianna e accompagnato il

progetto nell'ultimo e faticoso miglio. A **Nicoletta Raffa**, paziente e implacabile lettrice, oltre alla gratitudine per il lavoro attento e generoso, vanno anche le scuse, per i nostri ritardi che l'hanno costretta nelle settimane precedenti alla consegna a ritmi di lavoro a cui non era tenuta: davvero grazie.

Ultimo, ma non ultimo, grazie a **Roberto Brambilla**, Direttore della Formazione Post-Laurea e Research Partnership di Università Cattolica, e a tutto il **Direttivo di ALMED** che sostengono da un lustro il progetto di monitoraggio delle professioni della comunicazione di cui questo volume è l'esito e con i quali ho il privilegio e il piacere di lavorare.

Mentre stavamo ultimando il lavoro di redazione ci ha raggiunti la notizia, improvvisa, inaspettata e dolorosa, della scomparsa di Emanuela DeMarchi, direttrice del Master in Ideazione e produzione audiovisiva, cinematografica e per i media digitali.

Perdiamo una professionista esemplare, un'intelligenza viva e un'amica cara.

SEZIONE I

**LE PROFESSIONI
DELLA COMUNICAZIONE.
PROFILI, TENDENZE, SFIDE**

CAPITOLO 1

**INFORMAZIONE, UFFICIO STAMPA
E *MEDIA RELATION*
FRA IPERDIGITALIZZAZIONE
E DEMEDIAZIONE**

1.1 GIORNALISMO A STAMPA, RADIOTELEVISIVO E MULTIMEDIALE

di Marco Lombardi

È per me inevitabile affrontare la prospettiva della professione giornalistica con lo sguardo del direttore della Scuola di Giornalismo dell'Università Cattolica che, come tutti quest'anno, si è dovuta piegare agli scenari sovra-determinanti della pandemia da Covid-19. Pertanto, la Scuola si è adeguata, e così il giornalismo insegnato si è adattato a degli scenari differenti, arrivando oggi a porsi la domanda: "che cosa tornerà come prima" ovvero "quali cambiamenti irreversibili la pandemia ha determinato?".

Un dato certo, insegnato da ogni crisi, è che il cambiamento conseguente questo tipo di eventi è inevitabile: l'esperienza non può essere cancellata e ha un impatto significativo sulle pratiche successive. Tuttavia, un altro dato certo è che ci vuole tempo e non bisogna avere fretta di buttare via tutto quanto "è passato" e accettare per intero il mutamento.

Pertanto, a pandemia ancora in corso, è difficile argomentare sui cambiamenti a cui è stata spinta la professione del giornalismo. Però qualche cosa si può dire, anche qui facendo tesoro di una regola fondamentale del *crisis management*: la crisi è un acceleratore di processi già esistenti.

A partire da questi presupposti, dunque, desidero evidenziare due aspetti che escono rinforzati dalle esperienze recenti, che hanno orientato le attività della Scuola e che sedimenteranno come caratteri distintivi della professione giornalistica. Il processo di digitalizzazione già in corso ha subito una accelerazione quale conseguenza del *social distancing*, spostando non solo la pratica giornalistica legata alla raccolta e narrazione delle notizie ma anche le pratiche organizzative che caratterizzano i media, sul digitale. Siamo arrivati a una sorta di **iper-digitalizzazione del giornalismo**, colpito nel profondo della sua anima da questo cambiamento per via delle caratteristiche relazionali che lo connotano come processo comunicativo. Si tratta ora di "non dare per scontata" l'irreversibilità del mutamento senza una attenta analisi di costi e benefici per la professione, soprattutto valutando i cambiamenti espressivi e strutturali che ciò necessariamente comporta.

La pandemia ci ha insegnato che la sicurezza collettiva è il risultato di azioni individuali responsabili: insomma, il diritto di una comunità di sentirsi sicura è misura del dovere di ciascuno di assumersi la responsabilità specifica di azioni individuali

che sortiscono effetti collettivi. Per chi opera nell'informazione, questo significa che il generale diritto all'informazione non si risolve nella responsabilità individuale che il professionista ha verso i suoi "lettori". Soprattutto (ancora una volta si noti come la crisi sia stata un *booster* di processi in corso), in un mondo in cui le *fake news* diventano una rischiosa "verità diversamente interpretata" non può mancare una nuova competenza etica adeguata a discernere in termini di effetti e responsabilità sul pubblico, oltre che di verità.

Per certi versi il 2020 è stato un anno da dimenticare ma questa nostra volontà di oblio si scontrerà con il continuo *memento* che Anno2020 rappresenterà rispetto alle nuove pratiche che ha prima forzatamente introdotto e che si sono poi sedimentate in nuove abitudini. Tra queste, **iper-digitalizzazione e competenza etica** che restano, a mio parere, due caratteri sui quali il giornalismo non ha ormai più ragione di interrogarsi ma di "praticarsi".

IL TESTIMONE. ISAIA INVERNIZZI

di Laura Silvia Battaglia

*È il giornalista italiano dell'anno secondo molti, ma Isaia Invernizzi ha fatto, semplicemente, dice, "quel che andava fatto". Bergamasco, cronista cittadino per anni a L'Eco, oggi passato al Post.it, Invernizzi ha unito il dovere di cronaca alla qualità di analisi e osservazione e, applicando un metodo sempre più diffuso (il giornalismo dei dati, anche detto **data journalism**) è riuscito a fornire un servizio pubblico alla cittadinanza in un anno difficilissimo, funestato dalla pandemia del secolo. Il lavoro di questo professionista dimostra ancora una volta, semmai ce ne fosse bisogno, che il giornalismo dei dati, applicato a una dimensione locale, e comunicato digitalmente, è una forma potente di giornalismo che può consentire l'esercizio del dovere di cronaca ed esaudire la necessità di informare i cittadini, pretendendo risposte da parte delle amministrazioni, a fronte di informazioni verificate alla mano.*

Come è nata la passione per il *data journalism*? Come è maturata la decisione di utilizzare il giornalismo dei dati a servizio di quanto stava accadendo in pandemia, nella prima regione italiana colpita, la Lombardia? Qual è stato l'impatto di questo lavoro? L'impatto è stato notevole anche perché la strategia di applicazione del metodo è potenzialmente illimitata. I numeri ufficiali della pandemia forniti dalle singole nazioni possono essere tutti analizzati e controllati con questo metodo. Così è stato fatto da molte altre redazioni nel mondo, e funziona molto bene a livello locale e nazionale.

Avete fatto richiesta alle Pubbliche Amministrazioni tramite FOIA?

Sì, abbiamo presentato qualche FOIA ma pochi, considerato che il tempo di risposta delle Pubbliche Amministrazioni, di fronte alle ri-

chieste così presentate, è potenzialmente lungo. Piuttosto abbiamo fatto un lavoro certosino, lanciando un appello pubblico a tutti i comuni lombardi, in particolare del bergamasco, affinché ci rispondessero. In tutto, abbiamo raccolto, interrogato e analizzato dati relativi a ben 243 comuni.

Dopo i numeri della pandemia, è l'era dei numeri delle dosi dei vaccini. Anche qui, quanto è utile applicare il giornalismo dei dati a informazioni numericamente massicce ma spesso qualitativamente oscure nel flusso quotidiano? Quanto è importante oggi il giornalismo dei dati?

È sempre più fondamentale. Ogni giorno viene prodotta una quantità tale di dati che non può essere ignorata e questo flusso contiene una tale fonte di informazioni che ci impone una competente qualità di analisi. Oggi, nel mondo dei *big data*, le più importanti inchieste vengono costruite così. Non sono un procedimento solitario e non possono non nascere da un lavoro in team, esercitato in un qualsiasi spazio, dalla cronaca locale alla cronaca internazionale. I dati non possono essere una materia solo per i giornalisti economici; tutti i giornalisti dovrebbero avere delle nozioni di statistica o acquisire le competenze per sapere analizzare un database. Se non è stato ancora ritenuto indispensabile fino a oggi, sarà necessario farlo da domani e al più presto, e su ogni tema o argomento.

1.2 LE PROFESSIONI DELLE *MEDIA RELATION*

di Ruggero Eugeni, Simonetta Saracino, Pier Donato Vercellone

Le aziende e le istituzioni non possono limitarsi a immettere sul mercato e pubblicizzare i propri prodotti o servizi (ciò di cui si occupano i professionisti del marketing e dell'*advertising*). Esse devono costruire, promuovere e talvolta difendere la propria reputazione e i propri interessi, sia rispetto a un pubblico generalista, sia rispetto a pubblici specifici (per esempio il mondo della politica e dei *policy makers*), sia ancora rispetto al pubblico dei propri dipendenti.

Questo è il settore di lavoro dei professionisti delle **media e public relation**.

Anche il mondo delle *media relation* è stato coinvolto dalla rivoluzione del Web 2.0, in particolare per i processi di **de-mediazione** tra utenti e aziende. Tuttavia, l'obiettivo del *media relator* rimane stabile: costruire e tutelare la reputazione dell'istituzione per cui lavora. Il Reputation Institute (www.reputationinstitute.com/), uno dei più autorevoli centri di studi internazionali, ha dimostrato che una forte reputazione impatta positivamente sul legame con i propri stakeholder e sulla propensione a raccomandare un brand; al contrario, una reputazione debole non garantisce, in caso di crisi, di potere ottenere un parere indulgente da parte di clienti e

consumatori. Nelle professioni delle *media relation*, dunque, vecchie e nuove competenze si connettono e si ibridano reciprocamente.

Attualmente quasi tutte le imprese private, le Pubbliche Amministrazioni, le Associazioni, le Fondazioni, gli Enti no profit, le Organizzazioni Non Governative, gli Enti di ricerca, ma anche le singole figure del mondo dello spettacolo o della politica, si sono dotate di una struttura che si occupa di *media relation*. Talvolta tali funzioni vengono delegate in tutto o in parte ad agenzie di consulenza esterne multi-cliente specializzate. Generalmente, si possono distinguere tre aree di attività:

- la Direzione Relazioni Esterne (o ufficio stampa), che coordina e gestisce le relazioni con gli stakeholder esterni, i media, il mondo dell'informazione e le differenti figure di *influencer* e *opinion former*;
- la Direzione Relazioni Istituzionali, che si rapporta con le istituzioni, nazionali e locali, e con le rappresentanze politiche, associative e non-governative (NGO), anche svolgendo attività di lobby;

- la Comunicazione Interna che si rivolge ai dipendenti e ai collaboratori dell'impresa e dell'organizzazione complessa ai fini di motivarne i comportamenti e renderli efficaci *brand ambassador*.

IL TESTIMONE. FABIO VENTORUZZO

di Ruggero Eugeni

Fabio Ventoruzzo è Direttore Comunicazione e Marketing di Sisal dove coordina e gestisce le attività di media relation, stakeholder engagement, CSR e brand activation a supporto della strategia aziendale, anche a livello internazionale.

Laureato in Relazioni Pubbliche, da oltre 15 anni si occupa di Comunicazione e Public Affairs in società di consulenza e aziende, specializzandosi in programmi di gestione della reputazione e del consenso. È stato Vicepresidente Ferpi-Federazione Relazioni Pubbliche Italiana. Insegna in master e corsi di specializzazione su Comunicazione, Public Affairs e Reputation Management.

20

Fabio, perché la reputazione di una azienda è tanto importante da meritare una serie di professioni e interventi *ad hoc*?

Perché sta crescendo il valore di mercato degli asset aziendali intangibili, e tra questi la reputazione sta assumendo un ruolo sempre più centrale. Se ci pensi, la reputazione è un patrimonio esclusivo, non “copiabile”, che si costruisce nel tempo e influenza i comportamenti di altri stakeholder (consumatori, giovani talenti, analisti e investitori, gli stessi dipendenti). Insomma, la reputazione non è solo un *nice to have*; essa garantisce piuttosto la licenza a operare e guida il successo delle aziende. Rimando anche alle analisi di The RepTrak® Company (www.reptrak.com).

Quindi le strutture di *media relation* possiedono un valore aziendale molto alto?

Sì, ma attenzione: la reputazione oggi è una responsabilità di tutte le funzioni aziendali. Il comunicatore non può contrabbandare un'im-

agine che non corrisponde a effettive strategie aziendali. Il consumatore attuale è sempre più valoriale e aspirazionale, ma anche consapevole e attento grazie agli strumenti del Web 2.0.

In particolare, diviene sempre più importante la percezione che gli stakeholder hanno del ruolo sociale delle aziende, cioè dell'impatto positivo che esse producono sull'ambiente, sulla società e sui dipendenti. Un peso che durante la pandemia è cresciuto ulteriormente. Oggi “chi sei” è diventato più importante di “cosa vendi”. È in questa prospettiva che le aziende utilizzano la forza del loro brand per prendere posizione su temi chiave per le persone: dalla protezione dell'ambiente, alla tutela delle diversità. È il cosiddetto *brand activism*, un approccio sempre più usato dalle aziende per rispondere alla polarizzazione della società e alla crescente domanda di rappresentanza rispetto a tematiche chiave per le persone. Per conquistare la fiducia degli stakeholder il silenzio non è più un'opzione praticabile.

Mi sembra che quanto dici affidi nuove responsabilità ma richiedi anche nuove competenze ai *media relator*.

Sì, certamente. Distingueri tre aspetti.

Primo, la comunicazione diviene *data-driven*: ai comunicatori è richiesto un approccio più quantitativo che non riguarda solo la (necessaria) misurazione dell'efficacia delle attività ma passa, soprattutto, dalla capacità di supportare i processi decisionali e definire strategie e attività con dati e analisi, al pari di altre direzioni aziendali. *Data analysis e intelligence* diventano competenze chiave.

Secondo, la reputazione è oggi inseparabile dalla sostenibilità: questa non è comunicazione, ma una strategia di lungo periodo dell'azienda. Al comunicatore è richiesta visione e capacità di integrarsi nella *governance* dell'azienda per supportare il business e la strategia. Il comunicatore non è un solista ma un manager capace di dialogare con tutte le funzioni aziendali.

Terzo: il comunicatore è un *community building & manager*: costruire reputazione oggi significa tessere relazioni con comunità di stakeholder (e non una semplice “lista” di stakeholder), utilizzando in maniera integrata canali digitali e fisici. Il comunicatore deve sapere coinvolgere gli stakeholder con azioni più simili alle campagne (il cosiddetto *campaigning*) che ai piani di comunicazione tradizionali.

I NUOVI LAVORI. LA DISSEMINAZIONE DELLA RICERCA SCIENTIFICA

di Carlo Castorina

Mai come oggi la comunicazione e la divulgazione scientifica ricoprono un ruolo fondamentale per le democrazie e il corretto rapporto tra istituzioni e cittadini. Una delle cose che ci ha insegnato la pandemia da Covid-19 e l'**infodemia** da essa scaturita, è che un esperto (un medico, uno scienziato) non è necessariamente un buon comunicatore: non ha quel tipo di formazione, non conosce determinati meccanismi non solo retorici ma altresì multimediali. Sostengo questa tesi in qualità di *Communication Manager* di Transcrime, centro di ricerca sulla criminalità transnazionale dell'Università Cattolica, ruolo che mi ha permesso di conoscere i paradigmi della divulgazione scientifica. Ma facciamo un passo indietro e partiamo dall'inizio con il nobile scopo di non annoiare il lettore.

Dopo la laurea in legge, ho deciso di intraprendere il percorso da comunicatore iscrivendomi nel 2017 al Master in **Media Relation e Comunicazione d'Impresa** erogato da ALMED, presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano. Frequentare il Master per me ha significato imparare e interagire con professionisti del settore, che hanno contribuito a delineare e definire il mio profilo di comunicatore. Svolgo lo stage presso il Gruppo Generali occupandomi di *media relation* e sviluppo di contenuti, un'esperienza impagabile perché avviene presso una delle più importanti multinazionali europee nell'anno della definizione della nuova strategia industriale. Imparo molto, e se hai passione verso questo lavoro, un anno è sufficiente per mettere le basi alla tua carriera e creare quel network per fare il salto di qualità.

Alla fine di questa esperienza, arriva una gradita chiamata dal Master dell'Università Cattolica che non si era scordato di me. Mi propone un colloquio per ricoprire il ruolo di *Communication Manager* di Transcrime (www.transcrime.it/en/). Parte quindi una nuova sfida. Per Transcrime, in qualità di responsabile della comunicazione, svolgo diverse funzioni: dalla definizione del piano di comunicazione, alle *media relation* (online e offline), passando per la strategia e la gestione di tutti i *touchpoint* del centro, senza trascurare l'organizzazione di eventi.

Da questa visuale privilegiata ho avuto modo di osservare e valutare le modalità di comunicazione adottate da media ed esperti durante i mesi drammatici della pandemia, riflettendo sul ruolo del comunicatore come mediatore della realtà e, più in generale, sull'impatto della comunicazione mediatica (tradizionale e digitale) sulla nostra vita sociale, politica ed economica. Unisco queste riflessioni alle parole del sociologo Manuel Castells tratte dal libro *Comunicazione e Potere* e decido di dare vita a **Storyword**.

Storyword è una piattaforma editoriale che gestisco con il supporto di diversi professionisti del nostro settore. Nasce con una doppia ambizione. Da un lato, punta a fornire ogni settimana, con l'aiuto di un algoritmo (sviluppato in seguito a un'attenta analisi di *keyword* e a una mappatura di fonti), una sintesi ragionata dei contenuti più significativi apparsi sui media, nazionali e internazionali, relativi alle tecniche e ai target di comunicazione. Dall'altro lato, si propone di analizzare l'impatto della comunicazione mediatica sulla vita sociale, politica, economica e intellettuale di tutti coloro che, in un modo o nell'altro, ne sono fruitori. Lo facciamo cercando di individuare i fili rossi che collegano le fonti al contesto, fornendo la nostra interpretazione sugli obiettivi, espliciti e impliciti, di chi ha concepito e realizzato determinati contenuti.

Non è un magazine (forse un giorno) né tantomeno un giornale online. Mi piace definirlo uno strumento originale e utile per i pro-

fessionisti del nostro settore e per chiunque sia curioso di leggere la realtà attraverso i media, consapevole del fatto che, parafrasando John Maynard Keynes, la comunicazione è più potente di quanto comunemente si creda.

SEZIONE I

**LE PROFESSIONI
DELLA COMUNICAZIONE.
PROFILI, TENDENZE, SFIDE**

CAPITOLO 2

**SPORT E SALUTE.
LA SFIDA DEL COMUNICARE**

2.1 “COMUNICARE LO SPORT” PER ANDARE OLTRE LO SPORT

di Paola Abbiezzi

Il mondo dello sport è da sempre un territorio privilegiato di intersezione tra differenti aree di azione: luogo di formazione e crescita relazionale e individuale, occasione di inclusione sociale, si offre altresì come metafora di imprese eroiche, materia per infinite opportunità di rappresentazione e diffusione attraverso i media tradizionali o le più recenti forme di mediazione social e digital, in un contesto economico realmente globalizzato.

A chi intende impegnarsi in questo settore, dunque, è richiesta una solida preparazione a più livelli che sappia incrociare gli aspetti valoriali con le nuove sfide di un mondo sportivo e comunicativo complesso e variegato. Comunicare lo sport, infatti, impone di considerare l'unicità e la straordinarietà di questo settore nel quale non solo i protagonisti ma anche gli operatori della comunicazione sono chiamati a confrontarsi con la porosità di un ambiente profondamente mutato.

Il 2020, che avrebbe dovuto essere l'espressione del tempo sospeso di un anno Olimpico in cui lo sport sarebbe stato il luogo centrale di azione, ha paradossalmente consolidato proprio nella sospensione dei grandi e dei piccoli eventi

sportivi la necessità della diffusione dei suoi valori: l'assenza della pratica ha messo in luce l'essenza dello sport, la centralità di un settore che svolge una funzione non solo economica ma primariamente sociale ed educativa.

In questo contesto, e mai come ora, la formazione di professionisti della comunicazione sportiva si offre come motore indispensabile per dare vigore al movimento sportivo e non solo. La competenza e la preparazione professionale devono integrarsi con la sensibilità di adattarsi alle differenti declinazioni che lo sport può assumere, sia a livello di pratica che di consumo, in un contesto nel quale le nuove sfide della digitalizzazione si integrano con le necessità di costruire nuove figure professionali in grado di dialogare con i *player* che operano nell'ampio contesto sportivo: dagli atleti alle società sportive, dalle aziende specializzate agli eventi di livello agonistico o amatoriale, lo sport può diventare realmente il luogo privilegiato in cui mettersi in gioco nella sfida alla ripartenza per il prossimo futuro.

Il mondo sportivo stesso, a livello istituzionale, non può prescindere dalla considerazione della necessità di una comu-

nicazione che non esprima il solo valore economico, ma che sia in grado di mettere in evidenza il contributo sociale, in termini di ricaduta educativa e di funzione aggregante, che solo lo sport è in grado di sollecitare.

Il Master **Comunicare lo sport** si offre dunque come palestra nella quale acquisire nuove competenze in un confronto diretto con i professionisti delle principali realtà operanti nel settore, in un percorso formativo sempre attento all'evoluzione delle figure professionali in linea con le nuove esigenze del mercato.

IL TESTIMONE. GOFFREDO D'ONOFRIO

di Paola Abbiezzi

*Goffredo d'Onofrio è giornalista e documentarista. Ha lavorato come autore, copywriter, content e digital specialist. Ha collaborato a vario titolo per Gazzetta dello Sport, Rai, Sky Sport, Amnesty International, BNL, FC Internazionale. Co-fondatore dell'agenzia .puntozero, dal 2020 è Director of Sport Channel Development, Europe di SENT, con il compito di sviluppare piattaforme OTT legate al mondo dello sport, a partire da Como TV lanciata il 26 febbraio. È inoltre docente di Digital device e social media al Master **Comunicare lo Sport** di ALMED.*

Quali sono secondo lei le potenzialità della comunicazione sportiva nell'attuale panorama mediale?

La comunicazione sportiva è sempre più comunicazione di intrattenimento e di brand. Ci sono diversi aspetti da considerare nel rispondere a questa domanda: tanto per cominciare, tra i più importanti, qual è il nostro pubblico? A chi ci rivolgiamo? Negli ultimi tempi è stato fatto un vero e proprio scatto in avanti nell'individuazione dei vari pubblici. Questo è dovuto all'analisi dei dati, alla gestione delle piattaforme e, in alcuni casi più virtuosi, alla creazione di un luogo virtuale proprietario. Diversi sono gli esempi di squadre, atleti, associazioni e Federazioni che distribuiscono i propri contenuti non solo sulle piattaforme classiche (Facebook, Instagram, Twitter, TikTok), ma che hanno deciso di impostare la propria strategia comunicativa anche attraverso veri e propri stadi digitali di proprietà. Questo consente maggiori controllo e ritorno e una profilazione più efficace; consente di creare strategie che, oltre ad essere perfettamente misurate, percorrono un *funnel* preciso, con minori intermediazioni.

C'è chi si è creato la propria OTT, chi è entrato nella *subscription economy* con forza, chi utilizza comunicazione e contenuti solo come posizionamento. Le opportunità sono, dunque, molteplici, ma ritengo che sia importante tenere a mente un concetto che vale un po' per tutti: l'accesso. Maggiore è l'accesso, l'esclusività del contenuto, maggiori saranno le probabilità che il pubblico si ampli. Per sintetizzare: **esclusività, appartenenza, esperienza, soluzione**. Con queste coordinate è probabile che un utente si abboni o usufruisca della tua piattaforma. La sfida è allargare il proprio bacino quanto più possibile. Per questo la comunicazione sportiva ha come *competitor* anche l'intrattenimento. Per questo assistiamo sempre di più alla creazione di *media house* in grado di gestire tutta la filiera della comunicazione (strategia, produzione, post-produzione e distribuzione).

Le società sportive oggi si offrono come vere e proprie *media company*. Nello scenario attuale, quali sono competenze che non possono mancare nei nuovi professionisti del settore?

È una domanda ampia che non ha un'unica risposta. Una cosa è certa: nelle *media company* sportive strutturate non troverete solo chi si occupa di contenuti, o chi si occupa solo di "postare", o solo chi sa disegnare, trasformare visivamente concetti, idee, intuizioni. Naturalmente ci devono essere queste competenze ma non possono bastare. Accanto a queste professionalità è necessario avere chi si occupa, per esempio, della *user experience*, chi sa trovare, analizzare e interpretare i dati; chi si occupa dell'architettura dell'informazione e chi analizza tutti i *touchpoint* digitali della società.

Il caso di Como TV è un esempio virtuoso e può diventare un modello anche per altre società sportive. Lei è il cuore pulsante di questo progetto. Ce lo racconta?

Como TV nasce come OTT proprietaria e si inserisce nel discorso che abbiamo appena fatto. Lo scopo non è soltanto quello di raccontare il Como, i suoi tifosi, la sua storia e la città. È anche un punto di riferimento per coloro che non tifano Como. E mi spiego: trasmettiamo in esclusiva le qualificazioni mondiali sudamericane e questo è di per sé un *unicum*. Lo facciamo perché vogliamo che sulla nostra piattaforma vengano tutti gli appassionati di calcio: italiani e stranieri. Le prime partite sono andate molto bene e la nostra doppia anima ci serve per sperimentare: da un lato siamo un *club media* che, anche attraverso i dati, cerca di proporre agli appassionati lariani i migliori contenuti possibile; dall'altro, tuttavia, possiamo raggiungere chiunque attraverso la nostra piattaforma e con contenuti esclusivi.

I NUOVI LAVORI. OLTRE LO STORYTELLING

di Jacopo Pozzi

La sfida del Master per i nuovi professionisti della comunicazione sportiva intercetta le linee evolutive della *content creation* grazie, tra gli altri, al workshop *Storytelling per la comunicazione degli atleti, delle federazioni e delle organizzazioni sportive* che costituisce un'importante sottotraccia dell'intero percorso formativo.

Il mondo della comunicazione sportiva è un territorio di frontiera, all'interno del quale le competenze continuano ad aggiornarsi e modificarsi.

Il racconto dello sport, e di conseguenza le professioni che lo circondano, assume nella contemporaneità un tenore sempre più aperto alle contaminazioni culturali, musicali e cinematografiche.

Parlare dell'evento sportivo significa comprendere i meccanismi della comunicazione di settore a 360 gradi, costruendo una bussola, con la quale muoversi dentro un flusso di informazioni, di analisi e di contenuti che strizzano sempre di più l'occhio al concetto di *infotainment*.

Lo sport, insomma, non è più soltanto sport. Oltre la partita, oltre il torneo e oltre il campionato, essere *player* della comunicazione sportiva significa instaurare un percorso dialogico con gli appassionati, che occupi tutti i giorni della settimana e tutte le settimane dell'anno. Le nuove generazioni vivono l'esperienza sportiva attraverso la mediazione dei social, e più in generale del digitale, che rende il tutto più immediato, più rapido e allo stesso tempo più competitivo.

Blog personali, podcast, pagine social, ognuno può, oggi, costruire uno *speaker's corner* dal quale raccontare il proprio modo di vedere lo sport, per iscriversi alla competizione dei *content creator* del settore.

Un punto di partenza fondamentale per inserirsi poi nel mondo del lavoro con le spalle larghe e le idee chiare.

L'intento del percorso formativo, pertanto, è quello di preparare gli studenti a muoversi autonomamente all'interno di questo flusso, padroneggiando i registri linguistici e i diversi *tone of voice* proposti dalle tante realtà dell'ambiente, siano esse private, istituzionali o commerciali.

Inoltre, in questo processo di formazione, si cerca di dare il maggior risalto possibile alla creazione di un percorso personale per ognuno degli studenti, al fine di accreditarsi come parti attive, originali e pensanti della comunicazione sportiva.

Un approccio pratico, individuale e stimolante, che invita lo studente a un'immediata presa di coscienza della comunicazione sportiva nei suoi aspetti più creativi e probanti, e che lo accompagna verso un inserimento rapido nei meccanismi lavorativi che incrocerà al termine del corso.

2.2 LE SFIDE PER L'HEALTH CARE COMMUNICATOR. DALLA PAROLA COME CURA AL RUOLO DEI SOCIAL MEDIA

di Elisabetta Locatelli e Roberto Morandi

La pandemia di Covid-19 ha contribuito ad accelerare il processo di trasformazione del settore sanitario, già osservabile da qualche anno, che riguarda il ruolo e la centralità della comunicazione.

Ai medici e al personale sanitario è sempre più richiesta non solo professionalità nella cura ma anche nella comunicazione con i pazienti e con i loro famigliari, le strutture sanitarie hanno necessità di relazionarsi con gli stakeholder territoriali (oltre ai pazienti, le istituzioni e i giornalisti) al fine di far conoscere i propri servizi e le modalità di accesso, il ruolo del marketing e della comunicazione diventa rilevante per il posizionamento delle strutture in termini reputazionali ed è importante rispondere ai nuovi bisogni informativi degli utenti con contenuti qualificati e validi. Ulteriori sfide sono rappresentate dal contrasto alle *fake news* e dalla gestione dell'*overload* informativo generato dall'enorme quantità di contenuti accessibili online. La sfida del ben comunicare in ambito sanitario investe tutti i livelli della gestione della salute, dalle relazioni interpersonali alla comunicazione istituzionale e di impresa.

Nel parlare di comunicazione efficace in ambito sanitario occorre tenere presente che le parole creano relazioni e hanno

spesso valore terapeutico: è quindi importante selezionarle con criterio, soprattutto nel momento in cui protagonisti del processo comunicativo sono il medico e il suo paziente.

Inoltre, per dirla con Paul Watzlawick, "non si può non comunicare" e per comunicare efficacemente in ambito sanitario, il professionista deve dimostrare la propria competenza rispetto alla materia in cui è specialista per curare le patologie del corpo e della mente, ma deve anche essere a conoscenza delle tecniche comunicative più idonee per un buon rapporto con gli assistiti.

Come afferma il Professor Umberto Veronesi, tra medici e pazienti comunicare bene è già una "terapia"¹.

Quanto detto finora non è meno vero per le relazioni interne tra il primario e i propri collaboratori, tra medici, infermieri e OSS, tra personale sanitario e personale amministrativo. Relazioni efficaci e fluide hanno un impatto significativo sull'operatività generale, sulla qualità del servizio, sulla lucidità di chi è chiamato a prendere decisioni tempestive e, di conse-

¹ *La nostra salute – Domande di Oggi* – n. 24/2008.

guenza, sulla serenità dei degenti e sullo stato complessivo del paziente.

Il documento *SALUTE 2020. Un modello di politica europea a sostegno di un'azione trasversale al governo e alla società a favore della salute e del benessere* (Ministero della Salute, 2020) di orientamento delle politiche sanitarie europee e nazionali focalizza l'attenzione su alcuni punti chiave, tra cui l'esigenza di rafforzare i servizi sanitari mettendo al centro la persona e creare ambienti favorevoli al benessere e alla salute individuale e comunitaria.

Il progetto *Umanizzazione dei luoghi di cura: costruire luoghi e spazi di benessere per curati e curanti del blocco operatorio dell'A.O. Ordine Mauriziano* rappresenta un esempio da seguire in tal senso. Il progetto nasce dal bisogno di prendersi cura di sé, come professionisti, e degli altri (pazienti e colleghi), sviluppando ambienti accoglienti, attrezzati, colorati, in cui sia piacevole lavorare ed essere assistiti.

Per una comunicazione efficace in ambito sanitario, quindi, il segreto è essere professionali restando umani o meglio ancora curare il malato e non la malattia.

Venendo al rapporto tra media e comunicazione della salute, i recenti e significativi mutamenti del panorama mediale investono anche il settore della salute. Tra questi, particolarmente rilevanti sono la disintermediazione (a quanti è capitato di usare Google per cercare informazioni su un farmaco? Oppure di inserire i propri sintomi in un motore di ricerca per arrivare velocemente a una autodiagnosi?); la crisi della fiducia nei media tradizionali a favore della fiducia fra pari (genitori, famigliari e amici), soprattutto per le giovani generazioni; la nascita di nuove forme di divulgazione scientifica e qualificata attraverso blog, canali YouTube e account Instagram gestiti da professionisti.

Una ricerca svolta da GFK nel 2015 (*Health Information Journey. Canali e influenti nel decision making della popolazione italiana in area salute e benessere*) ha evidenziato come già nel 2015, il 24,5% della popolazione italiana utilizzasse internet per cercare informazioni relative alla salute, con una concentrazione maggiore nella fascia 25-34 anni.

I dati dell'Osservatorio Innovazione Digitale in Sanità del Politecnico di Milano del 2019² mostrano che i cittadini, soprattutto le fasce di popolazione più giovani, cercano informazioni su malattie, sintomi e cure (38%), corretti stili di vita e alimentazione (37%) e vaccini (15%). I canali più utilizzati sono i siti web istituzionali (52%), seguiti da portali dedicati alla salute e alla medicina (30% circa). Dagli stessi dati appare invece meno diffusa la prenotazione digitale di servizi sanitari: solo il 23% del campione intervistato prenota prestazioni mediche online (21% tramite sito web e 2% tramite app) e solo il 19% le paga via web (15% tramite sito e 4% tramite app), con picchi del 45% e del 27% fra i 35-44enni.

Ancora dagli stessi dati emerge poi una crescita nell'utilizzo di app per la forma fisica, su smartphone o smartwatch, e per informazioni sui servizi (gli orari di apertura delle farmacie, ad esempio). Anche l'utilizzo dei canali digitali (soprattutto e-mail e WhatsApp) da parte dei medici di base è in crescita. La pandemia ha alimentato questo trend, aumentando la centralità del web nella diffusione e nel reperimento di informazioni da parte di utenti e istituzioni. A causa dell'abbondanza di informazioni disponibili e della loro difficile

² Osservatori.net Digital Innovation (2019), *Cresce la spesa per la sanità digitale: 1,39 mld di euro, +7%*, www.osservatori.net/it/ricerche/comunicati-stampa/crescela-spesa-per-la-sanita-digitale-1-39-mld-di-euro-plus7.

gestione, l'OMS ha dichiarato la pandemia da Covid-19 **infodemia**³.

Per rendere conto dei cambiamenti in atto, Eysenbach (2008) ha ideato il paradigma *Medicine 2.0* che comprende tutti gli strumenti digital e web usati da pazienti, tecnici e professionisti per favorire la connessione sociale, la partecipazione, la collaborazione e l'apertura.

Possibili strumenti da utilizzare sono motori di ricerca, blog, forum e siti ufficiali dedicati alla salute, magazine, giornali e social media.

E a proposito dei social media, lo studio condotto da Moorhead *et al.* (2013) su usi, benefici e limiti dell'impiego dei social media per la comunicazione della salute, ha evidenziato alcune loro funzioni chiave fra cui: il reperimento di informazioni, la condivisione di esperienze, la richiesta di supporto emotivo (attraverso gruppi Facebook o forum dedicati a patologie specifiche), la creazione di piattaforme finalizzate a facilitare il dialogo fra pazienti e professionisti, la raccolta di dati su pazienti e sulle loro opinioni (anche in ottica di valutazione del servizio), la diffusione di iniziative di promozione ed educazione alla salute e la riduzione dello stigma verso determinate patologie.

I benefici della comunicazione sanitaria a mezzo social (diffusione di informazioni, supporto, monitoraggio dei pazienti e delle loro opinioni, coinvolgimento di pubblici altrimenti difficilmente raggiungibili e quindi maggiore partecipazione da parte di tali pubblici, rapidità ed economia dei flussi comuni-

cativi...) si accompagnano a diversi rischi legati alla difficoltà di controllare la qualità dell'informazione, alla privacy e alla sicurezza dei dati, alla gestione dell'*overload* informativo, alla diffusione di *fake news* (che risultano peraltro fra le notizie più diffuse, come dimostrato dall'indagine di Waszak *et al.*, 2018) e al *digital divide*.

I crescenti bisogni informativi e relazionali che gli utenti/pazienti cercano di soddisfare attraverso i social media hanno portato istituzioni e strutture sanitarie, pubbliche e private, a costruire la propria presenza in rete. Una ricerca di Alessandro Lovari (2017) attesta una forte crescita della presenza delle ASL italiane sui social media fra il 2013 e il 2016 (dal 36% del 2013 al 66,66% del 2016). I canali maggiormente presidiati sono Facebook, Twitter e YouTube e negli ultimi due anni, con la crescita di Instagram, si è registrata una presenza, più contenuta, anche su questa piattaforma. Parallelamente sono cresciuti i contenuti ufficiali sui siti web (tra i cui obiettivi c'è anche quello di "smontare" le *fake news*), come la pagina dedicata del Ministero della Salute⁴.

Attraverso la loro presenza ufficiale online, istituzioni e imprese private contribuiscono a diffondere informazioni qualificate, dimostrano attenzione ai pazienti, migliorano i loro posizionamento e reputazione.

Si è dunque visto come la comunicazione rivesta oggi un ruolo sempre più centrale a tutti i livelli della gestione della salute. Quello della comunicazione sanitaria è pertanto un ambito che ha adesso, e avrà in futuro, sempre più bisogno di professionisti adeguatamente formati, in grado di coniugare

³ Cfr. www.who.int/news/item/23-09-2020-managing-the-covid-19-infodemic-promoting-healthy-behaviours-and-mitigating-the-harm-from-misinformation-and-disinformation.

⁴ www.salute.gov.it/portale/nuovocoronavirus/archivioFakeNewsNuovoCoronavirus.jsp.

la conoscenza e le specificità del settore a spiccate abilità comunicative.

Fra i ruoli professionali che emergono come particolarmente significativi, e che verranno poi approfonditi nelle interviste, figurano:

- *Addetto media relation* e ufficio stampa, per la gestione del rapporto con i giornalisti e con tutto il settore dell'informazione;
- *Digital marketing manager*, per la gestione delle campagne di *advertising* sui diversi spazi in rete;
- *Web editor*, per il management e l'ottimizzazione dei contenuti sui siti web;
- *Social media e community manager*, che si occupa di gestire e moderare i flussi di comunicazione sui social media;
- *Customer Relationship Manager (CRM)* per la costruzione e il mantenimento di relazioni continuative con il pubblico;
- Formatore nell'ambito delle Risorse Umane, che si occupa di formare il personale all'importanza della corretta gestione dei flussi di comunicazione interpersonali e digitali;
- *Fundraiser*, impegnato nelle campagne di raccolta fondi.

IL TESTIMONE. ISABELLA FERRARI

di Elisabetta Locatelli

Isabella Ferrari si laurea in Lingue e Letterature Straniere nel 2002. Dopo varie esperienze di stage e lavoro (anche internazionali) nel mondo dell'arte, della cultura e del sociale, nel 2008, entra nel settore della sanità. È stata Responsabile Marketing e Comunicazione presso il Centro Medico Santagostino, seguendone start-up e sviluppo territoriale. Dal 2016 ricopre lo stesso incarico presso l'IRCCS Istituto Auxologico Italiano. Ha partecipato allo sviluppo della comunicazione del settore, sempre più innovativa e rilevante grazie anche alle tecnologie digitali e ai nuovi media. Segue con interesse le iniziative di divulgazione del know-how di questa professione che può offrire ai giovani prospettive affascinanti e di valore per la carriera futura.

Qual è il ruolo della comunicazione nel settore sanitario oggi?

La comunicazione svolge un ruolo cruciale all'interno delle strutture che erogano servizi sanitari per la salute dei cittadini: ospedali, istituti clinici e di ricerca, poliambulatori. Ed è per questo che oggi tante aziende sanitarie, pubbliche e private, non si accontentano più di affidarsi a consulenti esterni e preferiscono internalizzare figure chiave, quali addetti stampa, esperti di marketing, social media e comunicazione digitale.

Negli ultimi quindici anni, il settore della sanità ha vissuto profondi cambiamenti, come la nascita di nuove strutture e la fusione di grandi gruppi, con il conseguente aumento della possibilità di scelta per i cittadini che devono orientarsi in un'offerta sempre più ricca e articolata.

Parallelamente, lo sviluppo della rete e del digital ha aperto canali di informazione e accesso ai servizi diretti e di facile utilizzo, con il

progressivo passaggio da una comunicazione unidirezionale a una comunicazione orizzontale, che deve essere gestita in modo professionale e attento.

La comunicazione sanitaria, infatti, svolge non solo "funzioni tradizionali" di informazione e orientamento sui servizi e sulla salute, ma anche un compito strategico di posizionamento: raccontare il brand sanitario, facendone conoscere specificità e caratteristiche distintive e contribuendo alla costruzione (e alla tutela) della sua reputazione sul mercato.

Gli stakeholder verso cui indirizzare la comunicazione sono piuttosto eterogenei: l'utenza, i media, la comunità medico-scientifica, le istituzioni, gli enti del territorio, le aziende e le associazioni. Ed è quindi fondamentale avvalersi di professionisti specializzati e strategicamente formati sul mondo della sanità.

Quali sono i media che occorre presidiare?

Per le specificità del mondo sanitario, la comunicazione deve essere multicanale e integrata, tra fisico (sale d'attesa, accettazioni, ambulatori) e digitale, mantenendo in questi diversi contesti una coerenza di tono di voce, stile comunicativo e messaggio.

Poiché i destinatari hanno bisogni informativi e relazionali diversi, è consigliabile attuare un piano di comunicazione specifico per ogni target, selezionando i media più adeguati. Non è importante essere dappertutto, ma individuare i canali più importanti per la propria strategia e presidiarli con risorse dedicate.

Se il prestigio dei media tradizionali, come tv, radio e carta stampata, non è certamente messo in discussione, oggi il web e i social media sono considerati un'arena imprescindibile, non solo per la larga visibilità e copertura a costi più contenuti, ma anche per la possibilità di entrare in contatto diretto con il pubblico stabilendo relazioni e scambi di reciproco valore.

Quali sono le funzioni con cui il comunicatore sanitario interagisce maggiormente?

Il comunicatore è l’emanazione della voce dell’istituzione sanitaria e deve quindi interagire con diverse figure interne: principalmente i vertici aziendali, con i quali costruisce la strategia comunicativa e la componente amministrativa e quella sanitaria, con la quale condivide e sviluppa i contenuti. All’esterno, il comunicatore interagisce con l’opinione pubblica: giornalisti, *opinion leader* e *influencer* e con collaboratori esterni, quali agenzie di comunicazione, consulenti e fornitori.

È importante conoscere le modalità organizzative e le specificità del settore sanitario?

La conoscenza del settore è sicuramente importante, se non indispensabile, perché la sanità è un mondo complesso, con regole e dinamiche proprie e un linguaggio tecnico, spesso autoreferenziale e privo di “chiavi d’accesso”. Una formazione sull’organizzazione, la legislazione e il mercato agevola senza dubbio l’ingresso nel campo.

Quali sono le specificità della comunicazione sanitaria nel settore privato?

Penso che il settore pubblico e privato condividano gli stessi macro-obiettivi di comunicazione: la costruzione di reputazione e notorietà, la creazione di una *brand identity* riconoscibile, l’orientamento all’offerta e ai servizi. Ciò che li differenzia è il budget disponibile per realizzare tali obiettivi e le modalità operative che nel pubblico, sono più soggette a controlli.

Nel pubblico inoltre la selezione del personale avviene per concorso, mentre nel privato non ci sono queste barriere all’ingresso, ma talvolta le condizioni contrattuali possono essere meno stabili.

Quali competenze non devono mancare nella “cassetta degli attrezzi” di un comunicatore del settore sanitario?

Comunicare significa “mettere in comune”, e quando si tratta di salute occorrono sensibilità, delicatezza, precisione, cura per i dettagli e senso di responsabilità.

Oltre a queste attitudini personali, le competenze vincenti per svolgere questa professione sono: ottime doti comunicative scritte e orali, capacità analitiche e di *project management*, e ovviamente creatività. Ma, soprattutto, la voglia di non smettere mai di imparare dalle attività più semplici e la volontà di studiare anche i temi legati alla medicina.

Quali competenze suggerisci di acquisire ai giovani che vogliono costruire il proprio percorso professionale in questo settore?

Penso che sia importante in primo luogo farsi un’idea del settore sanitario, per esempio seguendo sui social le strutture che si conoscono ed esaminando con spirito critico contenuti, stile, format, gestione dei commenti. Molto apprezzate sono la capacità di lettura e interpretazione analitica dei dati e le competenze “verticali” sul digitale: SEO, *advertising* sui social e sui motori di ricerca, strumenti come Google Analytics e il *digital marketing*. Personalmente poi considero lo spirito critico la competenza più interessante (e rara).

Quali saranno le sfide per il futuro?

Come la pandemia ci sta insegnando, la salute è un bene prezioso e mai scontato. Questa consapevolezza è sempre più diffusa anche nella popolazione più giovane. Riuscire a ingaggiare le nuove generazioni sull’importanza della prevenzione e di uno stile di vita sano con l’obiettivo di una salute pubblica migliore nel futuro, rappresenta una trasformazione culturale importantissima, a cui contribuiranno le iniziative di formazione, come il Master in **Comunicazione Sanitaria** dell’Università Cattolica, volte a preparare i prossimi attori di questa rivoluzione.

IL TESTIMONE. ANNAMARIA MARTINI

di Elisabetta Locatelli

Laureata magistrale con lode in Scienze Sociali per la Ricerca e le Istituzioni presso l'Università degli Studi di Milano, Annamaria Martini lavora in ambito sanitario dal 2000.

Dal 2018 è Referente dell'Area Marketing e Comunicazione dell'ASST Rhodense. Ha insegnato Sociologia generale all'interno del corso di laurea in Infermieristica dell'Università degli Studi di Milano e ha collaborato a diversi corsi di formazione sulla comunicazione in ambito sanitario.

Qual è il ruolo della comunicazione nel settore sanitario oggi?

La comunicazione ha sempre avuto una funzione importante nel settore sanitario, ma oggi, a causa della pandemia da Covid-19, il ruolo della comunicazione ha valenza ancor più strategica, in quanto è necessario non disorientare i cittadini, spesso bombardati da un eccesso di informazioni talvolta apparentemente discordanti. Le istituzioni sono chiamate a parlare ai cittadini in modo autorevole e, affinché la loro autorevolezza venga riconosciuta, si devono rispettare alcune regole di comunicazione essenziali, tra cui la tempestività e la correttezza delle informazioni fornite in piena trasparenza.

Il comunicatore della salute si trova a svolgere il suo lavoro in un contesto in continua evoluzione socio-culturale e digitale e questo nuovo setting richiede competenze trasversali ai diversi ambiti, anche mediali, con una formazione marcatamente interdisciplinare e un forte bilanciamento tra *hard* e *soft skill*.

Quali sono i media che occorre presidiare?

La comunicazione nella Pubblica Amministrazione (PA) è disciplinata dalla Legge 150/2000, che tra le diverse forme di comunicazione,

annovera “iniziative di comunicazione integrata e sistemi telematici multimediali”, ovvero l'integrazione delle diverse attività di comunicazione e l'utilizzo degli strumenti online nella comunicazione istituzionale, sempre più rilevanti in un ecosistema crossmediale e multi-attore.

È pertanto importante che le PA siano presenti sui social e che i canali di comunicazione digitale vengano utilizzati come strumento di dialogo con la cittadinanza.

Non è più possibile per le aziende non essere presenti sui social, soprattutto se si vogliono raggiungere target specifici, come i giovani.

Quali sono le funzioni con cui il comunicatore sanitario interagisce maggiormente?

Il comunicatore di un'Azienda Socio Sanitaria Territoriale interagisce con tutte le funzioni a tutti i livelli decisionali. Gli Uffici Comunicazione nell'ASST si occupano non solo della comunicazione esterna, ma anche di quella interna, che è altrettanto strategica per i flussi informativi funzionali allo svolgimento delle attività di tutti gli attori aziendali e per il rapporto di fiducia con i cittadini. Oggi il comunicatore svolge una funzione di *facility manager*: un facilitatore dei processi e delle relazioni interne ed esterne.

È importante conoscere le modalità organizzative e le specificità del settore sanitario?

Il settore sanitario è complesso e articolato e regolamentato in modo stringente. Il comunicatore della salute deve pertanto conoscerne a fondo le modalità organizzative e le specificità, per facilitarne l'accesso ai cittadini e creare un contesto di collaborazione istituzionale. A fronte delle nuove modalità di comunicazione, è essenziale disporre di conoscenze che permettano di raccontare la storia delle aziende e tutelare la loro reputazione. In questo senso, giocano un

ruolo importante la continua formazione dei professionisti che si occupano di comunicare la salute e che devono essere in grado di tenere il passo, rimanere aggiornati e acquisire competenze sempre in linea con le esigenze del mercato del lavoro, al fine di rispondere adeguatamente e in maniera soddisfacente alle domande dei cittadini.

È importante che il comunicatore della salute abbia una visione “alta” dell’azienda, oltre che sistemica, per cercare soluzioni innovative che spesso si trovano grazie alla costruzione di reti, non solo istituzionali. Il mondo del volontariato, ad esempio, è una grande risorsa con la quale la sanità collabora attivamente.

Quali sono le specificità della comunicazione sanitaria nel settore pubblico?

Per anni la Pubblica Amministrazione ha ritenuto di non dover comunicare con i cittadini, credendo che fosse sufficiente informarli, talvolta persino con un linguaggio complicato e non accessibile, se non agli addetti ai lavori. Gli interventi normativi degli anni Novanta rappresentano un cambio di passo rispetto al modo di comunicare della PA. Credo tuttavia che solo con la diffusione di internet e dei social media il modo di comunicare delle PA sia effettivamente cambiato, anche se c’è sicuramente un ampio margine di miglioramento. La comunicazione sanitaria nel settore pubblico non deve dare nulla per scontato e deve impegnarsi a costruire un rapporto di fiducia con i cittadini, fruitori dei servizi. Il comunicatore nelle ASST vende un prodotto, che è il brand aziendale, l’immagine dell’Azienda, il simbolo della garanzia dei servizi che vengono erogati. L’immagine dell’ASST Rhodense ad esempio è strettamente legata a quella del Sistema Sanitario Regionale Lombardo, con stringenti regole di *brand identity*, che rendono l’Azienda riconoscibile come ente del Sistema.

Quali competenze non devono mancare nella “cassetta degli attrezzi” di un comunicatore nel settore sanitario e quali suggerisce di acquisire ai giovani che vogliono costruire il proprio percorso professionale in questo settore?

Oltre alle competenze multidisciplinari, tra cui quelle informatiche e digitali, buone doti comunicative e relazionali sono imprescindibili. I comunicatori della salute si avvicinano a un tema delicato e complesso. Bisogna sempre tenere a mente che la relazione è tra persone che hanno un bisogno, anche quando mediata dalla tecnologia. Le *soft skill* assumono quindi centralità nello scenario professionale attuale.

Credo inoltre sia importante essere curiosi e creativi, mettersi in gioco, imparare a comprendere e interpretare i cambiamenti sociali e culturali, adattandosi a essi e maturando un’autentica passione per questo lavoro, che talvolta può esporre a stress prolungato.

È sicuramente importante sviluppare capacità di lavoro in team e *problem solving*. Anche la flessibilità è un elemento di valore. Alle volte si deve sperimentare, proponendo progetti originali, senza timore di sbagliare.

Credo fermamente che i comunicatori avranno un ruolo fondamentale nel cambiamento della Pubblica Amministrazione: cambiare il modo di comunicare può agire da forte leva strategica e d’innovazione della PA.

Quali saranno le sfide per il futuro?

Trasformazione, organizzazione flessibile, digitalizzazione, informatizzazione e sburocratizzazione sono a mio avviso gli obiettivi a cui tendere nei prossimi anni, nel corso dei quali emergeranno nuove professioni e quelle tradizionali evolveranno.

Diventerà essenziale saper gestire e ottimizzare il proprio tempo, finalizzandolo al raggiungimento degli obiettivi e sviluppare idee

creative, in un contesto che vede il nostro Paese e, di conseguenza il nostro sistema sanitario, non come una monade, ma come realtà calata in un contesto europeo e internazionale, con il quale è impossibile non confrontarsi.

Dovremo essere abili a interpretare le nuove sfide come opportunità di cambiamento e diventare dei facilitatori della transizione attraverso un dialogo costruttivo con i cittadini, perché possano fidarsi della e affidarsi alla Pubblica Amministrazione.

SEZIONE I

**LE PROFESSIONI
DELLA COMUNICAZIONE.
PROFILI, TENDENZE, SFIDE**

CAPITOLO 3

**COMUNICARE, FARE RETE
E GENERARE FIDUCIA
NEGLI AMBIENTI DIGITALI**

3.1 L'EVOLUZIONE DELLA FILIERA NELL'AMBITO DELLA COMUNICAZIONE DI IMPRESA, I MEDIA DIGITALI E I SOCIAL MEDIA

di Simone Carlo, Elisabetta Locatelli, Elisa Santoni, Michele Varini

La comunicazione d'impresa è in continuo cambiamento: nuove piattaforme, device, formati pubblicitari compaiono nel mercato a una velocità che sembra, ai più, incontrollabile. La digitalizzazione, onnipresente, è il fulcro di questa evoluzione che tocca la comunicazione sotto molti aspetti, tra cui la produzione/distribuzione di contenuti e materiali pubblicitari. Tale evoluzione tecnologica si lega anche a un cambio di paradigma nel rapporto aziende-consumatore, dove la dimensione relazionale, performativa e comunicativa è importante almeno quanto la "semplice" vendita del prodotto/servizio. A queste innovazioni (tecnologiche, economiche, culturali) si affianca anche un'evoluzione del mercato del lavoro, con la nascita e la ridefinizione di figure professionali nel mondo della comunicazione d'impresa, la richiesta di nuove competenze, la crisi di professionalità ormai obsolete. La pandemia da Covid-19 e la crescente richiesta di lavoro *smart* ha reso ancora più complesso lo scenario delle competenze richieste ai giovani professionisti del digital.

I *player* della filiera della comunicazione digitale si sono moltiplicati negli ultimi anni. Start-up e acquisizioni stanno cam-

biando il panorama delle agenzie e dei soggetti che fanno da intermediari fra brand, aziende e stakeholder (consumatori finali ma anche giornalisti, *influencer*, *community*). A partire dall'esperienza dei Master in **Comunicazione, marketing digitale e pubblicità interattiva e Digital Communications Specialist** abbiamo provato a tracciare una mappa dei cambiamenti più rilevanti a livello dei *player*.

Eccoli di seguito.

Integrazione di competenze: dopo la fase degli anni Duemila segnata dalla nascita di agenzie iperspecializzate, è nata l'esigenza di integrare le competenze al fine di poter offrire ai clienti un pacchetto completo che copra tutto lo spettro della filiera, dalla creatività alla valutazione delle performance. Un segnale in questa direzione è stato per esempio l'acquisizione da parte del gruppo Dentsu Aegis dell'agenzia The Big Now, che ha unito competenze proprie dei centri media con competenze creative. Le Relazioni Pubbliche stanno avvertendo in modo molto accentuato questo cambiamento e dopo aver integrato le digital PR stanno avvicinandosi al mondo della creatività, della gestione dei social media e della pianificazione pubblicitaria.

Influencer: il fenomeno degli *influencer* segna la sua piena maturazione con la loro integrazione sistematica in strategie di comunicazione e marketing ma anche con il consolidamento di realtà di *talent management* che si occupano di supportarli all'interno del loro percorso creativo e di relazione con i brand.

Strategia: la numerosità delle piattaforme e delle possibilità comunicative rende sempre più necessaria la presenza di competenze e ruoli strategici per poter affiancare il cliente nella scelta degli strumenti adeguati ai propri obiettivi. Sulla figura del *digital strategist* torneremo nella scheda dedicata.

Integrazione: i media digitali, per natura convergenti, sono sempre più connessi e in competizione fra loro per conquistare l'attenzione dell'utente, così come i mass media stanno sempre più sfruttando nuove *feature* (la televisione interattiva ne è un esempio).

La diffusione del Covid-19 ha certamente aumentato nelle aziende, anche più tradizionali, la consapevolezza dell'importanza di un approccio digitale al marketing, con una conseguente richiesta di professionisti specializzati in macroaree diverse.

Ricordiamo le professioni principali: *il social media manager* che si occupa della gestione dei profili aziendali sui social media e che lavora a stretto contatto con il *community manager*, il quale si occupa principalmente dell'interazione con la *community*, relazionandosi anche con il *customer care* per quelle realtà che ne prevedano la gestione attraverso personale dedicato. Il *digital account* poi è la figura che si occupa di seguire i clienti in tutto lo sviluppo delle attività digitali, dalla raccolta del *brief* alla reportistica. Il *digital planner* è colui che si occupa della pianificazione delle campagne di *ad-*

vertising sui media digitali, lavorando a stretto contatto con il *trafficker* e il *programmatic specialist*.

Fra i profili emergenti segnaliamo il *web content editor*, che si occupa di definire la *content strategy* del sito web e che deve avere competenze di scrittura ma anche di gestione e ottimizzazione del sito, e il *content creator* che pianifica e produce contenuti per i social media.

Uno dei trend più rilevanti della filiera digitale è inoltre la richiesta di professionisti capaci di analizzare e interpretare i *big data*. Diventano quindi cruciali le figure del *data scientist*, che si occupa di elaborare, analizzare, integrare e visualizzare la mole di dati raccolti; il *web analyst*, che può occuparsi di *web analysis*, *social media analysis* o *social media listening*; il *programmatic specialist*, che ha il compito di combinare l'analisi dei dati con la pianificazione pubblicitaria.

Infine, tra le professioni digitali più ricercate del momento troviamo anche le seguenti figure, individuate da Fiverr, marketplace digitale per i freelance⁵: *Gif designer*; *Instagram filter creator*; *Tik Tok manager*; *motion designer*; *designer di chatbot per Facebook Messenger*.

A partire dalla esperienza maturata nei nostri master "digital", presentiamo, infine, le competenze trasversali (le attitudini), richieste dal mercato ai (giovani) professionisti della comunicazione digitale, indipendentemente dalla mansione ricoperta.

Sono richieste che spesso emergono durante i colloqui di lavoro, negli incontri con le aziende e i professionisti, nei processi di selezione dei curriculum vitae:

⁵ Cfr. www.morningfuture.com/it/article/2020/12/15/social-lavoro-professionisti-emergenti/1080/.

- anche nei profili più “umanistici” è utile una predisposizione alla comprensione di dinamiche economiche e di business. La comunicazione d’impresa, nella sua funzione “imperativa”, ha come obiettivo primario la vendita di beni e servizi e non la comunicazione fine a sé stessa;
- le competenze analitiche sono sempre più fondamentali non solo per i profili degli *analyst*, ma per tutti i professionisti del settore della comunicazione digitale. La passione per i dati è essenziale per tutti gli attori della filiera della comunicazione digitale essendo essa stessa, nel suo DNA, “numerica”;
- anche per i profili più “umanistici” è importante la padronanza di **fogli di calcolo**, il pensiero analitico, la conoscenza delle principali **metriche** di internet, sia lato audience sia lato *advertising*;
- è richiesta la conoscenza di **logiche e linguaggi degli ambienti digitali** e attenzione ai linguaggi di programmazione (HTML) e al *coding*, elementi fondamentali per capire le logiche di funzionamento degli strumenti digitali;
- *soft skill* fondamentali sono la capacità di lavorare in team, l’aggiornamento costante sulla comunicazione digitale, sui suoi trend e piattaforme, la curiosità per tutto ciò che di “nuovo” c’è, per anticipare i cambiamenti che si osservano e la loro direzione;
- aumenta la richiesta di competenze di “esposizione” come il *public speaking* e la creazione di presentazioni efficaci e creative: saper parlare in pubblico e davanti a pubblici di qualsiasi grandezza è una competenza fondamentale sia per professioni legate alla relazione con il cliente (*account, sales*) sia per professioni (anche tecni-

che) che devono comunicare efficacemente “all’interno” dell’azienda, ai colleghi e ai team;

- è fondamentale una conoscenza avanzata dell’inglese, sia scritto sia parlato;
- è altresì importante la padronanza delle più diffuse piattaforme di videostreaming per la gestione di comunicazioni, lavori e progetti in remoto. Tale competenza è stata cruciale durante l’emergenza sanitaria ma continuerà a essere essenziale in un mondo del lavoro sempre più ibridato da forme di lavoro telematiche.

Il settore della comunicazione digitale è ormai “maturo”; i principali protagonisti della filiera e i *player* sono definiti, anche se ne compaiono continuamente di nuovi che aprono spazi (anche occupazionali) inediti.

L’innovazione dei processi rende quello della comunicazione digitale un settore estremamente mobile e competitivo. Ai giovani che vogliono entrare in questo mondo è richiesto il possesso di competenze verticali e *soft skill* acquisibili attraverso percorsi di studio *ad hoc*, ma anche l’attitudine alla formazione e all’aggiornamento costante attraverso percorsi di apprendimento autonomi.

IL TESTIMONE. ELENA TEDOLDI

di Michele Varini

Elena Tedoldi è Head of Talent Acquisition Strategy & Employer Branding a The Adecco Group da tre anni. È responsabile delle iniziative di leadership culturale e della progettazione, implementazione e realizzazione di progetti di talent management e coordina le campagne di employer branding e attraction per il Gruppo in Italia.

Nel 2003 consegue la laurea in Scienze dell'Educazione all'Università di Perugia, e dopo un anno, termina con successo il Master in Organizzazione e Personale presso l'Università Bocconi. Dopo due anni come HR Corporate People Development presso Indesit Company, nel 2006 entra in LVMH, multinazionale francese leader mondiale nel settore del lusso, dove rimarrà per dieci anni. Prima nel ruolo di HR Recruiting & Development Specialist, poi in quello di HR Talent & Development Manager si è occupata del coordinamento di tutte le attività di Recruitment & Selection, Training & Development per i brand della Divisione Italia Profumi & Cosmetici.

Cos'è l'employer branding e quali sono i suoi obiettivi?

Sono entrata in The Adecco Group, a seguito del *rebranding* che ha coinvolto il Gruppo a livello *global* nel marzo 2017, con l'obiettivo di costruire un dipartimento *Employer Branding & Talent Strategy* che potesse comunicare, anche all'esterno, la nuova identità del Gruppo anche in ottica "*people*".

Così come una strategia di *corporate branding* si basa sulla definizione, e successiva comunicazione, della propria *corporate identity*, in egual modo la *reputation* dell'azienda deve partire dalla consapevolezza dell'importanza di costruire una propria identità relativa al contesto professionale che l'impresa offre. Se l'identità riferita al

brand è importante per conquistare nuovi consumatori e fidelizzarli, l'*employer identity* è fondamentale nella fase di ricerca di nuovi talenti e nella *retention* di quelli già presenti in azienda.

Quali sono le figure che fanno parte di un team di employer branding?

Per fare sì che una strategia di *employer branding* esprima al massimo il suo potenziale occorre che ci sia una grande sinergia fra funzione HR, Marketing e Comunicazione. Non è più quindi un'attività esclusivamente legata all'area HR, ma i dati dimostrano come nel corso degli anni abbiano assunto sempre più importanza anche altre aree aziendali. Una volta definita la propria identità *employer*, oggi è infatti necessario comprendere come raggiungere il target di riferimento, utilizzando quali mezzi e quali messaggi. Per fare questo occorre avvalersi delle competenze degli uffici marketing e comunicazione *in primis*.

Quali sono le soft skill fondamentali nell'employer branding?

Oltre alle competenze tecniche per la gestione delle risorse umane, occorrono *soft skill* quali capacità di ascolto, empatia, abilità di *problem setting* e *problem solving*, più tutte quelle caratteristiche che concorrono a mettere in atto una comunicazione efficace.

Stiamo vivendo un periodo di forte competizione tra le imprese per assumere i migliori talenti e riuscire poi a trattenerli, ecco perché oggi più che mai è importante riuscire a stare in ascolto, comprendere e comunicare con il nostro target attraverso canali adatti, efficaci e innovativi.

Quali potrebbero essere i canali da utilizzare per comunicare con i nuovi talenti?

Come azienda leader nei servizi e nella consulenza per le Risorse Umane, credo sia importante sperimentare nuove soluzioni e pro-

getti capaci di parlare lo stesso linguaggio delle nuove generazioni e di attrarre i talenti che costruiranno il futuro della nostra azienda e del nostro Paese. Con questi presupposti, nasce SNOOZE, una nuova *digital experience* pensata per i candidati che desiderano entrare nel nostro Gruppo e che vedono in The Adecco Group un'azienda attrattiva capace di ispirarli. Attraverso questo *game* vogliamo infatti raccontare qualcosa di noi, dei valori che sono alla base della nostra cultura, delle opportunità di sviluppo e di quanto possiamo offrire a tutte le persone che vogliono crescere insieme a noi.

In ottica di *employer branding*, SNOOZE nasce proprio con l'obiettivo di aumentare l'*awareness* della nostra azienda e posizionarci tra i *Top Employer* in termini di *talent attraction* e *reputation*, attraverso l'uso di un linguaggio fresco e fuori dall'ordinario in linea con quanto ricercato oggi dai nostri Millenials.

sul proprio futuro, aggiornandosi costantemente, acquisendo nuove competenze utili a tragguardare verso un futuro in trasformazione, allenandosi nel *complex problem thinking*, sviluppando la *learning agility and adaptability* e riflettendo sulla propria *self awareness and empathy*.

44

In quale direzione stiamo andando in questo scenario imprevisto e difficile? Com'è cambiato il mondo del lavoro?

Che il lavoro stia profondamente cambiando è oggi un'evidenza. Da anni ormai è impossibile affrontare il tema del lavoro senza declinarlo dal punto di vista della sua trasformazione che comprende diversi elementi, quali tecnologia, nuovi mercati, demografia, diritto del lavoro...

Allo stesso tempo, grazie a tecnologia e competenze, potrà cambiare profondamente il modo di lavorare: è molto probabile che, nei prossimi anni, fenomeni come lo *smart working* e altri modelli flessibili e dinamici di organizzazione del lavoro troveranno sempre più spazio e diffusione, non solo come conseguenza del Covid-19 ma anche dei profondi mutamenti nei modelli di business delle imprese.

E per fronteggiare i turbolenti sviluppi del mercato, ai lavoratori oggi è richiesto di lavorare sulla propria *employability*, investendo

I NUOVI LAVORI. IL SOCIAL COMMERCE MANAGER

di Maurizio Mazzanti

Il *social commerce* è l'evoluzione e la maturazione dell'incontro fra i social media e lo shopping omnicanale. Con un numero sempre crescente di consumatori che cercano idee per gli acquisti online, in particolare attraverso contenuti provenienti dai social media e creati da persone della propria rete sociale, è evidente come il marketing debba adattarsi ai propri clienti per supportare il processo di acquisto e migliorarne l'efficienza. Sebbene lo shopping sia sempre stato un'attività sociale per natura, la crescente combinazione di piattaforme social coinvolte e popolazioni di consumatori sempre più connesse ha semplificato e facilitato questo processo.

Come tutta l'economia digitale, anche il *social commerce* è un fenomeno in continua evoluzione i cui sviluppi sono solo in parte prevedibili nei modi e nei tempi. Le implementazioni delle Big Tech come Google, Facebook o Amazon guidano i cambiamenti a livello globale ma le spinte innovative arrivano da realtà distanti dalle GAFAM (acronimo che raggruppa le cinque Big Tech: Google, Amazon, Facebook, Apple e Microsoft). Sono infatti aziende come Depop, Shopify, Pinterest o Pinduoduo alcune tra le più innovative e rilevanti nello sviluppo del commercio dell'ultimo decennio.

"If I had to guess, social commerce is the next area to really blow up", dichiarava Mark Zuckerberg in occasione del lancio di Facebook Places nel 2010, quando l'azienda aveva poco più di mezzo miliardo di utenti nel mondo. Oggi, a dieci anni di distanza, l'ecosistema digitale di Facebook, composto anche da Instagram, WhatsApp, Messenger e Oculus, raggiunge più di 3,2 miliardi di persone al mese, i sistemi di pagamento sono sempre più integrati negli smartphone e Millennials

e Gen Z, gli *heavy user* dei social network, sono cresciuti per autonomia di spesa e propensione all'acquisto. Inoltre, l'imprevedibile pandemia di Covid-19 ha spinto ulteriormente gli acquisti online e in questo contesto, si rende sempre più necessaria la figura professionale del *social commerce manager*.

Le aziende hanno bisogno di professionisti in grado di mettersi al centro di un complesso sistema composto da brand, prodotti, consumatori, relazioni, *influencer*, *community*, strumenti di *paid adv* e *big data* e questi professionisti saranno sempre più ricercati da qui in avanti.

Le competenze di queste persone saranno sempre più interdisciplinari, un mix che unisce attitudini analitiche, creative e relazionali. Le *soft skill* saranno fondamentali nella gestione della *community* e nell'integrazione in *community* di riferimento ma sarà sempre necessario coniugare a esse una perfetta conoscenza delle piattaforme di gestione contenuti e di *advertising* e l'analisi dei *big data* per verificare l'efficacia di tutti gli investimenti. Il commercio, soprattutto quello digitale, è *capital intensive* e questo determina continui monitoraggio e pianificazione di azioni di gestione e controllo dei KPI e del relativo budget.

Non di meno, è necessaria proattività nell'individuare e prevedere l'evoluzione del mercato. La sopracitata Pinduoduo, ad esempio, è un'azienda cinese nata nel 2015 e diventata nel giro di un lustro, la quinta società sul mercato interno degli acquisti online, dietro giganti consolidati come Alibaba e Tencent. Tutto questo è stato possibile anche grazie a una offerta molto social e a funzioni come la *gamification* con premi e ricompense, i giochi interattivi e gli acquisti di gruppo, tutte soluzioni che alzano il livello di *engagement* e stimolano sia la permanenza sulla piattaforma che la propensione a effettuare transazioni. Sempre dalla Cina viene l'accordo tra TikTok e Shopify, la piattaforma di *e-commerce* più in crescita degli ultimi anni con all'attivo

più di un milione di negozi. Shopify è anche parte integrante e privilegiata di Facebook Commerce Manager, l'*hub* di gestione integrata dove confluiscono contenuti, promozioni e prodotti.

Il *social commerce manager* diventa così una figura rilevante, capace di passare dalle “conversazioni” alle “conversioni” in un panorama mutato dove sempre di più si comprerà *in-app* senza uscire dal social network.

IL TESTIMONE. EMANUELE NENNA

di Elisa Santoni

Emanuele Nenna, nato a Milano, classe 1973, lavora nella comunicazione dal 1995. Dopo aver esordito come copywriter, è stato Amministratore Delegato e partner di varie strutture internazionali prima di fondare nel 2008, insieme a due soci, Now Available, la prima agenzia di neutral advertising in Italia, dal 2014 presente sul mercato con il nome The Big Now.

Nel 2018 entra in Dentsu Italia in qualità di Co-founder e CEO di The Big Now, oggi parte dell'agenzia global Dentsu/McGarrybowen.

Attualmente è Executive Board Member di Dentsu Italia ed è alla guida della nuova Creative Service Line che comprende le quattro agenzie creative del gruppo: The Big Now/McGarrybowen, Isobar, The Story Lab e MKTG. Presidente di UNA-Aziende della Comunicazione Unite, Vicepresidente di Confindustria Intellect e Co-founder di IFI, Festival della Creatività, è anche docente alla NABA, allo IED e al Politecnico di Milano, nonché autore del volume Creative 4Cast. A new solution for the future of advertising (LID Publishing, Londra, 2013).

Il Covid-19 è stato un forte acceleratore della *digital transformation*: quali saranno le professioni digitali più richieste nel corso del 2021? Pensi possa esserci anche un trend in negativo?

Di certo la pandemia ha dato un duro colpo a tutto il settore, costringendolo ad adottare, in breve tempo, nuovi modelli e soluzioni. Credo che le professioni digitali più richieste non saranno poi troppo diverse da quelle che attualmente conosciamo; il vero vantaggio competitivo dei giovani “digitali” sarà quello di cogliere e anticipare quando possibile il cambiamento, essere curiosi e sempre aggiornati sulle ultime novità.

Non mi piace pensare a possibili trend negativi. Se proprio ce ne saranno, credo che dovrebbero essere letti come opportunità. Se poi devo dare dei nomi alle professioni digitali del prossimo futuro, penso ai *digital strategist*, ai *digital account* e ai *project manager*. O meglio, credo che le professioni più richieste siano ancora da inventare.

L'Hub Digital & Innovation di UNA rappresenta uno spazio trasversale a tutte le professioni e i vostri associati: quanto è importante creare un network solido in questo momento di continui cambiamenti?

È fondamentale. In Associazione abbiamo creato gli *hub*, tra cui quello *Digital & Innovation*, per dare voce e rilevanza alle competenze verticali delle nostre agenzie. È compito dell'Associazione essere punto di riferimento e interlocutore autorevole per tutto il mercato. UNA è cresciuta molto negli ultimi mesi; segno che le agenzie hanno voglia di fare gruppo, di parlarsi, di essere rappresentate.

Siamo in una fase di *crisis communication*: quali sono le *best practice* da seguire per fronteggiarla? I professionisti digitali possono essere gli attori del suo superamento?

Certamente, i professionisti del settore sono i protagonisti del superamento della crisi. L'hanno già dimostrato: in questa fase difficile, le agenzie si sono parlate di più e più apertamente. Credo anche che in questo periodo ci sia stata ancora più voglia, da parte delle agenzie, di mettersi al servizio dei propri clienti, per trovare insieme nuovi linguaggi e modalità operative. Questa è la prova: nonostante tutto, le campagne e i progetti di comunicazione sono andati avanti, hanno dato prova di qualità e hanno rimesso al centro il tema dell'umanità. Questa è la chiave per ripartire, insieme.

Quanto è importante essere costantemente aggiornati sull'evoluzione del mercato digitale e ricevere una formazione professionale, soprattutto per i giovani del settore?

È molto importante. Quella di conciliare domanda e offerta di lavoro nel nostro settore è una sfida ogni giorno più complessa, proprio perché le professioni in ambito digital cambiano molto velocemente. "Formazione" è una delle parole chiave di UNA. L'Associazione, da sempre, collabora attivamente con i più importanti Atenei: molti dei nostri associati insegnano all'interno di corsi di laurea dedicati alla nostra *industry* e contribuiscono alla definizione dei temi dei percorsi di studio.

Ogni anno UNA propone un programma di formazione specifico per i suoi iscritti e per le giovani leve, per prepararli alla professione di comunicatori del futuro.

I NUOVI LAVORI. IL *DIGITAL STRATEGIST*

di Elisabetta Locatelli⁶

In un contesto in cui la comunicazione digitale presenta sempre più strumenti e possibilità comunicative, è indispensabile avere una “bussola” che consenta alle aziende di poter scegliere gli strumenti più idonei in funzione dei loro obiettivi, anche nell’ottica di ottimizzare performance e budget.

In questa direzione, negli ultimi anni il *digital strategist* sta assumendo un ruolo sempre più centrale come figura di riferimento capace di analizzare gli *insight*, identificare gli strumenti e le modalità comunicative più adeguate per raggiungere gli obiettivi prefissati, andando oltre il profilo già esistente nelle agenzie creative dello *strategic planner*.

Diversi sono gli ambiti di azione di questa figura. Il *digital strategist* deve infatti agire a breve termine (ad esempio, sulle vendite o sull’ottimizzazione delle campagne) ma soprattutto a lungo termine (sulla *brand equity*), padroneggiando le tecniche di marketing per interloquire strategicamente con l’azienda. Il lavoro del *digital strategist* si muove inoltre sia a livello qualitativo sia quantitativo. Da una parte, infatti, questo professionista deve conoscere trend, psicologia d’acquisto, stili di vita e attitudini; dall’altra, deve saper analizzare gli *analytics*, i comportamenti d’acquisto, le audience, i cambiamenti derivanti dall’esposizione dei media e l’efficacia dei diversi *touchpoint*. Si tratta di una figura che unisce le competenze dello *strategic planner* in ambito creativo con il *planner* strategico che definisce la strategia di approccio ai *touchpoint* delle campagne. L’attività del *digital strategist* può pertanto attuarsi sia a livello di formulazione della propo-

sta al cliente, sia in fase di analisi delle attività di comunicazione per poterle ottimizzare.

Per quanto riguarda i percorsi per diventare *digital strategist*, questo è raramente il primo ruolo ricoperto come lavoro o stage (salvo in rari casi), ma è una figura a cui si può ambire dopo qualche anno di esperienza nel settore. Non possiamo comunque escludere che, data l’importanza di ottimizzare le campagne soprattutto nel contesto attuale e di saper tradurre gli *insight* in maniera operativa, si possa nel tempo accedere a una posizione di *digital strategist* attraverso un percorso di stage.

A partire dall’esperienza del Master in *Digital Communications Specialist* e del *placement* lavorativo dei suoi studenti e alumni, abbiamo notato che i possibili percorsi per arrivare a ricoprire la figura del *digital strategist* sono essenzialmente due: pianificazione media o progettazione e gestione del contenuto. Nel primo caso, il percorso parte da ruoli quali *digital planner* o *digital marketing specialist*, in cui ci si può formare un solido background in termini di analitiche, piattaforme e *insight*. Nel secondo caso invece, il percorso parte da ruoli quali *social media manager*, *community manager* o *content creator* che consentono di comprendere appieno le logiche di produzione e creazione del contenuto e le loro performance, così come le tendenze e gli *insight* di settore.

Le competenze richieste a un *digital strategist* infine sono sia verticali sia trasversali. Per quanto riguarda le competenze verticali, è importante sviluppare una piena padronanza degli strumenti e delle tecniche di comunicazione all’interno dei rispettivi settori, quindi tecniche e logiche di pianificazione sui media digitali oppure tecniche di produzione contenuto, di gestione dei social media e di *community management*. È fondamentale inoltre avere piena padronanza della comprensione dei dati e dei KPI per ogni obiettivo strategico, in modo tale che si

⁶ In collaborazione con Stefano Del Frate, Direttore Generale UNA – Aziende della Comunicazione Unite.

possano gestire *insight*, *analytics*, ricerche di mercato e trend per poter ottimizzare la pianificazione della produzione del contenuto ma anche individuare metodi di misurazione e valutazione degli effetti e del ritorno delle attività pianificate.

Per quanto riguarda le competenze trasversali, è sicuramente importante che ci sia una consapevolezza delle dinamiche che caratterizzano gli altri comparti di comunicazione digitale. Quindi per chi opera nella produzione del contenuto, ad esempio, sarà importante avere contezza di come funziona la pianificazione e di quali sono i principali strumenti di *digital marketing*, viceversa per chi ha un percorso nella pianificazione, conterà la consapevolezza dei meccanismi di creatività, produzione dei contenuti e relazione con gli utenti.

La capacità di analizzare i dati e di utilizzare piattaforme di *analytics* così come Excel, è un aspetto fondamentale per chi intende orientarsi verso questa professione. Completano il profilo *soft skill* quali capacità di lavoro di gruppo, relazione con tutte le figure coinvolte nel processo di creazione e pianificazione di una campagna (creativi, responsabili media), *accounting* e gestione del cliente, *public speaking* e *problem solving*.

3.2 ACCOUNT E SALES MANAGEMENT

di Chiara Luisa Cantù

Nel corso degli ultimi anni il processo di *digital transformation* ha chiesto alle imprese di adottare un nuovo approccio commerciale per cogliere e gestire le nuove opportunità di business.

Superata la concezione del venditore “imbonitore”, al nuovo commerciale viene chiesto di prevedere e leggere i cambiamenti del contesto e le mutate necessità del mercato, e al tempo stesso proporre, in modo efficace, soluzioni di valore ai clienti.

Il **sales manager** si colloca senza dubbio tra le figure più importanti all'interno del panorama aziendale, ricomprendo un ruolo di interfaccia con il mercato. Da un lato il *sales manager* ha il compito di raccogliere i feedback dei clienti per consentire alle imprese di migliorare l'offerta aziendale, dall'altro promuove le soluzioni della propria azienda, con la finalità di trovare un accordo commerciale che porti alla vendita effettiva. Il *sales manager* potrà in tal modo realizzare una negoziazione *win win*, in grado di creare valore per la propria impresa e per i suoi clienti. La negoziazione non può inoltre prescindere oggi da un approccio di *business ethics* e dal riconoscimento del ruolo dell'impresa nella società, considerando le

tematiche di frontiera della sostenibilità ambientale e sociale e dell'economia circolare. Si consideri inoltre il cambiamento che la pandemia da Covid-19 ha determinato nel corso del 2020, l'impatto sull'organizzazione di fiere ed eventi e sulla gestione delle negoziazioni, che ha contribuito all'affermarsi di una prospettiva digitale anche per l'attività commerciale. In tale contesto, il Master in **Account e Sales Management** fornisce una preparazione a 360 gradi per lavorare nell'area commerciale di imprese appartenenti a diversi settori: dall'*automotive* alle telecomunicazioni, da quello *ADV/digital* alla GDO, dal *food* al mondo dell'architettura. La finalità del Master è preparare i nuovi responsabili dell'area commerciale attraverso un approccio *learning by doing*. Il percorso, costituito da corsi e laboratori tenuti da docenti, accademici e manager aziendali, consente di sviluppare *hard* e *soft skill* per i commerciali 2.0.

IL TESTIMONE. FEDERICO BIRAGHI

di Patrizia Musso e Deborah Paola Gaudio

Dopo la Laurea in Economia presso l'Università Cattolica, Federico Biraghi entra in Fastweb come stagista nel 2005, ricoprendo ruoli di crescente responsabilità: Business Analyst, Key Account Manager per cinque anni, Sales Manager per sette e, infine, Head of Sales da due anni a questa parte.

Da tre edizioni è docente al Master in Account e Sales Management di ALMED/Centrimark.

È inoltre in contatto con accademici internazionali per studiare l'impatto che l'“Economia della felicità” ha sulle aziende e sul business. Orgoglioso padre di tre figli, sportivo e sommelier per hobby.

Vendite... funzione aziendale “storica” è possibile un cambiamento e, se sì, a che punto questo cambiamento ti sembra?

Nei primi vent'anni di secolo, le nuove tecnologie digitali hanno sicuramente contribuito a cambiare, oltre al mondo, anche il ruolo delle vendite all'interno della società e delle aziende. Il venditore 2.0 è un manager; non parla e spiega i prodotti, ascolta e capisce i bisogni; non vende “ad ogni costo”, cerca un rapporto equilibrato, *win win* con il cliente, a costo di non vendere; non punta all'obiettivo di breve periodo e alla quota, cerca il margine e il profitto per l'azienda nel medio-lungo termine.

In sintesi, sì, anche una delle funzioni più tradizionali e storiche sta cambiando, deve cambiare: è un processo non breve, in corso, e legato anche all'età anagrafica delle forze vendite. Acceleratori importanti sono, innanzitutto, i giovani venditori 2.0 e, in secondo luogo, il digitale.

Le mansioni di sales manager e account manager sono differenti per la posizione organizzativa che ricoprono: quali sono i punti di contatto e le differenze tra le due figure?

Secondo la mia esperienza, l'*account manager* corrisponde al “vecchio” commerciale, mentre il *sales manager* è la figura che un tempo veniva indicata come “capo dei commerciali”.

Il ruolo di *account manager* è più operativo e soprattutto nelle aziende di Servizi, come la mia, rappresenta un punto di riferimento continuo per qualsiasi momento di vita del cliente. Mentre il “vecchio” commerciale rimandava il problema alla funzione di competenza, il commerciale 2.0 è responsabile a tutto campo della *customer satisfaction* in chiave b2b.

Il ruolo del *sales manager* invece è più manageriale; deve far crescere margini e soddisfazione dei clienti e dei dipendenti del proprio cono di responsabilità. Il “vecchio” responsabile commerciale viveva chiedendo “quanto hai venduto oggi?” e passava il tempo in ufficio, il *sales manager* 2.0 è responsabile a 360 gradi del proprio mercato e dei propri risultati, facendo crescere managerialmente i commerciali, mettendosi in gioco in prima persona e, come si usa dire in azienda, “sporcandosi le mani”.

Alla luce del nuovo contesto, a seguito dell'emergenza sanitaria legata al Covid-19, come è cambiato il ruolo del sales e dell'account?

Il mondo pre Covid-19 non esisterà mai più. Questo anno particolare ha cambiato sia mentalmente sia praticamente il modo di lavorare di tutti noi. Il ruolo di *key account manager* e *sales manager* è diventato digitale e, in qualche fase, *full-digital*, molto rapidamente.

La vicinanza al cliente in questa emergenza è stata concreta ma non fisica: videocomunicazioni e telefonate ma anche una maggiore com-

prensione dei bisogni delle aziende e delle persone che vi operano e che, in questa fase, hanno avuto bisogno non di semplici fornitori, ma di partner capaci di guardare nella stessa direzione e intervenire con agilità, proattività e competenza. In un periodo come questo, solo gli *account* e *sales manager* più solidi e motivati sono riusciti a fare un buon lavoro.

L'aspetto relazionale, che risulta nodale in ambito commerciale, ha subito delle modifiche. Quali sono gli aspetti positivi del cambiamento? Quanto è importante la formazione digitale nel presente contesto?

Le vendite 2.0 devono avere dei valori molto solidi perché negli ultimi vent'anni il grado di difficoltà e innovazione è stato massimo. Ad esempio, è importantissima la sincerità, anche a costo di non vendere! L'obiettivo è la credibilità, la fiducia il profitto di lungo periodo. Nell'era digitale e di informazione diffusa solo chi è sincero sopravvive. C'è sempre meno spazio per l'improvvisazione e sempre più bisogno di eccellenza e qualità, aspetti che magari prima emergevano con maggiore difficoltà. La rivoluzione digitale ha infatti impattato alcuni settori, anche nella vendita, al 100% (si pensi all'incredibile avanzata dell'*e-commerce* nella fase post Covid-19).

Negoziare a distanza: quali sono i vantaggi e gli svantaggi? E come trasformare gli svantaggi in possibili opportunità?

Per il mondo delle vendite negoziare a distanza è per sua natura e complessità uno svantaggio in quanto da remoto, l'asimmetria informativa rischia di essere maggiore rispetto che in una relazione di persona. Tuttavia, dato che il venditore 2.0 ha come prerequisito fondamentale l'ottimismo, è importante saper trasformare gli svantaggi in vantaggi (ad esempio, con gli strumenti digitali è molto più facile incontrare le disponibilità dei clienti). Dall'altro lato, è però più

difficile fare la differenza, quindi solo chi ha basi solide riuscirà con facilità e successo. In sostanza il "vecchio" commerciale esce definitivamente di scena e gli *account manager* 2.0 hanno finalmente la loro occasione per spiccare il volo.

I NUOVI LAVORI. IL RUOLO DEL COMMERCIALE 2.0

di Patrizia Musso e Deborah Paola Gaudio

Il ruolo del commerciale, nello scenario dell'attuale pandemia, risulta cruciale nelle aziende, come dimostra un recente articolo pubblicato da *Il Sole 24 Ore*⁷, a cura di Giorgio Pogliotti: da uno scouting effettuato i primi di novembre 2020 su LinkedIn e Trovit e dalle analisi condotte da Assolavoro Datalab, si rileva come le figure commerciali compaiano nella top 10 delle professioni ad alta qualifica più ricercate.

In particolare, vengono menzionati i ruoli di “responsabile vendite”, “specialista commerciale”, “analista vendite”, “tecnico commerciale estero” e “*export manager*”.

È poi interessante notare come venga sottolineata la necessità di una qualificazione professionale specializzata e approfondita per sviluppare una carriera in questo settore. In tal senso, i master *post lauream* nel settore commerciale, pur essendo numericamente ancora pochi in Italia, sono l'ideale poiché conciliano teoria, tecnica e predisposizione personale, andando a mixare sapientemente *hard* e *soft skill*, ormai entrambe nodali.

All'interno di questo scenario e traendo spunto da quanto emerso nell'intervista con il Dottor Federico Biraghi, possiamo delineare la nuova figura lavorativa del **commerciale 2.0**: un ruolo nuovo che si può apprendere durante un percorso formativo universitario *ad hoc*

⁷ Pogliotti G., *Alla ricerca di 90mila lavoratori entro la fine dell'anno. Ecco le 30 figure più richieste*, *Il Sole 24 Ore*, 26 novembre 2020, www.ilsole24ore.com/art/alla-ricerca-90mila-lavoratori-entro-fine-dell-anno-ecco-30-figure-piu-richieste-ADzYLP3?refresh_ce=1.

in tecniche di negoziazione on/offline e che si può poi sviluppare grazie agli attuali percorsi di carriera nel settore delle vendite.

Nella figura del commerciale 2.0 convergono elevate conoscenze dei mondi *sales* e marketing, unite a tecniche di comunicazione e negoziazione on e offline, a cui si sommano una solida conoscenza di *tool* (da Google Analytics a Sales Navigator) e canali digitali (da Instagram a LinkedIn), dedicati al mondo business to business. Una fortissima motivazione verso il settore commerciale, un profondo senso di responsabilità, buone dosi di empatia e un approccio umile al mondo del lavoro sono ulteriori fattori che contribuiscono a creare con il cliente una relazione trasparente e duratura nel tempo, andando a configurare il ruolo di commerciale 2.0.

Dopo percorsi formativi *ad hoc*, inizia il percorso professionale vero e proprio in cui attraverso passaggi di carriera, diversi di azienda in azienda, si vanno ad affrontare una maggiore complessità del business e una relazione più articolata con gli interlocutori, gestita anche attraverso gli strumenti digitali.

Un ideale percorso verticale della carriera aziendale in ambito commerciale si sviluppa attraverso le seguenti figure che, in ordine crescente, denotano un progressivo incremento della componente strategica del ruolo:

- *Business analyst* (ruolo analitico)
- *Account manager* (ruolo più operativo)
- *Sales manager* (ruolo più manageriale)
- *Head of Sales* / Direttore vendite
- *Chief for Officer*
- *Chief executive Officer* / Amministratore Delegato

Ritornando al commerciale 2.0, competenze fondamentali per la sua crescita professionale sono le *soft skill* applicate al mondo digital che,

a seguito dell'emergenza sanitaria, hanno assunto un ruolo protagonista nel *modus operandi* anche del mondo commerciale. In secondo luogo, contano le competenze tecniche legate all'ambiente digitale, in quanto occorre avere dimestichezza con i *tool* e le specificità di ciascuna piattaforma per performare al meglio.

Dall'Osservatorio sulle competenze digitali (2019)⁸ emerge che “la crescente necessità formativa relativamente allo sviluppo delle *soft skill* è in relazione sia all'aumento di importanza del rapporto fornitore-cliente (sempre più articolata su diversi canali ed estesa oltre le fasi di vendita alla fase di sviluppo dei progetti) che alla diffusione dei progetti di trasformazione digitale che richiedono team multidisciplinari di pianificazione e realizzazione delle iniziative nonché capacità di gestire il cambiamento a tutti i livelli”.

Lo sviluppo di una *forma mentis* flessibile è il primo requisito per affrontare il cambiamento costante e la velocità dell'ambiente digitale, mantenendo salda la capacità di valutare criticamente i dati e le informazioni, utilizzandoli in modo consapevole e, al contempo, tutelandone l'eventuale riservatezza.

Altri requisiti e *skill* del commerciale 2.0, sviluppati nel percorso previsto dal Master in **Account e Sales Management** e segnatamente, dai moduli relativi all'*omnichannel marketing*, al *social selling* e al *digital networking*, sono l'approfondimento delle tecniche di marketing e comunicazione a 360 gradi per garantire efficacia ed efficienza, anche nel coordinamento di un gruppo di lavoro.

Fondamentale il concetto di allenamento progressivo di *hard* e *soft skill* per capitalizzare tutte le risorse disponibili finalizzate a trovare soluzioni sempre innovative. Gestire proficuamente le reti risulta essenziale per raggiungere buoni risultati e rafforzare la collaborazione

con i diversi stakeholder: le reti sono sia interne (colleghi di lavoro, referenti aziendali) sia esterne (fornitori, clienti) ed entrambe influenzano i processi. L'obiettivo rimane il medesimo: nutrire l'aspetto relazionale a lungo termine per ottenere esiti positivi in termini di vendita sia nelle relazioni offline che in quelle online.

Infine, il commerciale 2.0 deve curare anche il proprio *personal branding* online, mostrandosi poliedrico, informato sui trend e in costante ascolto per poter poi attivare una strategia definita e, al contempo, modulabile in base alle esigenze dei clienti.

⁸ https://competenzedigitali.org/wp-content/uploads/2020/01/Osservatorio_CompetenzeDigitali_2019.pdf.

SEZIONE I

**LE PROFESSIONI
DELLA COMUNICAZIONE.
PROFILI, TENDENZE, SFIDE**

CAPITOLO 4

**SCRIVERE E PRODURRE
PER IL CINEMA E PER L'AUDIOVISIVO.
FRA SOSTENIBILITÀ E PRODUZIONE
MULTIPIATTAFORMA**

4.1 IDEAZIONE E PRODUZIONE AUDIOVISIVA, CINEMATOGRAFICA E PER I MEDIA DIGITALI

di Emanuela DeMarchi e Massimo Locatelli

Nelle nebbie del Covid-19, con interi canali di distribuzione bloccati e l'inseguirsi di norme di sicurezza invasive e cangianti, il comparto audiovisivo si trova in una fase di riorganizzazione, costretto ad affrontare molto rapidamente cambiamenti che in alcuni casi erano inimmaginabili, in altri forse sarebbero intervenuti comunque. Da un lato il settore della sala è congelato, e grosse nuvole si addensano più in generale sulla raccolta pubblicitaria. Dall'altro il lockdown spinge al consumo mediale, ma spesso in direzione delle grandi piattaforme internazionali. Di fronte a queste incertezze, l'intera filiera della creatività per il cinema, la televisione e i media digitali sta giustamente rivedendo non tanto i propri obiettivi, o i propri linguaggi, quanto la funzionalità stessa dei processi. Le figure professionali coinvolte non muteranno: ci sarà per esempio, sempre bisogno dei *film and videomaker*, dei *content author and creator*, degli *executive producer*, come li abbiamo descritti nella scorsa edizione di questo Libro Bianco.⁹ Ma dovranno riadattare il loro modo di lavorare: delocalizzan-

do, smaterializzando, laddove possibile, in connessione, in sicurezza... molto più spesso di prima su nuove piattaforme, in rete, in forme non convenzionali.

Per questo motivo nell'edizione 2021 di questo rapporto abbiamo pensato di concentrare la nostra riflessione proprio sui processi. Discutendone, come spesso facciamo, anche solo per immaginare il futuro del Master **IPM. Ideazione e produzione audiovisiva, cinematografica e per i media digitali**, ci è apparso subito chiaro che, tra le molte possibilità di confronto, un settore aveva già prima della pandemia incontrato e sviluppato una nuova sensibilità, lavorando con lungimiranza sulla sostenibilità e sulla qualità delle proprie strutture di produzione: il settore dedicato all'ambiente e allo sviluppo, appunto, sostenibile. E che proprio quel settore, che oggi chiamiamo *green economy*, ha saputo portare la propria visione oltre i confini della propria specificità, contagiando molta parte della cultura d'impresa contemporanea, e arrivando a ridefinirne, questo lo spunto decisivo per noi, i modelli comunicativi.

Ne abbiamo parlato con Luigi Zanni, *creator*, docente del Master e pioniere in Italia della comunicazione non con-

⁹ Cfr. *Libro Bianco delle Professioni della Comunicazione 2019*, FrancoAngeli, Milano (http://ojs.francoangeli.it/_omp/index.php/oa/catalog/book/402).

venzionale online, e abbiamo chiesto a Ludovica Chiarini, manager di sostenibilità per il cinema e l'audiovisivo (protocollo EcoMuvi)¹⁰, una scheda su questa figura in Italia ancora sconosciuta.

Il confronto ci dice una cosa con chiarezza: forse il mondo della produzione per i media sconta su questo fronte un ritardo, ma di questo ritardo deve fare un punto di forza.

In primo luogo, il mondo della produzione per i media deve guardare alla comunicazione specificamente pensata per le aziende della *green economy* o per la responsabilità sociale d'impresa di tutto il mondo produttivo come a un'importante fetta di mercato, a cui offrire format, idee e contenuti creativi *ad hoc*.

In seconda battuta l'universo *green* sembra rappresentare in senso più generale un modello per la revisione dei processi di produzione interni alla filiera audiovisiva. Su questi due binari scorre il futuro dell'impresa audiovisiva, si apriranno le nuove chance e le nuove professionalità.

¹⁰ Protocollo di sostenibilità italiano certificato, sviluppato da tempesta film: www.tempestafilm.it/ecomuvi/.

IL TESTIMONE. LUIGI ZANNI

di Emanuela DeMarchi e Massimo Locatelli

Luigi Zanni è un creator specializzato in social media strategies, produzione video per il web e content marketing. Ha cominciato il suo percorso professionale in Red Bull come New Media Specialist. Successivamente ha sviluppato l'identità social di SDA Bocconi e ha cominciato il percorso come Social Media Manager in LifeGate, portando in pochi anni la community del brand da poche migliaia a oltre un milione di utenti attivi. Dal 2015 è consulente esterno dell'azienda. Nel 2013 ha lanciato il progetto di branded content video Zootropio, con il quale ha potuto lavorare con aziende come Eataly, Adidas, Nike, Cisco Systems, Ford. Nel 2017 ha lanciato Sleek, un progetto dedicato al micro influencer marketing, grazie al quale ha avuto modo di collaborare con aziende come Campari, Triennale di Milano, Amerigo Milano, Pan di Stelle.

Il mondo dell'impresa negli ultimi anni si è rivelato sempre più attento ai temi della sostenibilità ambientale e di risorse. Molte imprese scelgono di comunicare il proprio impegno di CSR e in particolare nel campo della sostenibilità ambientale con grande rilievo: quanto conta oggi questa dimensione nella costruzione dell'immagine di un'azienda?

Lavoro nel settore della comunicazione digitale e della sostenibilità ormai da quasi dieci anni. Ho avuto la possibilità di sviluppare le mie competenze in un ambito che fino a poco tempo fa non era preso molto in considerazione. Per essere sostenibili, da qualche parte bisogna cominciare e intraprendere un percorso verso le dinamiche di comunicazione *green* è fondamentale. Viviamo in un momento storico di cambiamenti e la sostenibilità non è più solo un aspetto che nobilita il *brand*, ma è un elemento fondamentale affinché questo

possa continuare a esistere e svilupparsi nel tempo. Esistono molti casi virtuosi che dimostrano come l'aspetto *green* possa impattare solo positivamente per i consumatori. L'importante però è che non si tratti solo di parole.

Dobbiamo parlare anche degli aspetti critici di scelte di comunicazione mirate a sottolineare l'impegno ambientale di un'azienda: il cosiddetto *green washing*, cioè il dubbio che la sostenibilità promessa sia in realtà debole o nasconda un impatto con negatività. L'impresa che investe su un'immagine "verde" e sostenibile deve saper costruire un rapporto di fiducia con il suo pubblico target. Dando ovviamente per scontato che sia necessaria una coerenza di fondo, quali sono le strategie comunicative più usate oggi per comunicare in modo convincente la propria impronta ambientale? E ci si può distinguere in questo campo, nel momento in cui si fa affollato?

Le tecniche di comunicazione possono essere le più disparate. A me personalmente piacciono quelle che uniscono i canali digitali, le persone e l'interazione tra le persone e il brand. Nel corso del tempo ho sviluppato diversi progetti di comunicazione che alla base avevano concretezza e un fattore davvero importante, la sincerità. Questo elemento è molto potente e consente già di distinguersi in un settore sempre più affollato. Se fino a poco tempo fa era sinonimo di "originalità", oggi la sostenibilità viene presa sul serio ed entro pochissimo tempo sarà una caratteristica standard di ogni azienda, piccola o grande che sia.

In particolare, gli operatori della *green economy* hanno saputo conquistarsi spazi anche innovativi nel panorama della comunicazione istituzionale e commerciale. Possiamo riconoscere una qualità specifica della comunicazione di settore, uno stile condi-

viso magari, che lega la sensibilità comune ai formati comunicativi? In fondo, il settore green invita a condividere valori, prima che a consumarne...

Le tecniche di comunicazione sono uguali per tutti, i valori no. E le aziende che operano nel settore della *green economy* lo hanno capito da tempo. Sviluppare e sottolineare alcuni valori umani può essere fondamentale per compiere un primo passo nel lungo percorso verso la sostenibilità.

Il digitale ha fatto sì che alcune aziende smettessero di produrre materiali cartacei. Con la recente pandemia, abbiamo scoperto che lavorare da casa può essere molto meno impattante che lavorare in ufficio (a livello di CO₂ prodotta negli spostamenti e consumi di energia).

In un'azienda per la quale lavoro, nel tempo sono stati messi in atto dei comportamenti che hanno spronato positivamente i dipendenti a consumare meno carne e a preferire il trasporto pubblico e il cibo biologico. Perché nel momento in cui si entra in questa ottica, viene naturale pensare a tutto ciò che abbiamo preso dalla terra negli ultimi cinquant'anni e, in qualche modo, a come poter preservare ciò che rimane, non solo per noi ma anche per le generazioni future.

Ci si deve però chiedere anche se la sensibilità ambientale possa essere sostenibile economicamente. Un progetto di comunicazione quale il portale LifeGate riesce a convogliare risorse direttamente sui temi green o deve offrire una gamma di servizi diciamo "tradizionali" per operare scelte identitarie forti e marcatamente "verdi"?

LifeGate è diventata celebre negli anni proprio per la capacità di realizzare progetti unici e non tradizionali. Rispetto ad altre realtà, i nostri stakeholder vedono nel brand la possibilità di sviluppare progetti che abbiano l'elemento della sostenibilità come protagonista. Tra i vari servizi offerti, ne esistono alcuni realizzati *ad hoc* (e scientifica-

mente provati) che permettono di ridurre l'impronta di CO₂ che un progetto (editoriale o commerciale) potrebbe generare. In più, LifeGate è da vent'anni una testata giornalistica verticale sulle tematiche di sostenibilità, non solo ambientale, ma anche sociale e di conseguenza economica.

Infine, anche il mondo della comunicazione, seppure forse con un certo ritardo, sembra avviato a una revisione dei propri standard di produzione. Quali sono o possono essere gli strumenti per garantire la sostenibilità di campagne di comunicazione importanti?

L'utilizzo del digital è sicuramente una delle leve più importanti per la transizione verso la sostenibilità, anche se internet comunque genera CO₂. La possibilità di pianificare specificamente alcune attività e di poterne compensare il consumo è un elemento altrettanto importante. Per questo motivo spesso mi capita di portare avanti progetti che parallelamente abbiano anche un'attività di compensazione di CO₂ o di azione per ridurre le emissioni.

I NUOVI LAVORI. MANAGER DI SOSTENIBILITÀ PER IL CINEMA E L'AUDIOVISIVO

di Ludovica Chiarini

Il **manager di sostenibilità per il cinema e l'audiovisivo**¹¹ è un professionista che coniuga una concreta competenza di produzione a conoscenze teorico-pratiche sulla gestione sostenibile di un'impresa. La fusione di queste competenze permette una gestione sostenibile, attuabile e coerente con le peculiari necessità di un'industria a progetto, dove ciascun prodotto lavora con un'architettura comune, ma con obiettivi sempre diversi.

Il manager di sostenibilità si occupa pertanto di ideare, applicare e monitorare la politica e relative attività di sostenibilità all'interno di una produzione audiovisiva. Il lavoro inizia con l'analisi della sceneggiatura e con lo spoglio per comprendere le necessità particolari del progetto. Queste stesse potranno quindi rivelarsi le priorità dal punto di vista della gestione ambientale.

A questa prima fase, segue la stesura di una politica ambientale e, successivamente, delle attività che reparti, fornitori e collaboratori saranno chiamati a effettuare. Queste ultime possono variare sulla base di numerosi fattori ma riguardano generalmente: l'utilizzo dei materiali, la gestione dei rifiuti, l'utilizzo di energia e le emissioni in atmosfera.

Individuato l'obiettivo, il manager procede con la comunicazione interna al team di lavoro, affinché ciascuno riceva un messaggio di sostenibilità che bene si adatti alle proprie necessità lavorative. In

¹¹ Anche definito *green manager/steward* o *sustainability manager/steward*.

questa fase vengono inoltre delineati i ruoli di responsabilità in riferimento alla politica e successivamente si procede alla comunicazione verso l'esterno per fornitori e collaboratori.

Completata l'impostazione del lavoro, segue il monitoraggio delle attività e, ove applicabile, la rendicontazione di quanto effettuato.

All'interno del territorio europeo si sono negli ultimi anni sviluppati diversi strumenti per l'impostazione e rendicontazione del lavoro: in alcuni casi si tratta di check-list autocertificate, in altri di veri e propri protocolli riconosciuti da ente terzo. A ciò si aggiungono dei cluster di professionisti¹² che hanno unito gli sforzi nella compilazione di report annuali sull'andamento delle singole iniziative.

Il panorama italiano è attualmente frammentato: alcune regioni¹³ hanno sviluppato un proprio elenco di buone pratiche, il Ministero¹⁴ ha da poco annunciato l'introduzione di punti verso la gestione sostenibile dei set all'interno dei propri criteri di selezione ed esiste inoltre un protocollo nazionale (Protocollo di sostenibilità italiano certificato, sviluppato da tempesta film) che prevede la rendicontazione da parte di ente terzo certificato e indipendente.

In conclusione, il panorama di sostenibilità nel settore del cinema e dell'audiovisivo è in costante crescita e aggiornamento: la pluralità di iniziative è indubbiamente accrescitiva per il settore ma al contempo ne limita le potenzialità di coesione futura. I prossimi anni saranno decisivi per il consolidamento delle attività e dei metodi di lavoro.

¹² Sul territorio Europeo, il principale è Cineregio (www.cineregio.org/).

¹³ Il Trentino Green Film (www.trentinofilmcommission.it/en/green-film/) e il Sardegna Green Film Shooting (www.sardegnafilmcommission.it/docs/SARDEGNA_Green_Film_Shooting.pdf) sono esempi virtuosi.

¹⁴ Ministero dei beni culturali, sezione generale Cinema e audiovisivo (www.cinema.beniculturali.it/).

4.2 LE *BIG COMPANY* E LE NUOVE REGOLE DELLA SCRITTURA PER LO SCHERMO

di Armando Fumagalli

Senza dubbio il settore della produzione per il cinema e la fiction televisiva sta vivendo un momento di esplosione creativa dovuto all'entrata "pesante" in termini quantitativi (film e serie prodotte, denari investiti) nel mercato dell'audiovisivo di nuovi *player* e nuove piattaforme (Netflix, Amazon, Hulu, Disney Plus, HBO Max). Se si conta che solo Netflix ha investito nel 2020 in produzione e acquisto di contenuti più di 17 miliardi di dollari, si può avere un'idea di come la produzione audiovisiva sia in fortissima crescita a livello mondiale. Nel caso di Netflix poi, il fatto che a sovrintendere alle serie italiane sia stata chiamata una professionista del peso di Tinny Andreatta (per una decina d'anni a capo di Rai Fiction, con risultati eccellenti in termini di ascolti e qualità del prodotto) mostra la decisa volontà della *big company* di investire sul nostro Paese.

L'Italia è certamente ai "confini dell'impero" per molti aspetti; ma anche un Paese oggi in parte periferico rispetto ai centri mondiali della produzione sta avvertendo i positivi effetti dell'ingresso in campo di questi soggetti giganteschi. Le piattaforme che sono state sopra ricordate tendono infatti a

riempire la loro offerta di prodotti caratterizzati localmente, capaci di dare sapori nuovi e unici, nel contesto di un menu variegato, alla loro offerta: il relativo successo su Netflix di una serie leggera, ma localmente caratterizzata come l'italiana *Summertime*, si spiega secondo queste logiche.

A partire da serie come *I Medici*, *The Young Pope*, *Suburra*, *L'Amica Geniale*, *Leonardo*, una parte di questo investimento sta arrivando dunque anche su produzioni progettate e realizzate in Italia, con un aumento sia delle iniziative ad alto budget (sopra i 20 milioni per otto puntate da un'ora, fino ai 40 di *The Young Pope*) sia delle ore complessivamente prodotte nel nostro Paese. Questo ovviamente sta generando una richiesta sempre più ampia di professionisti che possano lavorare su serie italiane e internazionali: *story editor* con esperienza; produttori creativi; responsabili di sviluppo e anche, ovviamente, sceneggiatori che abbiano uno stile e un "passo" adatti al mercato internazionale.

Alcune di queste professioni sono conosciute anche al grande pubblico, altre sono meno note, talvolta anche a chi intende intraprendere un percorso prima di formazione e poi professionale nell'industria cinematografica e audiovisiva.

In particolare, la figura che sta emergendo negli ultimi anni, anche perché le società di produzione stanno crescendo di volume, è quella del **produttore creativo**.

Il produttore creativo lavora su una serie coordinando e facendo da interfaccia con il team di sceneggiatori; ha poi un ruolo di supervisione e di interfaccia con il regista nella fase di *shooting* e infine di supervisione e coordinamento nelle fasi successive: postproduzione, montaggio, doppiaggio, fino ad arrivare al lancio dell'opera.

Il ruolo di produttore creativo può essere ricoperto da una sola persona o da un team di due o tre persone.

Le società di produzione un po' più grandi hanno inoltre un responsabile di sviluppo (*head of development* o *head of drama*) che coordina i diversi progetti su cui sta lavorando la società: lo fa principalmente nella fase antecedente alla produzione, ma in alcuni casi tanto gli *head of development* quanto, come abbiamo detto, i produttori creativi, sono chiamati a intervenire sulle fasi successive, produzione, postproduzione e lancio del prodotto. Una delle più talentuose *head of development* italiane, Sara Melodia, recentemente scomparsa, era nota per seguire i progetti fino all'ultimo dettaglio, compreso il montaggio, il mix audio e le musiche.

Un quadro, come si vede, molto variato, in cui c'è spazio non tanto e non solo per autori "puri" quanto per professionisti con una grande flessibilità, una formazione approfondita nello storytelling che consenta loro di comprendere i punti di forza e quelli di debolezza di un progetto, grandi capacità relazionali e di risoluzione dei conflitti e, oggi sempre di più, disponibilità a lavorare in contesti internazionali.

L'aumento delle produzioni e, conseguentemente, delle professionalità richieste per la loro realizzazione, sta dunque im-

primendo un'accelerazione al mercato del lavoro e alle carriere di una nuova generazione di professionisti *multitasking*, flessibili, in grado di operare in gruppi di lavoro anche sovrallocali. Una sfida che va nella direzione di una produzione planetaria, multiculturale e inclusiva.

IL TESTIMONE. LUISA COTTA RAMOSINO

*Luisa Cotta Ramosino è una delle principali creative producer e sceneggiatrici televisive italiane. Laureata in Filosofia presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore, ha poi seguito nel 2000 il primo corso di sceneggiatura che ha dato origine all'attuale Master in **International Screenwriting and Production**, dove collabora come docente e tutor, e ottenuto un dottorato di ricerca in Linguaggi della comunicazione.*

Nella sua ormai ventennale carriera è stata, fra l'altro, Head Writer per quattro stagioni di Distretto di Polizia, negli anni d'oro (2006-2009) di questa serie, e ha scritto molte puntate di serie Rai popolari come Don Matteo, Un passo dal cielo, Che Dio ci aiuti, Tutto può succedere.

Negli ultimi anni ha seguito come creative producer lo sviluppo e la realizzazione dell'impegnativa coproduzione internazionale I Medici (tre stagioni su Rai Uno, poi su Netflix e Amazon in molti Paesi), dove era coinvolta una writers room angloamericana a Londra; idem per la serie Diavoli per Sky e per la nuova serie per Rai Uno coprodotta con Sony, Leonardo, in onda in primavera 2021.

È anche una degli autori di Chiara Lubich – L'amore vince tutto, tv movie andato in onda con molto successo su Rai Uno in gennaio 2021 e una degli autori principali della serie di Taodue per Mediaset, ispirata al mondo della moda milanese e alla vita di Franca Sozzani, Made in Italy, disponibile dall'autunno 2019 su Amazon e finalmente, da gennaio 2021, in onda anche su Canale 5.

In questi ultimi anni il settore sembra preda di una grande accelerazione: tu stessa negli ultimi due/tre anni hai lavorato prevalentemente su progetti internazionali che hanno raggiunto praticamente tutto il mondo... Ce la faremo dall'Italia a continuare a "collocare" prodotti di prima fascia nel grande mercato internazionale?

Possiamo sperare di farlo solo se impariamo a ragionare su progetti con temi e personaggi che possano attrarre prima partner internazionali (con cui condividere lo sviluppo e quindi una visione e un linguaggio, sia a livello di narrazione che di stile visivo) e quindi anche un'audience di vari Paesi. Intendo in questo caso progetti che nascono per essere girati in inglese ma che possono avere anche un forte elemento *local* per collocazione geografica o per rilevanza storico-culturale. È il caso dei progetti che ho seguito negli ultimi anni e che sto seguendo ora e arriveranno, speriamo, sugli schermi nel giro di due o tre anni. Per poterlo fare conservando la forza della nostra tradizione, occorre però davvero fare uno sforzo per rinnovare il linguaggio (intendo in questo caso prima di tutto lo storytelling), rischiando nell'abbandonare delle formule che magari rassicurano il pubblico nazionale ma rischiano poi di "ghettizzare" il prodotto finale. Non intendo con questo dire che si deve "confondere" il pubblico ma fare lo sforzo sia di lavorare su idee e temi forti sia di calarli in strutture più sorprendenti, soprattutto ancorando la scrittura alle successive fasi della realizzazione per "anticipare" nello scritto elementi di racconto che poi saranno realizzati a livello visivo e di regia. È uno sforzo richiesto a chi scrive, ma anche a chi "dirige" lo sviluppo, siano essi produttori o broadcaster che abbiano il coraggio di mettersi in gioco per raggiungere un pubblico che va oltre quello nazionale.

Come vedi che stanno cambiando le professioni creative relative alla scrittura e alla produzione creativa per cinema e tv?

La mia impressione è che i confini tra la scrittura e la produzione tendano a diventare più labili, nel senso che se una volta (e non la considero una situazione positiva) chi scriveva lo faceva davanti al suo pc, in solitudine, per poi consegnare il suo lavoro ad altri (produttori e registi) che se ne facevano carico, modificandolo (e a volte rovinandolo) secondo criteri loro, oggi chi scrive è chiamato a farsi

coinvolgere nelle dinamiche della produzione, a interrogarsi durante la fase di scrittura su istanze relative alla fattibilità delle idee proposte e alle variabili della produzione. Intendiamoci, la dialettica (a suo modo filosofica e ineludibile) tra uno scrittore che immagina ben oltre il fattibile e un produttore che deve “portare a terra” il progetto resta in qualche modo irriducibile, ma credo che la necessità di un confronto sia sentita da entrambe le parti e penso che il lato dei creativi sia quello che nel tempo sta facendo (per necessità in alcuni casi, per vocazione in altri) i passi più importanti per farsi carico di questo ruolo di mediazione e “implementazione” (brutta parola, ma non ne trovo una migliore) delle idee più originali. L’apertura internazionale di cui parlavamo prima chiede oggi uno sforzo agli scrittori per offrire idee che vanno oltre la scrittura e domandano un dialogo con altri professionisti: sono anche un’enorme possibilità per dare vita a progetti con un’identità originale e forte, capaci di competere su un panorama internazionale (in questo caso una serie come *Doc – Nelle tue mani*, con il suo grande e inaspettato successo internazionale, è un esempio estremamente virtuoso).

Quali sono le novità di contesto? Che cosa si intravede per il futuro?

È fin troppo facile citare la moltiplicazione degli interlocutori con l’ingresso delle piattaforme OTT nel mercato italiano anche perché ormai dopo Netflix e Amazon, è arrivato anche Disney e altre novità sono in vista. Dal mio punto di vista è forse più interessante riflettere sull’evoluzione dei formati, che porta a una divaricazione tra le forme lunghe (legate ai broadcaster generalisti) e quelle brevi (8/10 puntate x 50’, ma anche, per me interessantissimi, quelli da 8 x 30’, non più limitati alla commedia ma dedicati anche al drama) che sono tipici dei vari Sky/Netflix/Amazon, ma in realtà sono anche quelli dei prodotti “pregiati” di Rai. In questi contesti si lavora ovviamente in modo

molto diverso con tempi stretti in un caso e più dilatati negli altri, dove c’è un po’ più di spazio per l’approfondimento, ma anche meno possibilità di sbagliare e di mettere alla prova dei giovani. In entrambi i casi penso ci sia lo spazio e la necessità di pensare in termini “pragmatici” oltre che creativi, portandosi avanti nel rapporto con i committenti in modo da salvaguardare o per dirla in maniera meno difensiva, portare avanti il nocciolo fondamentale delle idee. Questo significa, a mio avviso, dal punto di vista dei produttori, ragionare su progetti resi accattivanti dall’aver “attached” un talent (sia esso un regista o un attore) e per chi scrive, dare alle proprie idee una veste più compiuta, non semplicemente “letteraria”, ma articolata nei suoi elementi attrattivi e rilevanti per l’interlocutore.

Quali sono le capacità sia tecniche che umane generali che secondo te oggi sono particolarmente necessarie da coltivare e sviluppare per un giovane che vuole avvicinarsi a queste professioni?

Dando per scontata la preparazione analitica e drammaturgica, nonché uno spessore culturale dato da letture e approfondimenti (in buona sostanza leggere, leggere tanto, leggere tutto, anche quello che sembra non c’entrare nulla con noi, come la divulgazione scientifica o gli articoli di economia, oltre che vedere tanta tv e poi andare a teatro, visitare mostre e musei), credo sia importante sforzarsi di mettere le mani in pasta nella parte produttiva, imparando a leggere i piani di lavorazione, capirne i criteri (talvolta anche per metterli in discussione, ma a ragion veduta, proponendo alternative credibili), ragionare sui budget (non perché uno debba per forza prima o poi farli, ma per cercare almeno di capirli), trascorrere un po’ di tempo su un set (per rendersi conto di cosa implicano le cose che si scrivono, ma anche il rapporto faticoso ma necessario con le diverse professionalità) e se possibile fare un’esperienza all’estero per confrontarsi con realtà diverse dalla nostra. E poi direi non perdere mai la consa-

pevolezza che servirà sempre il famigerato aggiornamento, perché siamo in un settore che cambia così in fretta che tra pochi anni dovremo tutti in qualche misura ripensare i nostri criteri. I trend durano sempre meno e “copiare” l’ultimo successo ha sempre meno senso (meno male!).

A livello umano penso che conservare la curiosità sia fondamentale, e intendo prima di tutto la curiosità verso le persone con cui si lavora, perché tra l’altro è quello che, almeno nel mio caso, permette di superare i momenti di fatica e impazienza, partendo dal presupposto che ci sia sempre qualcosa oltre la superficie che vale la pena scavare, dando una chance in più all’altro (e spero anche a me stessa).

Che cosa, quando eri studentessa, non pensavi che ti sarebbe servito nel tuo lavoro e invece poi ti sei accorta che è utile o importante?

Sinceramente immaginavo un mio eventuale lavoro nel campo dello spettacolo in una dimensione molto “solitaria”, un lavoro creativo e analitico basato sulla mia preparazione ma in larga parte separato da quello di altri professionisti coinvolti. Di conseguenza tendevo a sottovalutare la componente di relazione e di lavoro in gruppo e la preparazione ad esso, che invece ora penso sia fondamentale almeno quanto le altre competenze. Per esempio, quando si lavora in una *writers room* (il team di scrittori che sviluppano una serie televisiva e/o ne scrivono le puntate, ndr) è fondamentale costruire buone relazioni, essere davvero aperti al contributo degli altri e saperli valorizzare.

Imparare a lavorare con gli altri, a confrontarsi, a capire le dinamiche dei gruppi e a “governarle” è un aspetto che sinceramente avevo sottovalutato e ho riscoperto negli anni di lavoro, magari con un po’ di fatica, ma anche con soddisfazione. Io che non sono mai stata un’apassionata di calcio e di sport in generale (quello che pratico è solita-

rio per eccellenza, la corsa) ho capito che il mio lavoro in alcuni casi è come quello di un allenatore che deve sapere scegliere i giocatori a inizio stagione, fare strategia, valorizzare i vari elementi, pretendere e rincuorare... e alla fine prendersi anche le colpe se qualcosa va storto. Per fortuna in questo non sono mai da sola, ho imparato che a dare fiducia e spazio si guadagna sempre.

SEZIONE I

**LE PROFESSIONI
DELLA COMUNICAZIONE.
PROFILI, TENDENZE, SFIDE**

CAPITOLO 5

**PRODUZIONE E MANAGEMENT
DELL'AUDIOVISIVO**

5.1 CINEMA E AUDIOVISIVO NELL'ERA DELLE PIATTAFORME DIGITALI

di Maria Francesca Piredda

Il 2020 ha lasciato in eredità al settore cinematografico e audiovisivo profondi cambiamenti, spesso accelerando processi che erano già in atto da qualche anno. Il più evidente e dalle conseguenze più significative è la migrazione sulla rete di molti dei suoi processi distributivi, promozionali e di valorizzazione. "Piattaforma digitale" è l'espressione chiave del periodo che viviamo e, con ogni probabilità, di quello futuro.

Il primo ambito in cui il termine è entrato con forza, pur essendo già presente, è certamente quello della distribuzione. I canali streaming, i cosiddetti operatori VoD (Netflix, Amazon Prime, Chili TV, Infinity, Timvision), non solo sono cresciuti numericamente, ma hanno aumentato il loro volume di affari: la maggiore disponibilità di tempo da parte del pubblico e la chiusura forzata degli esercizi hanno determinato l'incremento di utilizzo di tali strumenti e l'atterraggio di diversi prodotti proprio al loro interno. Dopo l'iniziale resistenza del settore, preoccupato per le sorti del sistema dell'esercizio, diversi produttori infatti hanno optato per la distribuzione direttamente su piattaforma, con risultati confortanti in termini di pubblico e incassi.

Gli esercenti, tuttavia, non sono stati a guardare. Nel periodo appena trascorso, infatti, sono diverse le piattaforme di streaming nate su iniziativa e a sostegno di specifiche sale e circuiti (come MioCinema e #iorestoinsala). Sale virtuali, dunque, che cercano di simulare, anche nell'ambiente domestico, il senso di identità e di comunità che da sempre caratterizza la visione cinematografica in sala, sostenendo economicamente gli esercizi con l'acquisto di biglietti il cui ricavato ricade su imprese specifiche scelte dagli utenti.

Un altro ambito che ha reagito prontamente alla pandemia, aprendo a scenari impensabili fino a un anno fa e potenzialmente ricchi per il futuro, è quello dei festival cinematografici. Il primo ad andare online è stato Cortinametraggi alla fine di marzo e da qui l'esempio è stato seguito da molte realtà: per citare le più note, il Far East Film Festival (che ha in seguito aperto la piattaforma Fareastream, la prima interamente dedicata al cinema asiatico), il Torino Film Festival e FilmMaker, con risultati davvero incoraggianti in termini di pubblico. È importante sottolineare come non si tratti semplicemente di trasferire in rete i contenuti di un festival, ma di ripensarne l'intera struttura e il linguaggio, fatto anche di incontri infor-

mali tra operatori del settore e pubblico e, contemporaneamente, di immaginare di poter parlare a un pubblico molto più ampio, perché collegato in remoto. Tali iniziative invitano a spingere sul pedale dell'innovazione digitale intesa quale strumento di arricchimento, diversificazione e supporto.

Un ultimo ambito che ha probabilmente recepito lezioni importanti dalla pandemia è quello della valorizzazione del patrimonio cinematografico e audiovisivo. Sin dalle prime settimane seguite al lockdown nazionale, infatti, si è assistito all'esplosione di iniziative di offerta filmica su piattaforma anche e soprattutto di prodotti di difficile accessibilità. Mai come ora, insomma, gli archivi si sono aperti al pubblico, con un'offerta senza precedenti. Da un lato il rischio è quello di un eccesso di contenuti, superiore alla domanda e non sempre accompagnato da strumenti di approfondimento e di *film literacy* pensati *ad hoc* per un pubblico ampio. Ma dall'altro lato ci troviamo di fronte a un'opportunità senza precedenti di valorizzazione del *public heritage* affidato al cinema e all'audiovisivo.

Se il settore del cinema e dell'audiovisivo, dunque, sembrano vivere un momento di profondo ripensamento, non altrettanto può dirsi di quello videoludico, uscito indenne e anzi più forte dal 2020.

IL TESTIMONE. IVAN VENTURI

Ivan Venturi è uno sviluppatore e produttore italiano, che lavora nel mercato videoludico da oltre trenta anni, da realtà che hanno fatto la storia del gaming in Italia, come Simulmondo, fino alla fondazione nel 2012 di IV Productions. Ha lavorato a decine di videogiochi, fra cui si ricordano le trasposizioni videoludiche di Nicolas Eymereich, Inquisitore (di Valerio Evangelisti) e i serious games Progetto Ustica e Riot: Civil Unrest. Ha inoltre fondato Sviluppaparty (2010), un evento che raccoglie ogni anno gli sviluppatori italiani e si propone come momento di confronto formativo ma anche di festa.

Qual è il peso economico del settore videoludico in Italia? Chi è il suo pubblico?

Il mercato videoludico è fortemente cresciuto negli ultimi anni, come numero di società e soprattutto di occupati, ma rimane nel nostro Paese un'industria relativamente piccola con ampie prospettive di crescita.

Tanti in Italia lavorano per aziende straniere che qui hanno una sede e sfuggono dunque alle statistiche sull'occupazione nazionale. Secondo gli ultimi report elaborati da IIDEA¹⁵, nel 2019 il giro d'affari è stato di 1.787 milioni di euro (con una crescita dell'1,7% rispetto al 2018) e le previsioni rispetto al 2020, i cui dati non sono ancora disponibili, fanno propendere per un incremento ulteriore. Sono soprattutto i software (fisici e digitali, ossia i videogiochi) a garantire la fetta di mercato più ampia (1.429 milioni di euro nel 2019) e a intrat-

¹⁵ IIDEA (Italian Interactive Digital Entertainment Association) è l'associazione di categoria dell'industria dei videogiochi. Qui si fa riferimento ai report annuali sull'andamento del mercato videoludico in Italia consultabili sul sito <https://iideassociation.com/>.

tenere 17 milioni di italiani, ossia il 39% della popolazione, equamente divisi tra uomini e donne con una età compresa tra i 15 e i 34 anni. Se il settore è economicamente forte, qualcosa però deve essere fatto da un punto di vista sociale e culturale. La Nuova Disciplina del Cinema e dell'Audiovisivo (Legge 220/2016) prevede una linea di finanziamento a sostegno della produzione videoludica, ma ancora persistono pregiudizi sul medium, una sorta di negazione del suo valore culturale.

Quali sono le figure professionali decisive nel settore videoludico, sviluppatori a parte, o quali lo diventeranno?

La figura più importante è l'imprenditore, colui o colei che fonda un'azienda di produzione di videogiochi, che con le sue scelte e strategie può determinare il successo o meno dei prodotti che produce e del brand che rappresenta. Ci vogliono imprenditori con la mentalità del producer cinematografico, concreti ma sufficientemente visionari e non necessariamente formati nel settore videoludico.

La distribuzione del prodotto poi sta cambiando fortemente e prevedibilmente si intreccerà sempre di più con quella di altri media. La televisione, infatti, è ormai un *media center*: tramite un unico device l'utente può spostarsi su prodotti di natura diversa (film, videogiochi, serie). Le aziende, dunque, devono per prima cosa chiedersi chi sono i propri clienti, che tecnologie utilizzano, quali temi prediligono e pensare a strategie di offerta multimediale.

Il settore è cambiato nel 2020? Se sì, lei crede che ci saranno conseguenze per il futuro?

Il settore videoludico non ha visto cambiamenti epocali, come sta accadendo, per esempio, nel cinema. Sicuramente sono aumentati i giocatori per una maggiore disponibilità di tempo e a causa del fermo forzato.

L'unico ambito che è cambiato è quello delle fiere, appuntamenti anche conviviali, secondo lo spirito "accogliente" del mondo videoludico, che permettono a chi partecipa di confrontarsi con colleghi e appassionati. La maggior parte si è trasferita in rete, ma questo non è stato necessariamente un elemento negativo. Per i professionisti del settore ha rappresentato un grande risparmio di tempo e denaro e, per le stesse ragioni, la partecipazione del pubblico è stata numerosa. Probabilmente gli esiti positivi faranno immaginare eventi futuri parzialmente o totalmente in remoto.

Quali saranno nel futuro le competenze più richieste? Cosa consiglierrebbe a uno studente?

Le figure decisive sono e saranno i manager e i programmatori, questi ultimi sempre più in grado di gestire processi complessi. Ma, in generale, sono necessarie passione, determinazione e voglia di sporcarsi le mani. La teoria è importante, infatti consiglio sempre un percorso formativo che coniughi nozioni di management e fondamenti di storia e caratteristiche del videogioco. Più di tutto, però, bisogna aver voglia di imparare e in questo settore si impara facendo.

Io stesso sono un autodidatta che ha fatto di una passione il suo lavoro. È la cultura della bottega e del mestiere, questi concetti tutti italiani che significano contemporaneamente professione (cioè lavoro orientato al profitto) e artigianato, ossia arte, creatività, sperimentazione sul campo.

Credo che il mondo videoludico abbia poi bisogno di una più incisiva presenza di donne, soprattutto in veste tecnica, per esempio come programmatrici, per svecchiare il settore e arricchirlo di un approccio diverso.

Diversamente da altri, il mondo videoludico è estremamente inclusivo, aperto alla novità e al confronto. Le nuove risorse, dunque, sono viste non come concorrenti, ma come arricchimento del settore.

I NUOVI LAVORI. COMUNICARE E PROMUOVERE IL VIDEOGIOCO

Mario Petillo è nato nel 1990 a Salerno e vive a Milano. Storyteller e sceneggiatore, ha lavorato per dieci anni come giornalista nel settore dei videogiochi, del cinema e del calcio. Ha scritto e diretto il cortometraggio Le coppie hanno i baci contati (2015), realizzato video virali sul calcio, spot commerciali e per il sociale, ed è stato finalista al Premio Solinas con la web serie 02:37 (2016). Ha lavorato come Social Media Manager di Sammontana, Eataly e Siemens. Attualmente è Digital Marketing Manager di KLINGER Italy. Nel 2019 è stato pubblicato il suo primo romanzo James Hook. Il pirata che navigò in cielo (2019), di cui sono stati acquisiti i diritti per trarne un film. Dal 2020 lavora a Extra Coin come narrative designer: il videogioco, pubblicato da CINIC Games, è atteso per la seconda metà del 2021. A marzo 2022 uscirà la sua prima graphic novel The Concert Feature – La Fantasia di Disney, edita da Poliniani.

Il settore videoludico, abbiamo detto, è certamente quello più in crescita nel campo dell'audiovisivo e bisognoso di nuovi professionisti specificamente preparati rispetto alle sue esigenze, anche e soprattutto in Paesi come l'Italia.

Un ambito cruciale è quello della **comunicazione e promozione**: come si comunica un videogame? Quali canali si adoperano? Quali conoscenze sono necessarie per promuovere i prodotti del settore? Ne abbiamo parlato con **Mario Petillo, Digital strategist e sceneggiatore in ambito videoludico**.

La comunicazione del videogioco condivide molte delle caratteristiche in uso nell'ambito cinematografico e audiovisivo in senso più

ampio, come le attività tipiche di un ufficio stampa (comunicati, *media relation*, press tour) e alcuni canali (in particolare, nel panorama odierno, i social network), ma presenta anche caratteristiche proprie, dovute alle specificità del settore. L'ambiente videoludico, infatti, si sviluppa soprattutto nella rete ed è in questo spazio virtuale che si gioca preferibilmente la sua promozione e comunicazione.

In primo luogo, è bene notare come al videogioco siano espressamente dedicate piattaforme digitali, come Twitch e Discord, che normalmente non danno spazio ad altri media. Sono dunque ambienti privilegiati e frequentati da utenti fortemente interessati al settore, ma che vanno conosciute e adoperate sfruttandone al meglio le potenzialità. E qui si lega un secondo aspetto da tenere in considerazione, ossia la stretta vicinanza tra professionisti e giocatori e la partecipazione attiva di questi ultimi alle iniziative promosse dal settore, sia in rete che in presenza (per esempio le tante fiere videoludiche in Italia e all'estero). Alcuni ruoli professionali, dunque, diventano decisivi nella gestione della comunicazione dell'azienda con gli utenti finali. In particolare, Mario Petillo sottolinea l'importanza del **community manager**, ruolo che, in ambito videoludico, non va confuso con il *social media manager*. Quest'ultimo, infatti, organizza le attività di promozione e comunicazione sui social e gestisce eventuali crisi nel flusso del discorso, mentre il *community manager* pianifica la presenza dell'azienda su più canali, spesso ne è il volto, aparendo in rete, rispondendo direttamente alle richieste degli utenti, sovente di natura molto tecnica. Chi svolge questo ruolo decisivo, dunque, non deve solo possedere le *skill* tipiche della comunicazione digitale, ma avere una profonda conoscenza del settore e degli aspetti anche tecnologici legati al videogioco, oggetto specifico di interesse degli appassionati. A questa formazione è poi ovviamente necessario associare doti quali pazienza, moderazione, autocontrollo. È prevedibile che questa professione, già oggi centrale nel settore, sia una delle più richieste

nel futuro prossimo: saper gestire le richieste e i flussi comunicativi degli utenti finali è un plus per qualsiasi azienda videoludica.

Rispetto agli scenari futuri, inoltre, Petillo sottolinea come una professione in crescita, soprattutto in ambito italiano perché ancora poco presente, sia quella del *narrative designer*, ossia colui che scrive e costruisce la storia sviluppata nel videogame. Si tratta di una figura non esattamente equiparabile allo sceneggiatore cinematografico perché scrivere un videogioco richiede uno sforzo narrativo maggiore, per esempio nella costruzione di strade alternative, biforcazioni, finali eterogenei, e nella capacità di suggerire, senza esplicitarlo in maniera evidente, le mosse che il giocatore dovrebbe o potrebbe fare per poter continuare a giocare. Un'operazione che intreccia indiscusse doti creative con una certa capacità di entrare nella mente del giocatore, prevedendone gusti e reazioni.

Da ultimo abbiamo chiesto a Mario Petillo cosa consiglierebbe a uno studente che volesse intraprendere una carriera entro il settore della comunicazione videoludica: “Leggete tantissimo. Informatevi. Leggete soprattutto testi in inglese. E, se necessario, siate pronti a fare un'esperienza lavorativa all'estero”.

5.2 VERSO L'IMPRESA AUDIOVISIVA DEL FUTURO

di Massimo Scaglioni

Quali sono le trasformazioni più rilevanti che l'industria del broadcasting e dell'audiovisivo sta affrontando, anche alla luce dell'emergenza sanitaria che ha segnato il 2020? Quali elementi di rottura radicale e quali, invece, di inerzia lo stanno caratterizzando? E ancora, come andrà delineandosi l'ecosistema dei media nei prossimi decenni?

Sono tutti interrogativi ai quali risulta difficile rispondere, immersi come siamo in una situazione di incertezza che dispiega, tuttavia, interessanti novità e opportunità.

Quello che pare configurarsi è un processo in cui convivono elementi di continuità e altri di profondo cambiamento; la pandemia da Covid-19 si innesta in questo scenario come un fattore di accelerazione di una serie di processi che erano già avviati, in particolare sul versante dell'innovazione tecnologica e del ruolo sempre più centrale delle *media company* digitali.

Secondo un recente studio di Mediobanca¹⁶ le aziende cosiddette "websoft" (cioè attive nel settore dei servizi web e

software) hanno fatto registrare un incremento del 17% del fatturato nel primo semestre del 2020 rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente, mentre la loro capitalizzazione è aumentata di oltre il 30% nei primi nove mesi del 2020.

Sono dati cui anche lo specifico segmento dell'industria televisiva deve guardare con estrema attenzione: da un lato, perché segnalano una trasformazione strutturale del comparto mediale nel suo complesso, sempre più orientato verso modelli distributivi ben definiti, e dall'altro perché riflettono e allo stesso tempo favoriscono una diffusione sempre più estesa e capillare di consumi on demand.

Il periodo segnato dall'emergenza pandemica ha messo in luce almeno due processi significativi dal punto di vista mediale, apparentemente contraddittori ma in realtà complementari: la forte crescita del consumo streaming non lineare e la resilienza della televisione, mezzo centrale di mediazione in questa crisi, con un consumo giornaliero che è arrivato a raggiungere le sei ore medie (Sala-Scaglioni, 2020).

In uno scenario caratterizzato da una proliferazione degli schermi domestici (circa 112 milioni di device in Italia secon-

¹⁶ Rapporto Mediobanca, *I giganti del WebSoft. Software e Web Companies (2014-2019)*, novembre 2019.

do l'ultimo rapporto Censis-Auditel¹⁷⁾, sempre più connessi in rete con un incremento delle smart tv, è opportuno allora riflettere sulle professionalità, le *skill*, le nuove figure strategiche che vanno a riconfigurare il panorama organizzativo dei broadcaster e delle imprese mediali in generale. Come emerge dalle testimonianze di due manager dell'industria televisiva italiana, oggi assumono rilevanza quelle figure e competenze che si situano all'intersezione tra tv e web; lo sviluppo della "total audience", di una rilevazione del consumo televisivo che non passa cioè solamente dal mezzo tradizionale, ma si dirama in molteplici direzioni in una fruizione frammentata e personalizzata dei contenuti televisivi su altri device e piattaforme, rende necessarie e funzionali professionalità capaci di coniugare approcci e linguaggi, sia in una dimensione creativa che in una gestionale. È in particolare nell'area marketing e comunicazione che questa trasformazione si presenta come più rapida e significativa: aspetti come il design delle interfacce, la promozione di contenuti pensati per uno scenario on demand, le forme di *addressable advertising*, la contaminazione tra marketing e tecnologia rappresentano la cifra del presente e del prossimo futuro del settore. Il tutto dentro un contesto in cui lo *smart working* è diventata condizione necessaria e vitale; una sfida che le aziende, e i relativi team operativi, dovranno accogliere e bilanciare per disegnare l'industria televisiva e mediale di domani.

17 Terzo Rapporto Auditel-Censis, *L'Italia post lockdown. La nuova normalità digitale delle famiglie italiane*, ottobre 2020.

IL TESTIMONE. LAURA CARAFOLI

di Anna Sfardini

Laura Carofoli è SVP Chief Content Officer per Discovery Italia, responsabile della programmazione, della produzione e delle attività di promozione e marketing dei canali del portfolio del gruppo in Italia e di Discovery+, il servizio streaming globale. Laureata in Filosofia, inizia il suo percorso televisivo a ODEON TV/Videonovara in qualità di redattrice ma passa poi subito a RAI DUE come programmatista regista e collabora allo sviluppo dei nuovi canali tematici di RAISAT, RAISAT ART e CinemaWorld. Nel 2004 entra in FOX ITALIA come Senior Programming Manager, lavorando sulla linea editoriale e sul palinsesto di FOXLIFE e seguendo il lancio di FOX CRIME. Entra in Discovery nel 2009 e lavora attivamente e direttamente al lancio di Real Time sul digitale terrestre così come al lancio di DMAX. Nel giugno 2012, dopo aver ricoperto per anni il ruolo di Programming Director, diventa Vice President Content and Programming di Discovery Italia.

Come sono cambiate le routine lavorative dei canali Discovery, con la prevalenza dello *smart working*, rispetto agli aspetti gestionali e a quelli produttivi?

Non siamo stati colti impreparati dalla sfida del lavoro da remoto imposto dalla pandemia: da tre anni l'azienda aveva già adottato la possibilità di *smart working* come pratica di lavoro, fornendo a tutti i dipendenti e collaboratori le dotazioni tecnologiche e le competenze per lavorare da remoto senza perdere in efficienza. Quando alla fine di febbraio ci siamo resi conto della gravità della situazione abbiamo da subito potuto tutelare la popolazione aziendale chiudendo temporaneamente gli uffici fisici e introducendo *Discovery Works Remote*,

lavoro da casa per tutto il tempo necessario. Questo ci ha permesso di mantenere intatta l'operatività del business: le riunioni si sono moltiplicate non solo per tenere tutti i team allineati, ma anche per continuare a garantire un senso di vicinanza e comunità tra i dipendenti in una fase psicologicamente difficile per tutti. Una sfida molto complessa, concluso in maggio il lockdown più rigido, è stata quella di riaprire i set delle produzioni. Abbiamo lavorato con i nostri fornitori per stabilire dei protocolli che tutelassero sia il nostro team interno di produzione, sia tutta la squadra realizzativa e i partecipanti ai programmi.

Che impatto sta avendo la pandemia sulla scelta dei contenuti e degli immaginari su cui puntano ora i canali Discovery?

Da febbraio a oggi la crisi sanitaria ha attraversato diverse fasi anche dal punto di vista di com'è stata percepita dal pubblico televisivo: si tratta di fasi che hanno richiesto attenta lettura (attraverso dati di consumo, ricerche qualitative e sensibilità editoriale) e adeguate decisioni relative alla proposta di contenuti. Dopo l'iniziale periodo di smarrimento, i mesi più duri del lockdown, in cui il bacino di pubblico televisivo e di fruitori delle piattaforme on demand era cresciuto a livello esponenziale, sono stati quelli più anomali e hanno evidenziato la forza di due aree in particolare: quella dell'intrattenimento e quella dell'informazione sull'attualità più stretta. Nel primo campo abbiamo potuto valorizzare il cuore della nostra offerta, il *factual entertainment*: canali verticali come Food Network e HGTV hanno dato perfettamente forma all'immaginario domestico e incentrato sulla casa e sulla famiglia che ha caratterizzato il periodo, con anche serie interamente registrate in lockdown attraverso l'uso di una tecnologia leggerissima, come *Giusina in cucina*.

Nel secondo campo, abbiamo agito in particolare sul canale NOVE, rimandando le prime tv dei documentari legati alla testata Nove Racconta e investendo su una striscia di informazione quotidiana alle 20

guidata da Peter Gomez e diversi appuntamenti di prima serata con il talk *Accordi e Disaccordi*, che hanno raggiunto risultati d'ascolto importanti, come anche il documentario d'autore *Viaggio al centro dell'epidemia*, dedicato al racconto delle zone rosse Alzano e Nembro a poche settimane di distanza dalla tragedia.

Come stanno cambiando le professioni interne al broadcasting alla luce dell'importanza crescente della piattaforma OTT e del debutto di Discovery+?

In questo periodo già di per sé complesso, stiamo affrontando la difficile sfida di lanciare un prodotto globale OTT, Discovery+, che rappresenterà l'aggregatore DTC di tutta la nostra offerta. Rispetto all'esperienza di lungo corso che abbiamo maturato con i canali, ci siamo resi conto che l'ambiente digital richiede *skill* molto differenti soprattutto dal punto di vista della comunicazione e del marketing e come azienda stiamo cercando di crescere sempre più anche in questo settore, adeguando la nostra struttura al nuovo scenario in cui ci muoviamo. I social media richiedono una gestione in parte differente da quella della tv lineare, lavorando meno sulla comunicazione dell'appuntamento di visione e più sul racconto di contenuti alle comunità online. Penso anche alla grandissima rilevanza di un campo come il *performance marketing* e del *digital design* della piattaforma, oltre alle nuove metriche di misurazione dei risultati che affiancano ormai sempre di più quelle legate agli ascolti televisivi. La competenza in tutti questi ambiti rappresenta un asset importantissimo per il futuro dell'azienda e anche internamente ci stiamo organizzando per supportare con dei percorsi di apprendimento il *digital journey* di tutta la popolazione aziendale.

Ci sono buone pratiche o *skill* professionali emerse in questo difficile 2020 che rimarranno anche una volta superata la pandemia?

Come sempre accade, la crisi ha rappresentato anche un'opportunità per spingere l'acceleratore su alcune traiettorie di trasformazione e per trovare nuove buone pratiche. Anche a emergenza sanitaria risolta, andremo sempre più nella direzione di un modello ibrido che permetta un equilibrio tra giorni di presenza in ufficio e giorni di *smart working*, a livello italiano e internazionale, anche per andare incontro alle richieste dei dipendenti Discovery, che in questo ultimo anno abbiamo monitorato con diverse survey interne.

IL TESTIMONE. MATTEO CARDANI

di Paolo Carelli

Matteo Cardani è Direttore Generale Marketing & Ad Operations di Publitalia '80. Ha iniziato la sua carriera in Nielsen per poi maturare una solida esperienza con ruoli di responsabilità strategica e di gestione manageriale presso alcuni dei più importanti centri media italiani come CIA Medianetwork e Carat, dove ha ricoperto la funzione di General Manager dal 2002 al 2005. Fino al 2008 è stato Chief Strategic Officer di GroupM Italia e CEO congiunto di Mediaedge Cia Italy dal 2008 al 2011. Prima di unirsi al team Publitalia, ha ricoperto il ruolo di Vicedirettore Generale di RCS Mediagroup, Marketing & Multimedia Advertising. Attualmente è anche Presidente di FCP-AssoTV, associazione delle concessionarie TV e Consigliere di Auditel.

Come è cambiato negli ultimi anni, alla luce delle molteplici disponibilità tecnologiche e delle metriche di rilevazione del consumo non lineare, il settore delle concessionarie e della raccolta/vendita degli spazi pubblicitari?

Da un punto di vista oggettivo, oggi la quota di consumo non lineare di contenuti tv è ancora contenuta, circa l'1-2%. Tuttavia, l'impatto del consumo non lineare è disproporzionale in almeno tre direzioni. In primo luogo, su alcuni contenuti e generi (come la fiction generalista, i reality, i talent, gli eventi sportivi live), la percentuale del consumo non lineare arriva al 5-10% e a volte anche oltre, quindi rappresenta una quota di consumo importante e qualificante per l'offerta delle concessionarie. In secondo luogo, il consumo non lineare introduce in modo irreversibile una dimensione tecnologica nuova: il mondo del broadcast tradizionale convive con il mondo dell'erogazione digitale. Siamo a tutti gli effetti in un mondo ibrido; non a caso

il protocollo dominante della nuova tv è HBBTV, *Hybrid Broadcast Broadband TV*.

Infine, con lo switch off previsto per il 2022, anno entro il quale tutti i televisori dovranno essere abilitati a ricevere il nuovo segnale DVB-T2, andremo verso uno scenario dove la smart tv connessa sarà la "nuova normalità" e il primo schermo sarà il luogo della convivenza tra consumo lineare e consumo non lineare degli stessi contenuti televisivi.

Questi cambiamenti comportano un'evoluzione dell'approccio al mercato delle concessionarie: la filiera tradizionale (palinsesto editoriale – palinsesto pubblicitario – *pricing* della pubblicità – vendita degli spazi pubblicitari) si interseca con la nuova filiera della digital tv (palinsesto personale di contenuti on demand – *addressable advertising* – modalità di *pricing* e di vendita degli spazi).

Quali sono le figure professionali più rilevanti in questo ambito? Esiste una figura che si è imposta negli ultimi anni come particolarmente significativa?

Certamente, ci sono figure professionali nuove che portano competenze diverse: **professionisti dell'ad tech** (la tecnologia applicata agli sviluppi *advertising*), **data scientist** e **martech specialist** (figure con competenze ibride tra marketing e tecnologia). Detto questo però la chiave marketing rimane quella di una comprensione "olistica", a 360 gradi del prodotto televisivo (lineare e non lineare) dal lato dell'offerta e di una relazione commerciale "a tutto tondo" con gli investitori: non solo bravi venditori di spazi, ma professionisti capaci di comprendere le tematiche di marketing e comunicazione delle aziende e di trovare le soluzioni migliori per ciascun cliente e ciascun contesto. Per vendere bene la tv occorre conoscere bene i prodotti editoriali e le offerte pubblicitarie, ma anche le possibilità offerte dalla tecnologia digitale, l'importanza del dato come "qualificatore" della pub-

blicità e da ultimo, ma non meno importante, avere competenze di creatività. Mai come in questa fase *data-driven* e di *advertising tech*, l'efficacia della pubblicità diventa quasi immediatamente misurabile.

Quali sono le *skill* necessarie per operare in tale comparto?

Sicuramente una preparazione solida dal punto di vista marketing (strategico e operativo), combinata con una conoscenza dell'intero ecosistema mediale per evitare rischi di obsolescenza e settorializzazione. Pertanto, sono essenziali una grande curiosità intellettuale e una formazione continua. Poi, è fondamentale saper ascoltare e creare relazioni con il mercato, con le aziende e in particolare con chi nelle aziende deve prendere decisioni sul versante della comunicazione.

Come sono cambiate le routine professionali nel periodo dell'emergenza da Covid-19?

Il ricorso allo *smart working* ha comportato sia aspetti positivi, come l'aumento della digitalizzazione e della produttività individuale, sia negativi, come il rischio di rimanere "disconnessi" dal proprio team di lavoro o la limitazione dei processi creativi. Il contatto fisico non potrà mai essere sostituito dal miglior apparato di videoconferenza e di lavoro da remoto; in futuro sarà importante riequilibrare le pratiche di lavoro per evitare effetti stranianti.

SEZIONE I

**LE PROFESSIONI
DELLA COMUNICAZIONE.
PROFILI, TENDENZE, SFIDE**

CAPITOLO 6

**MANAGEMENT DI MUSICA
E RADIO**

6.1 MUSICA, MEDIA E PIATTAFORME: LA TRASFORMAZIONE DEL MERCATO E DELLE PROFESSIONI

di Gianni Sibilla

L'industria della musica è in continua trasformazione: la sua storia è fatta di un'evoluzione continua dei modelli di distribuzione e di consumo, dei diversi supporti e delle diverse forme di spettacolo. Nel 2015, dopo un lungo periodo di crisi, il comparto della musica registrata ha ricominciato a crescere grazie allo streaming; anche il 2020 è stato un anno positivo, nonostante la pandemia, che invece ha fermato il comparto del live, anch'esso precedentemente in espansione. A 2021 inoltrato non è ancora chiaro quando riprenderà la musica dal vivo, che ha avuto una parentesi a scartamento ridotto durante l'estate 2020 e mira a una ripartenza almeno parziale per l'estate 2021, in attesa di un rilancio completo quando la campagna vaccinale avrà avuto effetto su larga scala. Contemporaneamente l'industria si è inventata nuove forme di promozione e distribuzione della musica, puntando su formati innovativi come i cosiddetti *livestream*, performance digitali a pagamento. In generale, la pandemia ha accelerato una serie di trasformazioni nell'industria e nelle sue professioni: alcune sono già evidenti, di altre vedremo i frutti nei prossimi anni, anche a pandemia terminata. I dati del 2020 relativi alla musica registrata segnano un'ulteriore crescita del mercato italiano: secondo FIMI, Federa-

zione Industria Musicale Italiana, lo streaming a pagamento è cresciuto del 31,8% rispetto al 2019. È inevitabilmente calata la vendita dei supporti fisici, a causa del lockdown (-27,8%).

Nonostante la pandemia, il 2020 sarà il sesto anno consecutivo di crescita del mercato, dopo la crisi determinata dalla trasformazione digitale e dalla pirateria.

Secondo la Federazione Internazionale dell'Industria Fonografica (IFPI), tra il 2000 e il 2015, l'industria della musica registrata ha perso il 40% delle sue entrate.

Nel 2015 il mercato mondiale ha ricominciato a espandersi, con incrementi costanti da un anno all'altro¹⁸. Per l'industria della musica dal vivo, l'altro pilastro storico della filiera musicale, le previsioni erano di un valore globale di 31 miliardi per il 2022, con una crescita annua del 33%¹⁹. Il settore è invece inevitabilmente crollato nel 2020 e 2021,

¹⁸ IFPI, *Global music report 2019*, www.ifpi.org/ifpi-global-music-report-2019/.

¹⁹ Sanchez D., *The live music industry will be worth \$31 billion worldwide by 2022*, DigitalMusicNews, 28 ottobre 2018, www.digitalmusicnews.com/2018/10/26/latest-live-music-revenue-31-billion-2022/.

per via della pandemia. I dati diffusi dalla SIAE (SIAE, *Anuario dello spettacolo 2020*) sono impietosi: dopo i primi due mesi di crescita (oltre 15% complessivo), il 2020 ha segnato un calo del 69,29% degli eventi di spettacolo, con gli ingressi al -72,90%, mentre la spesa è crollata dell'82,24%. Live e discografia sono due settori complementari che, pur gestiti da entità separate, si supportano a vicenda perché lavorano entrambi sull'artista musicale. Il comparto della musica registrata è stato storicamente più rilevante di quello del live, ma le proporzioni si sono invertite all'inizio degli anni 2000, con la crisi del mercato discografico delineata poco sopra, a cui è corrisposta una crescente importanza del live nell'economia e nella carriera degli artisti²⁰. Il 2020 ha trasformato queste proporzioni, con lo stop forzato dei concerti. Il peso specifico dei *player*, in questo nuovo mercato, è cambiato nuovamente: in attesa della ripartenza del live, la musica registrata è tornata ad essere il pilastro principale del mercato musicale.

Dopo lo stop iniziale e totale del mercato nel primo lockdown, che ha riguardato non solo lo spettacolo ma anche le uscite discografiche, con artisti ed etichette che rimandavano la pubblicazione di album e singoli importanti, il sistema ha sperimentato nuove forme di distribuzione e promozione della musica.

²⁰ In generale, e a prescindere dalla pandemia, è molto più difficile avere dati organici e complessivi sul settore della musica dal vivo, sia per la frammentazione del sistema, sia per la variabilità delle componenti (ad esempio, gli artisti in tour in un dato anno). Cfr. Osborne R., *Introduction*, in Osborne R., Laing D. (a cura di), *Music by Numbers. The Use and Abuse of Statistics in the Music Industries*, Bristol-Chicago, Intellect, 2021; Wikstrom P., *The Music Industry: Music in the cloud*, Cambridge, Polity, 2019.

Il marketing e la comunicazione si sono spostati completamente in rete. Le conferenze stampa e le interviste hanno iniziato a svolgersi su piattaforme di videoconferenza, da Zoom a Skype. Sono stati progettati e realizzati eventi digitali per coinvolgere il pubblico, si sono viste performance sui social media oppure incontri virtuali ristretti riservati a chi acquistava un certo prodotto, una versione ripensata dei cosiddetti *firmacopie* che negli ultimi anni hanno trainato le vendite del mercato fisico.

Il modello che si sta affermando è quello dei *livestream*, performance musicali a pagamento. Si tratta di una versione evoluta dei *webcast*, nel mercato anglosassone diffusi da molti anni, seppure principalmente in generi specifici come il rock: artisti che organizzano i cosiddetti *couch tour* o che rendono disponibile a pagamento la diretta streaming di un concerto che si svolge con pubblico regolare. I *livestream* stanno diventando un formato sempre più diffuso, che fa numeri significativi, in generi e dimensioni molto diversi. Gli esempi sono numerosi, dai coreani BTS (i cui eventi digitali hanno venduto milioni di biglietti) a Dua Lipa (5 milioni di spettatori per *Studio 2054*), dallo show *Believe in Christmas*, di Andrea Bocelli al Teatro Regio di Parma (dicembre 2020, 70.000 paganti in una location da 1.200 posti) alla cantautrice folk Laura Marling dalla Union Chapel di Londra (giugno 2020, 6.000 paganti in un locale da 900 posti).

È evidente che i *livestream* non possono (e non vogliono) sostituire i concerti tradizionali. Sono piuttosto un modello complementare: in futuro con ogni probabilità vedremo delle proposte simili a quelle di questi mesi (eventi straordinari che mirano a un'audience transnazionale) assieme a dirette a pagamento di concerti "normali" rivolte a chi non può as-

sistere di persona o a chi non ha fatto in tempo a trovare il biglietto di uno show sold-out. Ma è un formato che dimostra come l'industria abbia saputo trovare nella difficoltà una nuova modalità per valorizzare la musica e coinvolgere il proprio pubblico.

Venendo alle professioni della musica, la pandemia ha colpito duramente il settore, con un forte impatto sul lavoro, in particolare sulle professioni del live e sui lavoratori meno tutelati, quelli legati agli spettacoli e alla loro produzione: in questo anno sono nate diverse iniziative a supporto delle professioni dello spettacolo, talvolta promosse e sostenute dalle associazioni di categoria, altre volte dagli artisti o dal basso, da lavoratori non rappresentati che si sono riuniti in nuove associazioni.

La risposta è stata ampia ma anche frammentata, con diverse voci che talvolta sono sembrate in competizione tra loro più che orientate a un obiettivo comune.

Ma ci sono stati almeno due risultati concreti, uno economico/politico e uno culturale.

Sul versante economico la creazione di fondi di sostegno diretti ai lavoratori e l'attivazione di ristori da parte del governo e su quello politico, un risultato più strategico, l'impegno del MiBact per il coinvolgimento delle associazioni nelle riforme strutturali legislative che il settore attende da tempo.

Più in generale, le varie iniziative di questo periodo hanno avuto un importante risultato culturale, ovvero quello di certificare su larga scala che la musica è un lavoro, che dietro "gli artisti che ci fanno tanto divertire" c'è una macchina organizzativa di decine di migliaia di persone senza cui la musica non può arrivare da nessuna parte.

What happens backstage stays backstage, si diceva una volta, per ribadire in maniera un po' romantica che non si dovrebbero svelare i trucchi che rendono magica la musica. Nel 2020 invece si è finalmente affermato che il backstage è importante quanto il palco; una cosa su cui il Master in **Comunicazione Musicale** (che nel 2021 compie vent'anni), nel suo piccolo, lavora dalle origini, con la creazione di uno spazio di studio e formazione prima assente.

Quanto al Master, nonostante lo scenario appena descritto, la richiesta di formazione da parte del settore dell'industria della musica è aumentata. L'edizione 2021 del Master ha ricevuto quasi 150 domande d'iscrizione per 30 posti, segnando un +15% rispetto all'edizione precedente.

Oggi "comunicazione della musica" ha un significato ampio e complesso, come molteplici e varie sono le professioni e le richieste del mercato e delle aziende. La porta di entrata nel mondo delle professioni musicali rimane legata alla comunicazione e al marketing, soprattutto digitale. Non a caso nell'ultima edizione del corso è stato aggiunto un laboratorio specifico sull'analisi dei *big data* per la musica, tenuto da un ex studente, ora nostro docente e *digital marketing manager* in ambito discografico.

Fondamentali anche *social media manager* che si occupino di pianificazione e analisi delle strategie social degli artisti che sempre più "comunicano" sui social, anche su temi non musicali, per costruire il loro personaggio in una forma di racconto continuo. Mentre un discorso a parte meritano le professionalità delle piattaforme, in parte derivate dai modelli classici dei media (ad esempio, la scelta della musica da "programmare"), in parte dai modelli delle aziende tecnologiche, basati su algoritmi e dati (su questo tema si veda l'approfondimento dedicato).

“Il futuro non è scritto” diceva Joe Strummer, indimenticato frontman dei Clash: dobbiamo aspettarci nuove trasformazioni nel settore.

La sfida di un corso come il Master in **Comunicazione Musicale** sta nel raccontare, analizzare in diretta i cambiamenti, vedendoli da vicino ma anche con il necessario distacco. Studiarli, come ci si aspetta da un corso universitario, ma rimanendo aderenti alla realtà dei fatti e del mercato del lavoro. Pure nel silenzio surreale che il lockdown ha imposto, uno dei primi generi di conforto a cui ci siamo rivolti è stata la musica, che rimane centrale nel tessuto sociale, nonché un ambito professionale ambito e sempre più stimolante.

IL TESTIMONE. CLAUDIO FERRANTE

*Claudio Ferrante è Amministratore Delegato della holding A1 Entertainment Spa, società che con il brand Artist First si occupa di distribuzione sia digitale che fisica della musica, con l'idea di mettere al centro l'artista e valorizzarne sul mercato l'opera. Nella sua azienda lavorano circa 50 persone, tra cui diversi ex-studenti del Master in **Comunicazione Musicale**, in cui insegna dal 2011. Dal 2019 tiene un innovativo laboratorio mirato a spiegare agli studenti l'importanza dei processi aziendali anche in un ambito creativo. Dal 2018 Artist First detiene la maggioranza di 432 Management, che gestisce, tra gli altri, Le Vibrazioni, Francesco Gabbani e Irama. Nel 2020 la holding di intrattenimento musicale acquisisce la maggioranza dell'agenzia digital Officine Orange.*

Quali sono i settori più in crescita del mercato musicale?

Senza altro il digital che ogni anno aumenta in maniera consistente, stabilizzando di fatto i flussi finanziari in entrata. Il digital rappresenta per le aziende dententrici di cataloghi importanti una crescita del 20% ogni anno. Il settore discografico è diventato finalmente attraente per il mondo degli investimenti e della finanza, mentre in passato e nell'immaginario collettivo era considerato un settore formato solo da creativi che scuotevano la testa.

Come sta cambiando il management degli artisti in questo nuovo scenario digitale?

È uno dei settori dell'intrattenimento musicale che sta più cambiando: oggi si parla di una *crew* intorno agli artisti che discute e si confronta su carriera e prospettive. Prima ricordo sempre e solo un singolo manager, oggi ci sono gruppi di lavoro con ruoli ben precisi. Si parla infatti più di agenzie di management che di manager, che è un

concetto molto meno "personalistico" del rappresentare un artista e la sua carriera.

Qual è il rapporto tra chi produce la musica (artisti, discografici, management) e le piattaforme?

Si tratta di un rapporto complesso, talvolta vissuto con frustrazione, perché legato alle scelte editoriali o algoritmiche in cui a decidere l'inserimento del brano in playlist non è un umano bensì la macchina. Personalmente, credo sia necessario del disincanto: basti pensare al rapporto con le radio e agli inserimenti in rotazione, dipendenti da scelte e giudizi altrui. Comunque lo definirei un rapporto odio-amore: Spotify e le altre piattaforme ragionano come una *tech company*, ma sono attori in un mercato fatto di artisti, idee, creatività e cuore. Spesso sono questi i fattori che portano all'insoddisfazione di chi lavora nella musica e spera che la propria canzone goda del supporto di quella piattaforma.

La pandemia ha accelerato il declino dei supporti fisici o possiamo prevedere una sorta di ritorno?

La pandemia ha dato l'ultima spallata al CD, forse non al vinile. Gli LP rappresentano un mercato di nicchia stabile in Italia, e ancora di più nel mondo: oggi un album importante non può non essere stampato anche in vinile. Il problema del CD risiede nel fatto che sia di plastica (materiale di cui il Pianeta dovrebbe fare a meno) e che sia un formato digitale obsoleto. Quando fu lanciato si parlava della "purezza del digitale", mentre oggi invece lo streaming è "la comodità del digitale": ascolto quello che voglio, ovunque io sia, a casa o in metropolitana.

Qual è il futuro della musica live, di persona e in streaming?

I *livestream* sono un formato complesso: funzionano se hanno un investimento sulla qualità della produzione (luci, visual, riprese, au-

dio): nel mercato italiano è difficile pareggiare i ricavi. Il valore dell'esperienza dal vivo continua a essere a mio avviso impareggiabile: quando ci si potrà riabbracciare, credo che ci saranno la *revenge live music*, un *revenge spending* nei concerti con il volersi riappropriare di nuovo di quella esperienza e un periodo di *sold out*.

Perché studiare i processi aziendali in un Master dedicato alla musica?

Perché è necessario parlare dell'approccio caratteriale al mondo del lavoro e al nostro mercato, composto da personalità comunque molto particolari, con sensibilità spiccate. Non è come entrare in un'azienda o in un mercato qualunque. Bisogna capire cosa ha portato quei ragazzi ad amare l'industria musicale e a voler seguire un percorso professionale in questo ambito e insegnargli come rapportarsi con il proprio responsabile, con il capo, in una piccola o in una medio-grande organizzazione, fatta di gerarchie e liturgie, di cui si sente parlare solo una volta entrati in un'azienda.

Quali sono le caratteristiche e le competenze di chi vuole lavorare nel *music business* oggi?

Passione, dedizione o addirittura abnegazione. Razionalità ed empatia, specializzazione nelle discipline. E saper ascoltare.

I NUOVI LAVORI. PLAYLIST E PIATTAFORME: IL MODELLO SPOTIFY E L'ECONOMIA DELL'ATTENZIONE

La *music curation* e il funzionamento delle playlist sulle piattaforme di streaming audio sono al centro del dibattito del mercato musicale contemporaneo.

Attraverso le playlist, sia quelle editoriali che quelle algoritmiche, le piattaforme hanno un ruolo centrale nel sistema di diffusione e promozione della musica. Sono diventate il driver principale di un'economia basata sul consumo delle singole canzoni; gli album, invece, rimangono centrali per artisti e una audience più adulta, che però fatica a trovare visibilità in questi spazi.

La scelta delle canzoni da parte delle piattaforme è più complessa della programmazione radiofonica, a cui spesso viene accostata: avviene sia in base a criteri editoriali, sia di *big data*. In quest'ottica, il *modus operandi* di Spotify e delle altre piattaforme streaming attive sul mercato unisce diversi strumenti. Da un lato, la tradizionale collaborazione con l'industria discografica e gli artisti, tipica dei media musicali classici, soprattutto della radio: eventi in co-marketing e spazi editoriali per il lancio di una canzone o di un artista. Dall'altro, le piattaforme ragionano come le *tech company*, in cui il servizio è frutto di un'analisi in tempo reale dei dati e di ciò che funziona, come e dove; le scelte editoriali sono curate da un team specifico, che lavora sì sull'intuito e sul gusto, ma fa largo uso di *analytics*. Una buona parte delle playlist, poi, sono puramente algoritmiche e automatizzate. Questo modello non è esente da critiche: come per le piattaforme video, anche per quelle musicali gli altri attori lamentano poca trasparenza verso l'esterno dei dati, dei parametri di scelta e degli algoritmi.

Ma allo stesso tempo, questo modello spiega l'importanza, in questi spazi, di generi musicali come il rap e la trap, sia nelle playlist che nelle iniziative di marketing. Rap e trap sono infatti i generi consumati dal pubblico di riferimento, i giovanissimi, che hanno più tempo a disposizione per ascoltare musica e che costituiscono il target principale delle piattaforme.

All'economia della canzone si accompagna così un'altra economia, sempre più centrale per le piattaforme musicali e l'industria in generale: quella dell'*attenzione* e dell'intrattenimento. Non conta vendere una volta un disco o una canzone; il valore della musica non è determinato dal prezzo dello scambio/possesso, ma dall'uso/accesso. L'obiettivo delle piattaforme è far sì che l'ascoltatore paghi un abbonamento per accesso a un catalogo e quindi venga trattenuto sulla piattaforma o ascolti sempre più musica.

6.2 LA RADIO PRIMA, DURANTE E DOPO LA PANDEMIA. CAMBIAMENTI, RISCHI E NUOVE OPPORTUNITÀ

di Paolo Gomarasca e Sara Franceschini

Nel 2020 è accaduto qualcosa senza precedenti nella storia contemporanea. Un evento di portata globale, tale da far tremare i pilastri sui quali si è retta l'economia degli ultimi decenni. La crisi che ne è seguita non ha riguardato solo la vita economica, ma anche quella sociale, scolastica e politica. Cambia il mondo; cambia la comunicazione. E quindi cambiano i mass media.

La radio ha alle spalle una lunga storia di resilienza che le ha permesso di sopravvivere all'avvento di nuove tecnologie determinate ad occuparne il posto, non solo in senso fisico ma anche in termini di contenuti, generi e formati.

Questa capacità di resistere al cambiamento e alle condizioni avverse riposa sul particolare rapporto che lega la radio ai suoi ascoltatori.

Lo dimostra quanto accaduto nei mesi passati. Sebbene il lockdown prima, e lo *smart working* poi abbiano mutato in modo profondo le abitudini di fruizione della radio, a partire dalle fasce orarie e dalla cornice di consumo (per esempio la pratica del *drive time*, ovvero dell'ascoltare la radio mentre ci si reca al lavoro, è sparita), la radio non ha perso la sua centralità.

Non solo non si è rilevato un calo degli ascolti (addirittura cresciuti nel secondo semestre del 2020, con un +3,4% – indagine Radio TER), ma il consumo radiofonico è uscito dai suoi consueti perimetri.

Una ricerca condotta da GfK nel 2020 (*L'ascolto della radio ai tempi del Covid-19*) ha dimostrato che per poter ascoltare la radio durante il lockdown sono stati utilizzati tutti i mezzi a disposizione: smartphone, televisore, pc, tablet, smart speaker, apparecchi DAB e FM, autoradio. Anche l'accesso ai siti e alle app radio è cresciuto in maniera esponenziale da gennaio ad aprile 2020, con un conseguente aumento delle interazioni, rese possibili dai profili social delle emittenti, oltre che attraverso i consueti *touchpoint*: messaggi e telefonate in diretta. L'ascolto radiofonico è tornato inoltre ad essere quel tappeto sonoro che accompagna le attività quotidiane: dalla preparazione dei pasti, allo *smart working*, ai lavori di casa.

Ma c'è di più, in questi mesi la radio ha conquistato anche il target dei giovanissimi, tra i 14 e i 17 anni (fascia normalmente difficile da raggiungere per le radio), che durante il periodo di applicazione delle misure restrittive è cresciuto in modo rilevante, attratto soprattutto dai contenuti musicali.

Questi cambiamenti fanno ben sperare per il futuro.

Le innovazioni tecnologiche introdotte con l'avvento del digitale consentono di scongiurare l'obsolescenza del mezzo, confermandolo come strumento attivo e diffuso di intrattenimento, informazione e cultura. Anche in questo caso si è cercato di fornire un ordine di grandezza, pur approssimativo, delle potenzialità del settore. Una modalità immediata di confronto con i "migliori della classe", in termini di valore del mercato radiofonico, è costituita dall'analisi dei consumi messi in relazione con le fonti di entrata. Si è detto che gli investimenti pubblicitari guidano i ricavi del settore e quindi, se il consumo crescesse, verosimilmente (*ceteris paribus*) crescerebbero gli investimenti degli inserzionisti in pubblicità radiofonica. Ebbene, se il consumo di radio in Italia crescesse portandosi al livello della media dell'Europa occidentale, il valore del settore quintuplicherebbe (a parità di investimento per minuto di ascolto). Come già precedentemente affermato, la diffusione del DAB+ rappresenta una nuova frontiera per la crescita del settore. La radio costituisce una filiera piena di potenzialità ma attualmente è sottodimensionata in termini di ascolti.

La ricezione della *digital radio* in mobilità è quella che consente di ottenere i maggiori vantaggi rispetto all'FM, ma ad oggi non sono ancora molte le vetture che la montano come primo equipaggiamento.

C'è infine da tener conto che, entro il 2022, tutto il territorio italiano beneficerà della copertura 5G. Sarà senz'altro una nuova rivoluzione digitale che non potrà non avere impatti significativi anche sul comparto radio: l'infrastruttura 5G in effetti, potrebbe favorire esponenzialmente la fruizione di contenuti via streaming e la radio è nella posizione migliore per essere competitiva in questo nuovo ecosistema.

IL TESTIMONE. MARCO PONTINI

di Sara Franceschini

Laureato in Economia e commercio presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano, Pontini nel 1995 è con Claudio Cecchetto a Radio Capital, nel 1996 passa a Radio e Reti alla guida delle iniziative speciali e degli eventi di tutte le radio della concessionaria pubblicitaria. Nel 2001 entra nel Gruppo Forumnet della famiglia Cabassi come Direttore Generale. Segue l'acquisizione della Compagnia della Rancia, società di produzione di musical di cui diventa Amministratore Delegato. Nel gennaio 2004 entra nel board dell'European Arenas Association che racchiude le più importanti strutture polifunzionali d'Europa, diventandone Vicepresidente.

Entrato a Radio Italia nel 2005 e diventato Direttore Generale Marketing e Commerciale nel 2009, ha contribuito al rinnovamento del palinsesto e dell'immagine coordinata, sviluppando partnership d'eccezione in ambito sportivo, musicale, teatrale e culturale.

Oggi è Vicepresidente di Radio Italia solomusicaitaliana e direttore didattico del Master ALMED Fare Radio.

Qual è stato l'approccio usato dalle radio in un anno difficile come il 2020?

Durante la pandemia gli editori radiofonici hanno ovviamente seguito con grande attenzione la situazione. Da un punto di vista editoriale, l'obiettivo è sempre stato quello di restare vicini agli ascoltatori, pronti a recepire e inventare idee che potessero essere utili per rimanere in contatto con gli italiani in un momento così difficile e complesso.

Ma le radio sono anche imprese economiche che durante il lockdown hanno dovuto tutelare il loro business, in quel momento messo in discussione dalle difficoltà delle aziende e degli investitori pubblici-

tari. A causa della quarantena, il volume degli investimenti pubblicitari era infatti calato in maniera sostanziale. Ad esempio, il settore automobilistico si è trovato i suoi potenziali clienti chiusi in casa, costretto a chiudere concessionarie e fabbriche. Va da sé che in quei mesi questo settore ha investito in pubblicità poco o nulla. Similmente si sono comportati altri comparti. Però, dopo i primi mesi di assestamento, la radio ha saputo reagire e gli investimenti sono tornati, anche grazie al fatto che gli ascolti non avevano mai subito cali e, anzi, la radio era rimasto un punto di riferimento per milioni di italiani.

Come hanno reagito i singoli editori alla situazione contingente?

Una delle conseguenze della pandemia da Covid-19 è stata unire gli editori radiofonici con l'unico grande obiettivo di cercare soluzioni e idee per la crescita del mezzo. Questo è avvenuto anche tramite una quotidiana interlocuzione iniziata da una chat (ancora esistente) che coinvolgeva i principali editori d'Italia, con i quali abbiamo poi cominciato a sentirci quotidianamente in videochiamata. Ogni giorno, all'ora dell'aperitivo, ci riunivamo per confrontarci e lavorare su progetti comuni, mettendo a tema i nostri mezzi, gli aspetti editoriali e le prospettive di business. Questa condivisione tra editori è stata disruptiva, se consideriamo che il medium è sempre stato altamente competitivo, vuoi per la natura stessa della nascita delle radio, legata a pochi imprenditori pionieristici (alcuni dei quali ancora in azione), vuoi per l'ingresso nel settore di grandi gruppi editoriali come Rai, Mediaset, Gedi o Il Sole 24 Ore. Il fatto che i più importanti editori italiani abbiano iniziato a confrontarsi tutti i giorni sul futuro del mezzo è stato un elemento straordinario; non solo valente dal punto di vista umano e personale, ha rappresentato anche una grande opportunità di crescita per l'intero sistema. Da questo dialogo sono infatti nati importanti progetti.

Queste idee in cosa si sono poi concretizzate?

Nell'evento *La radio per l'Italia* del 20 marzo, andato in onda alle 11. È stata un'iniziativa prima di tutto editoriale con l'obiettivo di rimettere al centro la radio in Italia. In quel momento, si parlava soprattutto di Covid-19 naturalmente e sulla pandemia si concentrava la maggior parte dell'attenzione mediatica. In quei giorni nulla era vicino al concetto di leggerezza, il clima era molto pesante.

Ma se da una parte l'obiettivo, come detto, era rimettere la radio sotto i riflettori, dall'altra, volevamo rivolgerci ai 34 milioni di ascoltatori della radio per dir loro: "Noi ci siamo. La radio è qui con voi. Non molliamo un centimetro e stiamo trasmettendo".

Com'è nata l'idea di un evento così straordinario?

Come dice la canzone: "Una mattina mi son svegliato..." e ho pensato che dovessimo fare qualcosa, dare un segnale di vicinanza ai nostri ascoltatori e riuscire a far "vivere" il medium radiofonico. Nel giro di una mattinata ho contattato il presidente della Rai, l'Amministratore Delegato di Radio Mediaset, Linus, i proprietari di RTL 102.5, Radio Italia e RDS, proponendo loro di creare un momento che vedesse coinvolte tutte le radio, con una programmazione musicale unica, in contemporanea. Una cosa mai accaduta prima!

E fu così. Hanno aderito tutti i network, insieme alle radio locali. Quel famoso venerdì 20 marzo, alle 11, tutte le radio hanno trasmesso per un quarto d'ora all'unisono le stesse canzoni, iniziando con l'inno di Mameli e invitando gli ascoltatori ad alzare il volume della radio e aprire le finestre, in modo da coinvolgere tutti. Solo per fare un esempio, erano presenti anche Radio Maria, Radio Popolare e Radio24, che normalmente non trasmettono musica e soprattutto non quel tipo di canzoni.

È stato un piccolo gesto, anche se unico purtroppo, che ha lanciato un messaggio di vicinanza agli ascoltatori. La risonanza mediatica è

stata importante: tutti i telegiornali, i profili social e i siti delle radio ne hanno parlato. Attraverso questa iniziativa abbiamo raggiunto, con la sola radio, milioni di ascoltatori.

Questo è stato il trampolino per un'altra iniziativa: *I Love My Radio*.

Progettata all'interno della stessa chat, con gli stessi capitani. È nato un progetto che ha unito le radio più importanti, insieme alla musica. Sono state selezionate 45 canzoni degli ultimi 45 anni, una per anno, la più rappresentativa, chiedendo agli ascoltatori di votare la loro preferita.

Per la cronaca, ha vinto *Albachiara* di Vasco Rossi.

Sono stati poi coinvolti dieci importanti artisti italiani ai quali è stato chiesto di interpretare una cover di queste canzoni che sono state poi trasmesse dalle radio. Fino all'evento finale con Gerry Scotti, che ha proclamato la canzone vincitrice, trasmessa in diretta da tutte le radio.

Come ha reagito Radio Italia alla pandemia, nello specifico?

Radio Italia si è trovata come tutti spiazzata dal Covid-19. In piena pandemia avremmo dovuto organizzare i due concerti annuali di Radio Italia Live a Milano e Palermo. Per noi sono gli eventi più importanti, da tutti i punti di vista. Importanti per le audience, per il fatturato e la *reputation*. L'aggravante è stata che in quell'occasione avremmo anche dovuto lanciare la nostra nuova immagine coordinata e un nuovo logo che, dopo 37 anni, veniva rivoluzionato. Quindi, che fare?

Abbiamo elaborato un'idea che poi si è rivelata di grande successo: consegnare le chiavi della radio agli artisti della musica italiana per 45 ore. Per un'ora, ciascuno di loro ha avuto a disposizione Radio Italia, con la possibilità di fare quello che voleva. Una sorta di au-

togestione, come si faceva a scuola. Potevano suonare, intervistare, farsi intervistare, leggere poesie, qualunque cosa. Abbiamo chiamato questa iniziativa *Radio Italia Ora*, sia perché ai cantanti veniva data un'ora di conduzione sia perché era quello il messaggio che volevamo lanciare agli ascoltatori: vicinanza "ora" con noi e con la musica italiana. Si trattava anche di una ripartenza: ora è il momento di ripartire. E abbiamo usato una modalità mai vista prima, con la partecipazione di veri *big*: Mina, Jovanotti, Luciano Ligabue, Laura Pausini, Gianni Morandi, Claudio Baglioni, Tiziano Ferro, Cesare Cremonini e i Negramaro, solo per citarne alcuni. Tutti gli artisti hanno scelto canzoni e impostazione artistica e hanno parlato in radio, come fosse loro. La kermesse ha avuto una risonanza mediatica immensa, portando a casa grandi risultati di audience. Abbiamo sviluppato 21 milioni di *impression* tramite social. Se pensate che nel 2019, con i due concerti di Radio Italia Live a Milano e Palermo, ne avevamo sviluppati 12 milioni, con il solo evento *Radio Italia Ora* ne abbiamo fatti quasi il doppio.

Esiste un futuro per *I Love My Radio*?

La declinazione naturale di *I Love My Radio* è rappresentata dal Master **Fare Radio** dell'Università Cattolica, l'occasione per dare una chance a quei giovani che vogliono entrare in questo comparto passando dalla porta principale, condotti dall'unico Master che ha il sostegno di tutte le radio più importanti d'Italia.

I NUOVI LAVORI. SOCIAL MEDIA MANAGER E RESPONSABILE WEB RADIO

di Matteo Di Palma e Sara Franceschini

Le professioni radiofoniche nate negli ultimi dieci anni sono molteplici. Lo sviluppo tecnologico costante e l'evoluzione dei gusti dell'ascoltatore hanno determinato la richiesta di nuove *skill* che a loro volta si sono trasformate in nuove occupazioni all'interno dell'azienda.

Il punto di partenza è stato lo sviluppo dei social network che ha reso necessaria l'implementazione della figura del *social media manager* all'interno dell'organico delle radio.

Il *social media manager* è la persona addetta alla cura costante delle pagine social della radio sulle diverse piattaforme prima, durante e dopo la diretta di ciascun programma, con l'obiettivo di aggiornamento della comunicazione radiofonica che ad oggi non è più solo quella *on air*. L'interazione con l'ascoltatore si sposta sempre più sul web e sui social network: in rete avviene il recepimento dei gusti, del gradimento, delle critiche e delle richieste e il *social media manager* diviene così una figura centrale nello sviluppo del rapporto radio-ascoltatore.

Altra figura che in alcune radio si è sviluppata grazie al cambiamento tecnologico, è il **responsabile web radio**. Il responsabile web radio si occupa dell'implementazione e della cura di tutte le web radio di settore, circoscritte a gusti d'ascolto ben precisi, che una radio può mettere a disposizione dei propri ascoltatori. Questi ultimi nel corso degli anni sono diventati sempre più esigenti e specifici nei gusti, spingendo le radio FM a favorire la nascita di canali *ad hoc* che vadano a soddisfare ogni richiesta di mercato.

Il cambiamento tecnologico ha fatto sì che le radio si dotassero anche di *video maker*, *photo editor* e fotografi professionisti per *shooting*, realizzazione di video artistici e promozionali, per rispondere al bisogno dell'ascoltatore di un contenuto sempre più visivo, variegato e possibilmente reperibile online.

L'insieme di questi fattori ha anche portato a una mutazione del lavoro di redazione e scrittura dei programmi, spingendo chi svolge queste mansioni a essere sempre più al passo con i tempi, stimolandone fantasia e creatività per andare incontro a delle richieste molto specifiche, sia da parte degli ascoltatori che degli investitori pubblicitari. Anche la nascita del DAB si muove in questa direzione. Il DAB ha infatti rappresentato un cambiamento delle modalità di trasmissione del segnale che ha portato come conseguenza, alla nascita di personale altamente competente e qualificato per la veicolazione di un segnale perfettamente pulito.

Oltre alle nuove figure web di cui sopra, il mercato radiofonico richiede sempre più personale tecnico: fonici, producer e tecnici di bassa frequenza.

Negli ultimi anni si è poi assistito alla nascita di una figura di notevole interesse per il mercato dell'audio: il *podcaster*²¹.

La differenza tra il podcast e il DAB consiste nella modalità di fruizione del prodotto e nel tipo di contenuto offerto. Il DAB è una radio "evoluta" a tutti gli effetti, il cui punto di forza è costituito da una trasmissione perfetta, senza interferenze e limiti di frequenza, fruibile potenzialmente da ogni punto del mondo. Ma in quanto radio, il DAB deve sottostare alle regole di un palinsesto definito che prevede una fruizione e un ascolto passivo.

²¹ Cfr. *Libro Bianco delle Professioni della Comunicazione 2019*, FrancoAngeli, Milano (http://ojs.francoangeli.it/_omp/index.php/oa/catalog/book/402).

SEZIONE I

**LE PROFESSIONI
DELLA COMUNICAZIONE.
PROFILI, TENDENZE, SFIDE**

CAPITOLO 7

**PROGETTAZIONE CULTURALE
E *CULTURAL DIPLOMACY***

7.1 PROGETTARE CULTURA. ARTE, DESIGN, IMPRESE CULTURALI

di Ivana Vilardi

Voci dalla città e storie dal mondo, titolo della prima puntata del podcast della GAMeC di Bergamo, esprime bene l'assetto che si è vissuto durante la prima ondata di pandemia, che in parte perdura ancora, e che ci pone in ascolto con quanto c'è di vicino ma con il desiderio di guardare oltre, per mettere in prospettiva quello che succede intorno a noi.

L'ambito della valorizzazione del patrimonio culturale, della produzione artistica e del turismo culturale ha subito più di altri le ripercussioni economiche dell'emergenza sanitaria. Nonostante la difficoltà, musei e centri culturali, anche se fisicamente inaccessibili, hanno dimostrato la propria capacità di accompagnare, consolare, orientare, a volte intrattenere, rispondendo alla sensibilità del momento.

In quest'ultimo anno sono sorti spontaneamente confronti pubblici fra operatori del settore che hanno generato un bagaglio di proposte che non devono andare perse. Podcast e webinar hanno dato spazio a riflessioni che riportassero gli avvenimenti a una interpretazione di senso, slegata dalla cronaca più immediata.

Le risposte che i professionisti hanno attivato si sono fondate spesso su presupposti elaborati nel periodo precedente, l'e-

mergenza Covid-19 ha dato in qualche caso un'accelerazione nell'attuare riflessioni già individuate e testate in chiave minore. In tal senso, la chiusura forzata è stata tutto fuorché tempo perso; al contrario, da più parti evidentemente si sentiva la necessità di ripensare alcune modalità operative e logiche poco funzionali nel misurare il valore realmente prodotto dal settore culturale.

Le esperienze culturali più interessanti non possono che avvenire dal vivo ma nella situazione di emergenza la rincorsa per passare all'ambiente digitale ha prodotto innovazioni interessanti.

In diversi casi si è mostrato come il patrimonio di opere, ma anche di relazioni, abbia contribuito in varie forme a contenere il timore e l'incertezza vissuti. La cultura, come bagaglio di esperienze, ha dimostrato di poter essere anche un antidoto alla paura e alla fragilità, e ha restituito valore e significato al tempo delle attività interrotte; sono state riproposte letture di favole (Biblioteca Braidense, MAMbo), racconti di vissuti personali (Archivio dei diari), podcast (Radio GAMeC), laboratori in streaming per bambini (Pirelli HangarBicocca). Le strade identificate nel momento della prima emergenza sono

ancora attive, anche se in forme adattate, come ad esempio *2 minuti di MAMbo*, poi diventato *2 minuti di MAMbo Extended*, o le attività di Brera che hanno portato all'attivazione di BreraPlus+²².

L'attivazione di sperimentazioni online ha prodotto proposte interessanti quando sono state pensate dall'inizio per vivere nella dimensione digitale, da curatori che conoscono a fondo la collezione del proprio museo o istituzione, e che hanno saputo trovare le risposte adatte all'esigenza e al sentimento del momento. La situazione ha permesso di agire con radicalità e gettare il cuore oltre l'ostacolo, rispetto a iter tradizionali di approvazione, riuscendo ad aggregare rapidamente risorse economiche per attuare i nuovi progetti.

Alcuni elementi hanno influenzato positivamente il "salto" nel digitale:

- avere chiara la propria identità e saper attingere alle proprie collezioni per individuare gli elementi più adatti al momento;
- avere un organico strutturato (in termini di definizione dei ruoli), dato non scontato sia in ambito pubblico sia nei centri culturali nati dal basso;

22 Canale pensato *ad hoc* per vivere online, è l'esito delle risposte date da Brera nel momento della prima ondata della pandemia. La piattaforma è un buon tentativo di restituire la dimensione di relazione personale con le opere, permette di scegliere un percorso deciso dall'utente, al quale sono proposte informazioni alternative a quelle che si hanno in presenza, ed è adatto sia alla preparazione alla visita sia all'approfondimento successivo. L'intenzione è di passare ad una *membership* che oltre all'accesso al patrimonio offra un'esperienza complementare, ma con qualcosa dell'emozione dell'esperienza reale. Con questa operazione il museo vuole proporsi come un riferimento quotidiano, non un semplice luogo da visitare *una tantum*.

- avere già una rete consolidata attraverso progetti precedenti di stakeholder, che hanno avuto fiducia e sostenuto economicamente le sperimentazioni;
- avere già avviato delle consuetudini con alcuni segmenti di pubblico: la creazione di relazioni richiede tempo, non è sufficiente lanciare un'offerta.

Senza dimenticare che perdite economiche importanti sono state subite sia dalle società private (organizzatori di mostre e gallerie) sia dai centri che si adoperano per produrre e promuovere l'arte contemporanea²³, il mutato contesto sembra aver dato più forza al ragionamento su cosa sia funzionale all'ambito culturale per misurare l'impatto sulla società.

La pandemia ha accentuato le disuguaglianze, e fra le comunità di pratica che si sono spontaneamente ritrovate online per individuare risposte al mutato contesto, spicca certamente quella dei centri culturali che hanno saputo esprimere una reale, quanto necessaria, solidarietà con l'ambito territoriale di appartenenza²⁴.

Anche il turismo è uno dei settori più colpiti, come è noto, e visto il perdurare delle difficoltà è inutile riportare stime di perdita che mese per mese evidenziano l'impatto drammatico su un comparto che in Italia ha un rilievo particolare.

Per quanto riguarda il turismo culturale, il *turismo dolce*, trend già in atto da anni che aveva preparato una valida offerta, diffusa e diversificata, si è naturalmente avvantaggiato

23 Si veda il documento conclusivo del Forum dell'arte contemporanea di luglio 2020: www.forumartecontemporanea.it/comunicato-documento-conclusivo-forum-2020.

24 In particolare, i centri aggregati nella rete *Lo Stato dei Luoghi*.

delle restrizioni agli spostamenti più complessi e del turismo di prossimità. Va ricordato che in era pre Covid-19, le città d'arte rappresentavano un quarto delle presenze turistiche, e in Lombardia un turista su due veniva per l'offerta culturale. Il trend dell'attrazione per i borghi e del calo per le città d'arte che iniziava a essere evidente, è stato ulteriormente spinto dalla situazione, mentre si intravede uno sviluppo in cui il dialogo fra questi due poli di attrazione (città/borghi e natura) risponda alle richieste dei turisti.

Si intravede anche il trend dei cosiddetti *nomadi digitali* che possono essere interessati a spostarsi per periodi fra le due settimane e i tre mesi in aree che offrono paesaggi naturali e infrastruttura digitale tali da permettere di mantenere gli impegni lavorativi (è stato coniato per definire questo tipo di esperienza il termine *workation*).

In generale, per quanto riguarda l'ambito culturale, la sensazione è che rimarrà una diversa attitudine da parte delle persone che spenderanno il tempo libero selezionando iniziative di qualità.

L'impegno di chi lavora per il pubblico dovrà focalizzarsi certamente nell'offrire esperienze che, a tutto tondo, al di là dei contenuti offerti, trasmettano sensazioni di benessere e tranquillità.

Un dato che sembra emergere con forza dai diversi webinar dell'ultimo periodo è anche la necessità di un cambio di passo per tornare a pensare a lungo termine e uscire dalla programmazione di breve respiro. Il fattore tempo che nell'ambito del digitale richiede risposte rapide, in quello culturale ha al contrario tempi lunghi di progettazione e, trattandosi di creare relazioni, anche di sedimentazione dei risultati.

IL TESTIMONE. SIMONA TORRE²⁵

Simona Torre è Direttore Generale di Fondazione Italiana Accenture da due anni. Ha fatto parte del Global Technology Team di Buongiorno dal 2000 al 2012. È stata coordinatrice, mentor e membro del Selection Committee di diversi programmi di accelerazione finanziati dalla Commissione Europea.

Ha lavorato presso Accenture, nell'area Financial Services, su progetti di disegno e installazione di soluzioni IT per il settore bancario.

Fondazione Italiana Accenture ha come mission il trasferimento di tecnologie, competenze ed esperienze dal mondo profit al non profit con l'obiettivo di accelerare il potenziale della contribuzione del Terzo settore allo sviluppo del Paese. Condivide i programmi di Corporate Citizenship di Accenture, e attraverso la piattaforma ideatre60, realizza progetti di Digital Social Innovation.

Quali sono i principali attori nel suo ambito in termini di tipologie di imprese?

Il settore comprende realtà non profit e altre fondazioni. Stanno prendendo spazio anche le imprese profit (e in prospettiva lo faranno sempre più), chiamate a un ruolo di CSR dal quale non si può prescindere, data la convergenza con un mercato che deve dimostrare di essere socialmente sostenibile.

Fondazione Italiana Accenture nasce per accelerare la transizione digitale e nel periodo trascorso dall'inizio dell'emergenza sanitaria le condizioni di distanziamento hanno spinto in tal senso.

Dal vostro punto di vista quali aree di innovazione andrebbero rinforzate nelle organizzazioni in un'ottica di lungo periodo?

L'esito del percorso intrapreso durante il periodo di emergenza ci ha insegnato che è importante rafforzare la gestione interna delle organizzazioni (*capacity building*), saper innovare i modelli organizzativi verso l'efficienza e l'efficacia ed essere quindi più sostenibili; riprogettare i servizi in ottica digitale senza intaccarne la qualità; creare reti e connessioni (attraverso piattaforme ma non solo) per coinvolgere le comunità e gli stakeholder.

Per comprendere le necessità degli attori del settore e dare un sostegno in questo momento, è stato lanciato il bando *ImpattoSocialeReloaded!* che ha contribuito a monitorare come la situazione stava ridisegnando il campo d'azione dei soggetti che hanno deciso di rispondere e quali elementi di innovazione potevano rappresentare una prototipazione di ciò che stava nascendo nelle organizzazioni.

ImpattoSocialeReloaded! è nato dall'esigenza di coniugare tre dimensioni:

- rispondere all'emergenza Covid-19, rispetto al Terzo settore e al mantenimento di attività essenziali in un momento molto difficile;
- coniugare questa visione con una di medio periodo, chiedendo ai soggetti interessati di pensare anche in prospettiva, creando quindi una risposta che andasse aldilà del momento emergenziale;
- utilizzare come driver di cambiamento le soluzioni digitali sia perché è l'approccio *core* di Fondazione Italiana Accenture, sia perché sono lo strumento che nell'emergenza ha permesso paradossalmente di mantenere una prossimità.

²⁵ Si ringrazia Daniele Rossi di *PRP consulting* per la gentile collaborazione.

Il bando, lanciato il 27 aprile 2020, era aperto anche a soggetti profit non solo del Terzo settore. Fra i 481 rispondenti sono infatti presenti diverse tipologie di organizzazioni ad impatto sociale, in uno spettro che comprende istituzioni non profit, imprese sociali, imprenditorialità sociali²⁶.

Il supporto, non solo economico, è fornito soprattutto in termini di *capacity building*, anche attraverso le partnership di Fondazione Accenture e Fondazione Snam con Aiccon, Nesta Italia, Make a cube3 e TechSoup.

Le tre “trasformazioni” vincitrici del bando, Vidas, Soleterre e Kaleidoscopio sono tre realtà che rispondono agli obiettivi del bando: capacità trasformativa, visione strategica di medio-lungo termine, progettazione di soluzioni che, con il supporto dei promotori di *ImpattoSocialeReloaded!*, possano essere replicabili e in grado di ampliare la dimensione dell’impatto²⁷. Per ognuna di queste proget-

26 Fra le realtà, su 481 soggetti rispondenti il 40,3% è rappresentato dalle imprese sociali, dato significativo (fra queste il 71% sono cooperative sociali, il 15% associazioni, il 14% Srl imprese sociali). Il 7,7% è rappresentato da soggetti for profit, 6% fondazioni. Gli ambiti sono sia quelli tradizionali (socio-assistenziali, socio-sanitari, educativi) sia settori su cui l'emergenza sanitaria ha prodotto delle ferite (attività culturali, istruzione e formazione professionale, attività extra-scolastica, dispersione scolastica, nuove povertà).

27 Vidas ha iniziato a lavorare su una progettualità che ampli il target anche ad altri soggetti fragili per rispondere a un'esigenza sentita sul territorio. Soleterre ha ampliato il supporto psicologico in presenza per gli operatori sanitari, malati di Covid-19 ospedalizzati, elaborando strumenti che sono stati utilizzati anche fuori dal contesto ospedaliero cercando di portare il servizio sui territori, nell'ottica di creare una rete nazionale che possa rimanere anche passata l'emergenza Covid-19. Kaleidoscopio, cooperativa sociale che opera in Trentino e lavora sullo sviluppo di comunità competenti, si è impegnata per promuovere la digitalizzazione dei servizi educativi scolastici e domiciliari: il *lockdown* ha costretto gli operatori a riconfigurare un lavoro agito e vissuto di relazione e presenza in una dimensione online senza che le tecnologie diventassero un'ulteriore interferenza, per questo si è pensato a una piattaforma *ad hoc*.

tualità l'obiettivo di Fondazione Italiana Accenture è poter modellizzare, quindi comprendere le esigenze, definire chiaramente i requisiti necessari, riflettere sul *software share selection*, per capire quale strumento si adatti al meglio. Provare poi a condividere la soluzione digitale, anziché inventarne di nuove ogni volta, contenendo i costi: si studiano soluzioni che poi si personalizzano per i diversi soggetti che hanno esigenze simili.

Fondazione Italiana Accenture, consapevole che l'emergenza ha accelerato e radicalizzato bisogni che già esistevano, ha concepito il bando come il primo di una serie di passi e attualmente è impegnata ad aiutare sia i vincitori, sia altri partecipanti.

Alcune esigenze emerse dal bando, alle quali si sta dando risposta sono:

- una frammentazione eccessiva di realtà che intervengono sugli stessi ambiti creando una ridondanza di soluzioni simili e complementari (rispetto alle piattaforme digitali, ma si evidenzia anche come *fundraising*, CRM e gestione dei servizi da remoto, rappresentino un chiaro terreno di lavoro che necessita di una spinta a fare rete, sviluppare soluzioni comuni e usarle in maniera più condivisa, attraverso co-progettazione e riuso);
- la necessità di ripensarsi nell'impianto generale per migliorare l'efficacia delle attività attraverso una riorganizzazione che l'emergenza ha solamente reso più pressante ma che era già nell'orizzonte dei soggetti che hanno partecipato al bando e ricollegare questi interventi su *fundraising*, CRM, visione strategica dell'organizzazione complessiva;
- una riflessione sulla *governance*, tema importante nel Terzo settore: per loro stessa natura le associazioni, le cooperative, hanno spesso un fondatore e dei soci con un altissimo profilo morale, che deve però essere coniugato con competenze e

capacità che aiutino a migliorare gli aspetti gestionali in una prospettiva strategica.

Come accennato si tratta di un mondo frammentato: ogni associazione avrebbe necessità di competenze *senior* per una progettualità che contribuisca a migliorare la propria organizzazione, ma spesso trattandosi di piccoli soggetti (la maggior parte ha meno di tre dipendenti) non possono permettersi questo livello di professionalità nei ruoli dell'IT, della comunicazione a tutto tondo (non solo social), del *fundraising*, dell'amministrazione finanza e controllo.

Lavorare in rete permetterebbe un'economia di scala necessaria al settore; inoltre ripensando il sistema di attori che insistono sullo stesso ambito, si potrebbe avere una condivisione di dati che, nel rispetto della privacy, permetterebbe di monitorare realmente quanto si incide su determinati fenomeni.

La stessa Fondazione Italiana Accenture sta riflettendo su come lavorare in maniera sinergica con altre fondazioni, anche erogative.

Quali indicatori di impatto sociale vi siete dati?

Gli indicatori di impatto sociale per noi devono essere relativi a tre livelli di analisi:

- un livello di base sull'andamento della *call* di Fondazione Italiana Accenture (ad esempio, quanti soggetti hanno risposto, quanti decidono di collaborare per fare rete, quindi l'importanza, anche numerica, di aggregazione dei soggetti attivata da una iniziativa della Fondazione);
- lo sviluppo vero e proprio dei progetti supportati e la capacità di incidere su costi/prestazioni dei servizi erogati (quindi sull'efficienza generata mantenendone, o migliorandone, la qualità);

- un livello di sistema e la capacità di rispondere agli obiettivi di sviluppo sostenibile in termini di impatto sui beneficiari finali, con un monitoraggio nel tempo, non a breve termine.

Tutto ciò deve essere *data-based benchmarking* attraverso elementi quantitativi e qualitativi condivisi. In prospettiva, si dovrebbe poter arrivare a far sì che diverse organizzazioni attive in un dato ambito, per esempio la dispersione scolastica, possano essere confrontate attraverso gli stessi parametri. La sfida è, come ha sottolineato Paolo Venturi di Aiccon nella presentazione dei risultati del bando, "inserire aspetti digitali ma misurati con KPI di umanità, relazioni, comunità"²⁸.

Quali nuove realtà hanno acquisito importanza all'interno della filiera?

È cresciuto il ruolo delle imprese sociali in grado di tradurre in fatti finalità sociali e struttura d'impresa, e si intuisce che esistono dei *champion* naturali che possono avere un ruolo trainante nel settore: aver creato questi soggetti che sono un po' degli ibridi, con una *governance* chiara, fa di loro degli attori più dinamici per natura e degli innovatori sistemici, orientati al cambiamento con una visione strategica e la capacità di intervento nel breve periodo.

Altre realtà sono scomparse o sono più marginali?

Quelle più in difficoltà sono le realtà piccole, costituite da volontari, ma allo stesso tempo abbastanza grandi da avere dei costi; non avendo una propria capacità di *fundraising* dovranno probabilmente fondersi con altre per continuare ad esistere.

²⁸ *Traiettorie trasformative ai tempi della pandemia*, video di restituzione dei risultati del bando: www.youtube.com/watch?v=BrFPtCOgOFg.

Quali sono le principali figure professionali emergenti all'interno della filiera?

Stanno prendendo piede le competenze gestionali che sono necessarie quando le risorse si contraggono, il *fundraiser* e l'*IT manager*, figura in grado di gestire un processo di analisi e *software selection* e integrazione.

Quali professioni sono scomparse?

Nessuna in particolare, anche se si affievolirà la figura di chi ha una visione esclusivamente filantropico-morale senza una capacità di gestione che consideri efficienza ed efficacia.

Quali nuove professioni sono invece apparse?

Oltre alle competenze gestionali già citate, la figura del *data scientist* che si dedica ad analisi dei dati a tutti i livelli, rispetto a "concorrenti" o partner e risultati, inserendo già nella fase di progettazione gli elementi che si desidera tracciare nel tempo.

Quali sono i principali effetti di tali cambiamenti nella filiera della comunicazione?

La comunicazione deve diventare sempre più legata al *fundraising*. Inoltre, oggi la comunicazione digitale è incentrata su ciò che gli altri dicono di te e i social si basano su questo tipo di espressione: si deve lavorare su *crowdfunding*, volontari, avendo nella società degli "ambasciatori".

Che genere di qualità e caratteristiche personali risultano premianti nel nuovo scenario professionale (competenze di natura tecnica, di esperienza lavorativa, di natura caratteriale)?

Bisogna essere "digitali", saper lavorare su documenti condivisi, veloci ad apprendere temi nuovi e farli propri in campi completamente

diversi ogni giorno. La quantità di novità con le quali ci si deve confrontare cresce rispetto al passato; allo stesso tempo bisogna saper restare concentrati sulla "trama del film", tenere a mente cosa si vuole fare (obiettivo strategico, *mission*) e diventa più complesso in un mondo guidato da processi, visto che anche il contenuto è plasmato dal contenitore.

Qual è una competenza fondamentale nel suo contesto professionale?

Il *program management* per il Terzo settore che spesso è abituato a lavorare per comparti, quando invece è necessario il lavoro per processi e l'allineamento fra le diverse aree, è fondamentale.

Quali sono le priorità in termini di competenze e conoscenze che i circuiti della formazione dovrebbero prevedere?

Diciamo che esistono tre macro-livelli: la leadership, le competenze gestionali, in particolare raccolta fondi e IT, e alcune nuove competenze come la scienza dei dati.

Quali sono i contesti in cui vengono formate queste figure (università, aziende, corsi di formazione professionali)?

I profili più interessanti tendono ad essere quelli misti basati su percorsi che comprendono più ambiti.

Un consiglio/suggerimento ai futuri professionisti del settore.

Coniugare visione strategica a competenze specialistiche, "saper imparare" in un mondo nel quale il sapere cresce e cambia velocemente, saper lavorare in partnership con altri soggetti spesso portatori di culture, modelli e linguaggi diversi. Inoltre, il periodo trascorso dimostra che il *mindset* digitale non riguarda solamente l'architettura digitale delle organizzazioni, ma anche l'approccio al

lavoro del singolo che, a maggior ragione in una situazione di *home working* deve saper interagire utilizzando appieno le potenzialità degli strumenti digitali.

I NUOVI LAVORI. DATA ANALYST PER ISTITUZIONI E CENTRI CULTURALI

Nel contesto attuale, la preoccupazione che da più parti si avverte riguarda principalmente il supporto alle realtà che operano in ambito culturale a innovarsi e trasformarsi, leggendo bene i mutamenti del contesto e riuscendo a trovare nuove forme di sostenibilità.

L'idea di fondo della progettazione culturale di proiettarsi oltre il momento ritrova una sua centralità nella capacità intrinseca di interpretare la realtà e ripensare schemi e abitudini.

Innovazione e trasformazione, le *buzzword* di questo periodo, per trovare sostanza hanno bisogno di professionisti in grado di operare tali cambiamenti, per questo la figura del **progettista culturale** manterrà la sua centralità. L'analisi del contesto (dell'attualità e delle radici storiche dei fenomeni), delle esigenze delle comunità di riferimento, delle tendenze, dei vincoli e delle risorse, rimangono al centro dell'individuazione di nuove piste di lavoro.

In particolare, il progettista culturale è chiamato a concentrarsi sempre più sulla capacità di generare un impatto positivo e trasformativo sulla società, avendo chiara, sin dalla fase di ideazione, la necessità di avere evidenze e risultati, basati su standard condivisi.

Come si accennava nel precedente rapporto²⁹, valutare i risultati prodotti in ambito culturale limitandosi al criterio economico era ritenuto inadeguato già prima del lockdown, la situazione vissuta ha reso ancora più evidente come si debbano trovare parametri di valutazione più pertinenti.

²⁹ Cfr. *Libro Bianco delle Professioni della Comunicazione 2019*, FrancoAngeli, Milano (http://ojs.francoangeli.it/_omp/index.php/oa/catalog/book/402).

Parte dei cambiamenti nel settore dipenderà quindi dalla capacità di trovare **indicatori condivisi di misurazione degli impatti sociali**. Qualche avanzamento sul fronte dell'individuazione di indicatori condivisi c'è stato ma è un ambito di riflessione ancora aperto³⁰.

Sollecitati dall'emergenza, diversi attori (fondazioni, enti locali³¹) si sono mossi distribuendo contributi a sostegno del settore attraverso risorse straordinarie erogate in poco tempo. È noto che altre risorse dovranno arrivare, ma l'effetto che avranno dipenderà dalla capacità di leggere quanto e come sia cambiata in poco tempo la nostra realtà, individuare obiettivi chiari e misurare nel tempo gli effetti delle azioni introdotte.

Le fondazioni³², ma anche alcune banche che di norma sostengono il settore, hanno dimostrato di voler affiancare nel tempo gli interventi innovativi che mirano a ripensare la quotidianità del post-emergenza, ma tali istituzioni hanno necessità di utilizzare strumenti condivisi per avvalorare l'efficacia delle attività sostenute.

30 Si rimanda a Montalto V., *Cultura per lo sviluppo sostenibile: misurare l'immisurabile?*, Fondazione Unipolis, 2021 e al progetto europeo *MOI! Museums of Impact* coordinato dall'agenzia finlandese del patrimonio culturale che vede in questo momento attivi gli operatori del settore, attraverso forum distribuiti a livello europeo, per produrre uno strumento di autovalutazione che aiuti i musei europei a valutare il cambiamento generato.

31 Il Comune di Milano ha ad esempio costruito una dotazione extra bilancio per Fondo di Mutuo Soccorso di 2 milioni di euro per l'ambito culturale con l'obiettivo di sostenere soggetti privati colpiti dalla sospensione forzata delle attività.

32 Oltre a Fondazione Italiana Accenture di cui si è detto, Compagnia di San Paolo ha lanciato *Rincontriamoci. Sostegno agli spazi culturali, civici, e d'incontro del territorio* che ha sostenuto 147 soggetti; Fondazione Cariplo è stata capofila di un'iniziativa di collaborazione fra 7 enti filantropici e finanziari per offrire finanziamenti agevolati al Terzo settore per 30 milioni.

L'ambito culturale si è speso per fare da ponte, riunire le persone nella distanza fisica e psicologica che si è aperta all'improvviso e rimarrà un settore chiave per permetterci di superare l'abitudine alla distanza dall'altro, l'associare chi non si conosce a un potenziale pericolo.

Un aspetto cruciale, dopo mesi di protocolli di sicurezza anti-contagio e distanziamento fisico (spesso definito anche "distanziamento sociale" dai media) che ci hanno costretto a vivere una condizione di solitudine, sarà lavorare su una diversa percezione dell'altro, riconquistando una socialità più fluida.

L'incontro in presenza non è sostituibile, naturalmente, ma anche le istituzioni che si sono trovate più impreparate di fronte alla pandemia hanno compreso come il digitale sia un aspetto che va presidiato e gestito rispondendo alle esigenze dell'identità dell'istituzione o dell'associazione culturale e delle sue comunità di riferimento.

Il ruolo del digitale nella preparazione alla visita in presenza è sicuramente la linea che è stata più seguita mostrando da una parte che l'attesa può essere riempita di significati e contribuire a una migliore fruizione, dall'altra che il patrimonio non è solamente quello delle collezioni, da cui tutto parte, ma un sistema che comprende lo studio, la divulgazione, il racconto, l'incontro.

I direttori e curatori di istituzioni e centri culturali hanno cercato di mettere in dialogo il patrimonio con le comunità di riferimento, e spesso ci sono riusciti se guardiamo alla crescita di fruizione dell'online dei musei³³.

33 Si vedano i risultati dell'**Osservatorio Innovazione Digitale nei Beni e Attività Culturali** della School of Management del Politecnico di Milano. Anche in questo caso, la misurazione dei dati degli accessi online rimane però un indicatore insufficiente a restituire la complessità degli effetti che l'impatto culturale ha avuto sulla vita delle persone. Sarà interessante seguire nelle visite in presenza l'effetto di queste nuove proposte.

Tali risultati andranno mantenuti e sviluppati al meglio nel periodo a venire, caratterizzato ancora dall'impossibilità di muoversi del tutto liberamente (si prevede che fino a fine 2023 i voli non riprenderanno il traffico precedente). Quindi la relazione con residenti e *city users* dovrà essere consolidata e migliorata il più possibile, concentrandosi anche sul ritrovato turismo di prossimità.

In tal senso, una figura che non dovrebbe mancare nelle istituzioni e nei centri culturali è il *data scientist* o il *data analyst*, a seconda della grandezza dell'istituzione o del centro culturale e delle sue esigenze specifiche, che elabori e interpreti i dati lasciati dagli utenti sulla base delle necessità dell'istituzione e in relazione agli obiettivi che essa si pone.

È nota l'importanza che alcuni settori attribuiscono a tali informazioni, mentre le istituzioni culturali spesso non hanno una raccolta dati strutturata, per vari motivi che vanno dalla gratuità di alcune iniziative (visto che di norma la bigliettazione è un metodo di raccolta dati) alla semplice insufficienza di personale dedicato.

Se alcune iniziative culturali possono essere accessibili digitalmente, conoscere il proprio pubblico di riferimento attraverso le informazioni che vengono lasciate dal visitatore "digitale" dovrebbe essere un aspetto da non trascurare. D'altra parte, è noto come il personale dedicato al digitale, perfino in istituzioni culturali organizzate come i musei, spesso non sia impegnato esclusivamente in tale funzione, svolta invece a margine di altre mansioni³⁴: attualmente la maggior parte delle istituzioni vede una raccolta dati frammentata tra diversi dipartimenti (biglietteria, marketing) e diventa complesso in tal modo avere dati che possano essere confrontati ed elaborati.

Un professionista in *data analysis*, anche esterno, renderebbe più efficace la raccolta attraverso criteri di gestione coordinata e integrata dei dati.

Le variabili da analizzare e l'estrazione dei dati possono essere costruite solamente in un dialogo stretto con lo staff dell'istituzione, ma è importante che chi si concentra sulla costruzione del database e degli algoritmi sia in grado di comprendere a fondo l'ambito culturale e le domande sottese al compito che ogni istituzione culturale svolge: tale analisi può essere rivolta agli utenti o a processi culturali dei quali l'istituzione è un agente o che l'istituzione vuole attivare, e questo richiede una trasversalità di interpretazione dei problemi non semplice da ottenere. Porsi la domanda giusta che guida l'analisi non è una questione tecnica, ma di conoscenza profonda dell'ambito di riferimento.

A un livello più sofisticato, anche se in fase sperimentale, sono allo studio applicazioni di analisi dei dati culturali che vedono ambiti diversi operare insieme (semiotica, *data analysis*, *cultural studies* e studi sulle industrie culturali e creative) per ottenere strumenti utili sia alla progettazione culturale sia al *policy making*. Si creerebbe così un livello di analisi superiore, e il professionista dei dati per le istituzioni culturali dovrebbe seguire questi sviluppi da integrare alla lettura dei dati della singola realtà.

³⁴ ICOM, *Report Museums, museum professionals and COVID-19*, <https://icom.museum/en/news/museums-museum-professionals-and-covid-19-survey-results/>.

7.2 PUBLIC HUMANITIES E PUBLIC DIPLOMACY: LA PROSPETTIVA DEL MASTER IN CULTURAL DIPLOMACY FOR INTERNATIONAL RELATIONS

di Federica Olivares e Alessandra Olietti

La *Cultural Diplomacy* sta assumendo un ruolo sempre più strategico all'interno delle Relazioni Internazionali, in quanto permette di proiettare l'identità distintiva di ciascun attore sulla scena globale, per sviluppare molteplici relazioni e aprire nuovi dialoghi tra i Paesi e continenti. Questo ruolo "trasformativo" della *Cultural Diplomacy*, per poter essere efficace, necessita di una narrazione coerente nell'interconnessione degli aspetti che la costituiscono: dal preservare l'identità dei Paesi all'incoraggiare scambi culturali nel rispetto delle differenze, fino all'essere strumento di crescita e di sviluppo sostenibile anche attraverso le più avanzate tecnologie. Tutti questi aspetti non possono prescindere dai cambiamenti in atto nella società.

L'emergere, e la relativa evoluzione, della *Cultural Diplomacy* contemporanea è pertanto riconducibile a due fattori:

- il massiccio impatto del digitale con la conseguente crescita di rilevanza della *Digital Global Reputation* di attori governativi e non. Si stanno infatti affermando *non-State actors*, sia nella *New Public Diplomacy* sia nel campo più mirato della *Cultural Diplomacy*, che determinano l'au-

mento dell'uso del digitale in tutte le sue declinazioni e negli scambi tra Paesi, Città ed enti di varia natura;

- lo sviluppo di strategie di *soft power* e *Cultural Diplomacy* da parte di attori istituzionali e *corporate*. Dal 1990, anno in cui Joseph Nye utilizzò per la prima volta il termine *soft power* nel suo libro *Bound to Lead: a Changing Nature of American Power* ad oggi, il tema dell'attrattività di un sistema culturale, invece che dell'utilizzo della forza nelle Relazioni Internazionali dei Paesi, ha esteso la sua efficacia a diversi campi di utilizzo. Questo impone che ogni istituzione o soggetto debba investire nella propria reputazione globale per poterla utilizzare come leva strategica nei rapporti internazionali.

Queste evidenze sottolineano la funzione della *Cultural Diplomacy* come "strumento innovatore" per quelle *social practices* che si trovano ad affrontare le grandi sfide delle nostre società, in uno scenario globale in rapido e complesso mutamento.

IL TESTIMONE. FABRIZIO LOBASSO

Fabrizio Lobasso è attualmente Vicedirettore per l'Africa Subsahariana presso il MAECI e, prima di rientrare a Roma, è stato Ambasciatore Italiano in Sudan e Console in Grecia. Da diversi anni svolge attività di ricerca nel campo dei fenomeni interculturali applicati alle Relazioni Internazionali. Nel 2017 ha fondato la prima cattedra mondiale di Diplomazia Interculturale presso l'Università degli Studi Internazionali di Roma (UNINT) dove attualmente è professore a contratto. Ha scritto numerosi saggi sul tema e completato la sua formazione ad Harvard (Leadership pubblica) e al Geneva Center for Security Policy (Estremismo violento). Ha conseguito un dottorato in Scienze Politiche ("Sufismo ed estremismo violento in Sudan") ed è Visiting Professor presso l'Università El Nilein di Khartoum.

Fabrizio Lobasso svolge inoltre attività di formazione in Università, Istituti, Organismi Nazionali ed Internazionali.

Come definirebbe la professione del Diplomatico, e in particolare cosa significa essere Ambasciatore oggi?

Resto sempre affascinato dal significato stesso del termine "diplomatico": *diplo-matheno*, imparo per due, guardo due volte. Un'interpretazione che apre a un mondo di accresciuta responsabilità: il Diplomatico spiega il mondo per favorire gli interessi nazionali e al contempo lo narra in modo inclusivo, dinamico, per creare ponti umani su cui costruire la pace.

Quali sono i punti salienti del suo percorso professionale?

Direi le lezioni che ho imparato sui miei errori e su alcuni ostacoli che ho dovuto superare per acquisire stabilità interiore.

Un leader che mette in atto ogni sorta di barriera comunicativa è una sfida a cercare nuovi canali di comunicazione per gestire le difficoltà. La gravosa responsabilità di guidare una struttura consolare in giovane età è il viatico per acquisire velocemente consapevolezza su cosa significa proteggere gli interessi degli Italiani all'estero.

Accettare di ricoprire ruoli da capo ufficio in una struttura molto operativa ma poco "*chic*" in termini politici significa scoprire quella struttura nei suoi gangli profondi, metabolizzandone le dinamiche cruciali per la sua sopravvivenza.

Infine, fare l'Ambasciatore per il tuo Paese significa realizzare in modo quasi palpabile cosa significa sentirsi un Servitore dello Stato.

Con quali figure, nell'ambito della Cultural Diplomacy, si interfaccia principalmente?

L'interconnessione con il mondo esterno, anche per la Diplomazia, è la chiave per ricevere linfa vitale e trarre beneficio dai rapidi cambiamenti globali: enti culturali, imprese, scuole, università, società civile, associazionismo, volontariato, agenzie per la cooperazione allo sviluppo sono tutti protagonisti di una vera e propria "diplomazia ibrida" nel mondo, della cui leadership l'Italia può andare fiera nei contesti internazionali.

La Cultural Diplomacy, come forma di New Public Diplomacy, opera nel campo delle Relazioni Internazionali, per facilitare il dialogo fra stakeholder politici ed economici, riconciliare e mediare, generare reputazione, esercitare forme di soft power. Che ruolo assume oggi il digitale per i professionisti che operano in questo scenario?

Viviamo in epoche di interspazio e intertempo. Non è più possibile costruire muri sociali, economici, militari o nazionali perché verrebbero abbattuti dall'energia digitale che circola senza possibilità di so-

sta o di rallentamento nell'intero Pianeta. Attraverso la rivoluzione digitale, la conoscenza stessa è diventata patrimonio comune dell'umanità e tutti possono potenzialmente diventare protagonisti; i tempi e i luoghi della Diplomazia sono oramai sovvertiti e inquadrabili in una dimensione di visibilità comune e condivisa.

Il futuro digitale può essere subito, oppure cavalcato, per conservare la prima linea nella gara a chi diffonde in modo più efficace e credibili valori condivisi con i propri alleati.

Quali sono i principali cambiamenti che stanno investendo il settore in cui si trova ad operare?

Non basta più riferire, osservare, dialogare. Il Diplomatico oggi è chiamato a fornire valore aggiunto. Come un artista che con un personale ingrediente caratterizza la sua opera rispetto alle altre, così oggi la Diplomazia non è più un'arte sussurrata, velata. Poco rimane al semplice riferire nella società digitale della conoscenza. Tanto invece c'è da fare per costruire il nuovo, immaginarlo, sperimentarlo. Nel dialogo, nei propositi, nel fare rete, nel difendere cause giuste e nel promuovere i diritti umani, nel testimoniare l'ineluttabilità della pace, bisogna cercare nuove cause per generare nuovi effetti.

In base alla sua esperienza e conoscenza del contesto, quali sono le professioni emergenti nell'ambito della *New Public Diplomacy*?

La nuova Diplomazia ha bisogno di innovatori che sappiano diventare i nuovi professionisti delle Relazioni Internazionali. Cooperazione allo sviluppo, economia e finanza, impresa ad alto impatto sociale, patrimonio culturale, arte e spettacolo, formazione, comunicazione e storytelling. Ecco le aree più importanti che rappresentano la *New Public Diplomacy*.

Quali sono invece le professioni che stanno divenendo marginali?

Temo non esistano. Non esiste professionalità che, imbevuta di nuova linfa e posta in una modulazione di frequenza allineata con i cambiamenti del mondo globale, non possa contribuire a rafforzare il lavoro di chi tesse la tela della pace, della sicurezza, della stabilità e dello sviluppo.

Se dovesse scegliere tre competenze che ritiene fondamentali nel suo contesto professionale, quali indicherebbe?

Empatia, curiosità, intelligenza emozionale.

Quali qualità e caratteristiche personali risultano premianti nel nuovo scenario professionale (competenze di natura tecnica, di esperienza lavorativa, di natura caratteriale)?

Sintesi, precisione, vocazione, ambizione, aspirazione, inclusività, cortesia, comunicatività, pazienza, resilienza, etica professionale, senso di appartenenza a qualcosa di più grande.

Dal suo punto di vista che ruolo assegnerebbe all'università nella preparazione di nuovi professionisti della *New Public Diplomacy*?

Auspicherei da parte dei *decision maker* un piano prioritario di lungo periodo per preparare i giovani a una vera e propria rivoluzione culturale nel modo di approcciare le Relazioni Internazionali. Il *soft power* come tutte le tematiche che combinano conoscenze e competenze non può essere semplicemente insegnato. La visione futura della formazione dei professionisti delle Relazioni Internazionali deve poter prevedere una rete di connessioni che uniscano apprendimento ed esperienza, pubblico e privato, individualità e gruppo, interdirezionalità e approccio multidimensionale.

I NUOVI LAVORI. LE PROFESSIONI EMERGENTI NELLA CULTURAL DIPLOMACY

La *Cultural Diplomacy* è uno degli ambiti di maggior sviluppo della *New Public Diplomacy*. Essa opera nel campo delle Relazioni Internazionali, con l'obiettivo di creare dialogo fra stakeholder politici ed economici, riconciliare e mediare, generare reputazione, esercitare forme di *soft power* attraverso il linguaggio dell'arte.

Di conseguenza, oltre agli sbocchi professionali nell'ambito della *Public Diplomacy* di stampo tradizionale, come le Direzioni Affari Culturali dei Ministeri degli Esteri, gli Istituti di Cultura, le Organizzazioni Internazionali, l'Unione Europea e le sue rappresentanze, stanno oggi emergendo **nuove potenziali carriere** che rispondono ai cambiamenti del contesto globale.

Fra i nuovi ambiti di intervento:

- la cosiddetta **City Diplomacy** per le Relazioni Internazionali di e fra Città, Regioni e altri enti territoriali, istituzioni culturali (musei *in primis*) e altre tipologie di organizzazioni globali;
- le imprese in relazione alla cosiddetta **Business/Corporate Diplomacy** con cui esse operano: sia per affermare la propria reputazione globale sia per agire su territori specifici nel mondo. Tali professioni vengono espletate all'interno delle Direzioni *Institutional International Affairs* di grandi aziende italiane e internazionali;
- la **produzione di mega eventi culturali** che diventano strumenti di *soft power* (Expo, Olimpiadi e competizioni sportive, Fora intergovernativi);

- lo **sviluppo di strategie di branding** per Paesi, Città e istituzioni culturali all'interno di società di comunicazione globale e fondazioni internazionali.

In questo scenario si inserisce il Master in *Cultural Diplomacy*, giunto alla sua quinta edizione.

Un programma internazionale con un approccio innovativo, il primo a livello europeo che declina quattro diversi ambiti di studio: *Public Diplomacy* e *International Relations*; *Soft power* e *Cultural Diplomacy*; *Digital Diplomacy* e *Global Communication*; *Business/Corporate Diplomacy*.

Il Master afferisce sia ad ALMED sia ad ASERI, Alta Scuola in Economia e Relazioni Internazionali, dell'Università Cattolica del Sacro Cuore e costituisce un programma formativo unico a livello europeo per preparare i futuri professionisti di alto livello nell'ambito della *Cultural Diplomacy* e della *Global Communication*.

Più precisamente, il programma mette a disposizione gli strumenti per inserirsi principalmente in quattro aree professionali:

- **Public Diplomacy**: Ministeri degli Affari Esteri, Ministeri dei Beni Culturali, Organizzazioni Internazionali, Istituzioni Europee, Istituti Nazionali di Cultura operanti all'estero;
- **Soft power e Cultural Diplomacy**: dipartimenti di Relazioni Internazionali di Città, Regioni e Amministrazioni Locali, Unità di Relazioni Internazionali all'interno di fondazioni e istituzioni culturali;
- **Media e comunicazione**: dipartimenti di Relazioni Internazionali all'interno di *media* e *social media company*;
- **Business Diplomacy**: società di consulenza internazionali, *International Public Affairs*, comunicazione e marketing per realtà multinazionali.

SEZIONE I

**LE PROFESSIONI
DELLA COMUNICAZIONE.
PROFILI, TENDENZE, SFIDE**

CAPITOLO 8

COMUNICARE LA CULTURA

8.1 EVENTI E COMUNICAZIONE PER LA CULTURA. NUOVE PROFESSIONI PER I NUOVI SCENARI

di Paolo Dalla Sega

Gli effetti della pandemia sul sistema culturale, lungi dall'essere ancora tutti emersi e dispiegati, saranno molteplici, contraddittori, opposti nel segno, differenti nella durata e tali da rendere molto difficili valutazioni di natura complessiva. Per alcuni settori (penso al cinema, allo spettacolo dal vivo, alla filiera degli eventi, ma anche ai musei e all'imprenditoria che lavora a cavallo tra turismo e cultura), gli impatti economici saranno molto duri. Contestualmente la crisi ha prodotto accelerazioni straordinarie in termini di crescita di consapevolezza in merito all'importanza strategica del digitale, di attivazione di pratiche ibride spesso molto incoraggianti, di ripensamento del senso dei luoghi per la cultura e di un rinvigorito spirito di collaborazione e di solidarietà intersettoriale, ma ha anche messo in luce *gap* e ritardi di settore, inerzie e blocchi che dovremo provare a eliminare nel processo di ripartenza che ci attende, anche e soprattutto muovendo dalle persone e dalle competenze.

Rispetto al settore degli eventi sempre maggiore importanza dovrà essere dedicata alla progettazione, alla capacità di muoversi in contesti turbolenti e imprevedibili, di prefigurare scenari alternativi, di trasformare i limiti in opportunità e di

maneggiare con consapevolezza, creatività e visione l'enorme potenziale che il digitale ci potrà offrire.

L'esperienza del **MEC** di ALMED, primo Master universitario in Eventi Culturali, ora rinnovato in **Eventi e Comunicazione per la Cultura**, è da vent'anni un osservatorio privilegiato sui mutamenti di questi scenari professionali dentro il "lavoro culturale" contemporaneo.

Nell'ambito del digitale, a professioni già consolidate come quella del *social media manager* si affiancheranno profili e competenze nuove come quello del **digital editor**, una figura capace di tradurre il processo produttivo di un'organizzazione culturale in una serie di "prodotti" da offrire in streaming, on demand su supporti e con linguaggi differenti (dal podcast, alle playlist su Spotify, al ciclo di "pillole" su Instagram), anche individuando nuovi modelli di business.

Gli stessi eventi di medie-grandi dimensioni (si pensi a un festival) richiederanno l'ideazione e la progettazione di un'architettura di offerta digitale che si integri con quella tradizionale in presenza: spettacoli e prodotti concepiti solo per un pubblico digitale, luoghi virtuali che si intrecciano con quelli

fisici, strumenti di interazione e coinvolgimento a distanza, *community building* digitali e webinar per addetti ai lavori sono solo alcune delle soluzioni che attualmente si stanno sperimentando e che sollecitano processi di cambiamento nel mondo della cultura anche e proprio a partire dalle competenze e dalle professioni che risulteranno vincenti nei prossimi anni.

IL TESTIMONE. ALESSANDRO BOLLO

di Luca Monti

Alessandro Bollo è Direttore della Fondazione Polo del '900 di Torino ed è presidente di Kalatà Impresa Sociale. È docente di Marketing degli eventi al Master MEC. Eventi e Comunicazione per la Cultura di ALMED, presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano e in altri corsi e master nazionali e internazionali dove si occupa di economia e politiche della cultura, progettazione e management culturale. Ha pubblicato libri e articoli scientifici sul management della cultura, sul marketing degli eventi culturali e sulle politiche del pubblico. È stato Co-fondatore e Responsabile Ricerca e Consulenza della Fondazione Fitzcarraldo.

Dal 2011 ha collaborato alla candidatura di Matera a Capitale Europea della Cultura per il 2019 come parte del comitato tecnico e coordinando la redazione del dossier finale di candidatura. Dal 2017 fa parte del Comitato Tecnico Scientifico di Biennale Democrazia e dal 2018 della rivista Economia della Cultura del Mulino.

Che cos'è il Polo del '900 di cui è Direttore?

È un centro culturale “ibrido” di nuova generazione perché integra negli stessi spazi (due palazzi Juvarianni di grande pregio storico e architettonico nel cuore di Torino) funzioni culturali molto differenti: museo, archivi, biblioteche, spazi performativi, cinema all'aperto, spazi per attività rivolte a scuole e famiglie, caffetteria e bookshop. L'altro aspetto che lo rende innovativo è il modello di *governance* che prevede la coabitazione di ventidue istituzioni culturali impegnate a progettare e a fornire servizi attraverso un inedito modello di collaborazione inter-istituzionale.

Quali sono le principali figure professionali all'interno della sua istituzione culturale?

Oggi un'istituzione culturale di medie-grandi dimensioni deve contare su un *pool* di competenze e di funzioni di natura sia verticale che orizzontale/organizzativa. Nel nostro caso le funzioni verticali di management riguardano l'area amministrazione (a cui sono richieste sempre maggiori conoscenze nell'ambito del controllo di gestione, della contrattualistica e della rendicontazione bandi e progetti), l'area comunicazione in cui una parte sempre più importante è sviluppata dalla *digital unit* (*social media management*, gestione sito e produzione contenuti), l'area marketing e monitoraggio (che abbraccia competenze e funzioni che vanno dall'analisi e strategia di coinvolgimento dei pubblici, alla progettazione e gestione del CRM), l'area *fundraising* molto diversificata negli ambiti di intervento (*sponsorship*, art bonus, donazioni, commercializzazioni). Altrettanto importanti sono le funzioni orizzontali di *project management* e di *audience development* che fanno da regia e coordinamento di programmi e iniziative molto importanti per lo sviluppo istituzionale (festival, manifestazioni, programmi integrati, mostre). Nello specifico, l'*audience developer* è una figura relativamente nuova e non ancora del tutto codificata a cui spetta il compito di mettere in pratica le strategie dell'ente relativamente alla fidelizzazione di pubblici esistenti o il coinvolgimento di pubblici nuovi e potenziali.

Quali sono i canali di recruiting principali nel suo ambito professionale?

I master in management di arte e beni culturali delle più importanti università e dei centri di ricerca italiani rappresentano uno dei canali di *recruiting* più rilevanti perché attraverso le esperienze di *internship* e tirocinio (dalla durata variabile di 3-12 mesi) consen-

tono una reciproca valutazione, fondamentale per poter procedere all'inserimento nella realtà aziendale.

Quanto è importante la dimensione digitale nel settore in cui opera?

Quella digitale è una dimensione fondamentale che ogni anno richiede sempre maggiore consapevolezza, strumenti e *skill* per un uso che ne massimizzi gli impatti rispetto a diverse aree di produzione del valore: conservazione e salvaguardia dei patrimoni (archivi digitali), processi di analisi e monitoraggio (CRM), gestione interna dei dati e dell'informazione, attività di comunicazione e promozione (*social media management*), strategie di *audience engagement* digitale e produzione digitale di contenuti (audiovisivi, podcast, kit didattici).

**I NUOVI LAVORI.
L'AUDIENCE DEVELOPER**

di Paolo Dalla Sega e Luca Monti

Il contesto attuale di intervento delle istituzioni culturali che operano direttamente o indirettamente nella produzione di eventi (musei, teatri, festival, centri culturali) rende particolarmente cruciali le competenze e le professioni legate alla domanda culturale e al digitale.

Negli ultimi dieci anni è diventato sempre più rilevante il concetto di **Audience Development (AD)** nell'ambito delle politiche culturali e delle pratiche degli operatori culturali.

Ad oggi non esiste ancora una definizione univoca e condivisa di AD. In essa convivono infatti concetti come *audience building*, *audience development* e *audience engagement* che, con sfumature semantiche diverse, suggeriscono che le nuove sfide della progettazione culturale dovranno considerare con attenzione crescente aspetti quali la massimizzazione degli impatti sociali generati, l'estensione e la diversificazione del ciclo di vita dei prodotti, la ricerca di nuovi pubblici (con particolare attenzione alle categorie tradizionalmente escluse), il coinvolgimento attivo delle persone per abilitare modalità nuove di collaborazione, condivisione, appartenenza, libertà individuale (la *capability* di Sen e Nussbaum) e sostenibilità economica.

L'*audience development* richiede attitudini, conoscenze e competenze ancora poco sviluppate nell'ambito dei comparti artistico-culturali. Solo di recente si è iniziato a fare riferimento alla figura dell'**audience developer** inteso come profilo specifico che, nell'ambito di un'organizzazione culturale, dovrebbe integrare e armonizzare i compiti e le funzioni del marketing manager, del *networker*, del *project manager*, dell'animatore, del *digital specialist* e del facilitatore di pratiche e dinamiche sociali e interculturali. Il ruolo dell'*audience*

developer oscilla tra il progettista culturale, l'integratore di processi, il regista in grado di mettere in connessione le diverse voci e risorse dell'organizzazione, aiutandola a focalizzarsi sugli impatti e sulle relazioni che è in grado di generare (e non solo sui loro prodotti). Un profilo quello dell'AD che coinvolge attitudini e competenze sia strategiche sia pragmatiche.

Molti degli eventi e delle iniziative che le istituzioni realizzano sono spesso pensati per assolvere a specifici obiettivi di *audience development*: avvicinare pubblici nuovi, sperimentare modelli inediti di coinvolgimento, testare la validità di specifici linguaggi, formati e approcci.

Dentro questo scenario, il digitale e le sfide ad esso connesse giocano un ruolo sempre più rilevante. Si aprono di conseguenza prospettive interessanti rispetto a chi sarà in grado di portare competenze, visioni, *skill* per contribuire a quel processo di *digital transformation* di cui le istituzioni culturali hanno sempre più bisogno (anche a seguito della crisi pandemica). Nuove e inedite competenze saranno richieste nell'ambito della produzione e gestione di contenuti digitali (il cosiddetto *digital content management*) spesso partendo da materiali già esistenti negli archivi o dalla commissione di prodotti da realizzare *ex-novo*. L'imporsi di esperienze culturali di natura "ibrida" (eventi contestualmente in presenza e in streaming) richiederà sempre maggiori competenze di produzione e post-produzione digitale e aumenterà la richiesta di specialisti del *digital storytelling*, professionisti in grado di allineare narrazione, obiettivi di divulgazione e sperimentazione di linguaggi e formati alle più attuali esperienze di fruizione e partecipazione.

8.2 **EVENTAINMENT DESIGN:** **UNA CREATIVITÀ “TOTALE”, PERFORMATIVA E DIGITALE, PER IL FUTURO DEGLI EVENTI E DELL’ENTERTAINMENT**

di Carla Bino

Televisione, cinema, teatro hanno sempre avuto molte cose in comune. Se non altro, tutti sappiamo che il teatro ne è la matrice, una sorta di nobile progenitore. Negli ultimi vent’anni, però, si è assistito a un processo di avvicinamento tra i vari media, i quali via via hanno perso le loro caratteristiche specifiche, quasi fondendosi gli uni con gli altri. Restava ancora una sola cosa che faceva la differenza tra i media e le arti performative dal vivo: la presenza. Il 2020, di colpo, l’ha sottratta e immediatamente è stato evidente a tutti che il reale, dal vivo, in presenza è esperienza vitale, emozione, umanità e non si può sostituire né imitare: è necessaria. Proprio questa necessità di presenza reale ha forzato gli strumenti della presenza virtuale, cercando soluzioni che potessero portare a una sempre maggiore permeabilità, se non tra i due mondi, almeno tra i linguaggi delle rispettive arti performative. E lì, si è aperta la strada interessante di una creatività inclusiva, che mescola e sperimenta. Una creatività che ridisegna il mondo degli eventi dal vivo e dell’*entertainment* e le professioni che vi lavorano. A questa “creatività totale” è dedicato il Master in **Event&Entertainment Design** che ALMED realizza in partnership con **Prodea Group Spa**, società leader nel campo della

live communication, e **D-Wok**, una delle più importanti società italiane di *entertainment design*. La direzione didattica del Master, infatti, è del direttore creativo di D-Wok, Paolo Gep Cucco.

Proposto dall’anno accademico 2021-2022, il Master offre una formazione innovativa, il più possibile aperta e flessibile, che non ponga limiti tra saperi e competenze, ma che possa dare una “cassetta di strumenti” universale e sempre capace di innovarsi. Il percorso didattico, interamente pensato assieme ai professionisti e *tailor-made* sul futuro mercato dell’*entertainment*, vuole formare esperti e professionisti nella creazione, supervisione e organizzazione di eventi nell’ambito della *live communication*, sia *corporate* che *consumer*, e nel settore dell’*entertainment* e dell’*experience design*. Figure creative e di produzione in grado di lavorare, anche in una dimensione internazionale, alla realizzazione di format, *concept*, progetti di comunicazione, e di aprire nuovi scenari di sperimentazione legati all’*entertainment*, al *live show* e agli eventi in generale.

La formazione si basa sull’apprendimento e potenziamento di competenze multidisciplinari legate alla sfera creativa e

dell'immaginazione, con focus su gran parte degli strumenti tecnologici, *new media*, hardware e software, abilitanti per innovare processi, prodotti e servizi.

Il corso, pensato per sviluppare la creatività e il livello emozionale in un mercato in velocissima evoluzione, è suddiviso in quattro ambiti di intervento:

- insegnamenti teorico-creativi e culturali;
- laboratori tecnico-professionali di *learning by doing*;
- workshop con professionisti;
- stage.

IL TESTIMONE. PAOLO GEP CUCCO

Paolo Gep Cucco è Direttore creativo e Amministratore Delegato di D-Wok, società specializzata in entertainment design. D-Wok (la D sta per "Digital", mentre "Wok" è la pentola cinese in cui si mettono alimenti diversi che conservano però tutti il proprio sapore) è leader nel panorama di riferimento per creatività, progettazione, regia, movimentazione, sviluppo contenuti e innovazione tecnologica per il mondo dello spettacolo, dall'opera lirica agli show, ai grandi eventi e ultimamente il cinema.

Paolo Gep Cucco collabora con Davide Livermore, l'acclamato regista d'opera che ha curato le ultime tre inaugurazioni del Teatro alla Scala di Milano. Ha realizzato gli show innovativi di Cesare Cremonini, Tiziano Ferro, Marco Mengoni, e ha creato grandi eventi come il Dubai Water Canal, Dubai Metro Expo, Oman ITB Berlin.

Quale è il ruolo di un direttore creativo? Di che professione si tratta?

È una professione che richiede flessibilità e capacità di rinnovarsi. D-Wok fa un mestiere molto difficile da definire: si occupa di *entertainment design* e immagina, crea e produce format e contenuti per il mercato dell'*entertainment* che oggi è molto vasto e comprende la televisione, il cinema, il teatro (prosa, opera, live performance in genere), i concerti negli stadi, gli eventi. Direi che il **direttore creativo** è un curioso esploratore che immagina spazi, contenuti e performance per tutto ciò che è *entertainment*. Una figura che necessita di un mix di competenze: è colui che prima di tutto immagina il progetto e gli dà le linee guida. Poi, interviene nell'ideazione dei contenuti, e infine prende parte alla produzione. Io seguo ogni lavoro dalla nascita alla messa in opera, e mi occupo anche degli aspetti direttamente legati alla tecnologia, che è una componente fondamentale

della creatività di D-Wok, poiché oggi il mondo dell'*entertainment* vive di innovazione tecnologica.

Hai parlato di "mix di competenze". Quale è stato il tuo percorso formativo?

Noi siamo dei creatori di immaginario, lavoriamo con l'intangibile. La mia formazione deriva da mondi molto diversi tra loro che mi permettono, oggi, di non fare mai la stessa cosa. Mi sono laureato in Storia e critica del cinema a Lettere moderne. Poi, per 15 anni, ho fatto il batterista di professione (nel gruppo Mau Mau ndr), sviluppando il lato creativo e performativo connesso alla musica, ma anche producendo dischi e lavorando alla creazione degli spettacoli che portavo in giro con il gruppo. Lì ho iniziato a interessarmi alla parte visiva dello spettacolo. Da questa esperienza, sono stato chiamato da Prodea Group (società che detiene il 60% di D-Wok) a fare un primo spettacolo per Fiat. Si trattava di uno spettacolo che la Società organizzava a Natale, pensato per tutti i dipendenti e le loro famiglie. Loro normalmente mettevano insieme una serie di acrobati circensi, in un palinsesto di tre giorni. Noi, invece, abbiamo proposto uno spettacolo unico, appositamente scritto per loro e molto tecnologico. Dopo quella esperienza, ho proseguito con la regia della cerimonia di apertura dell'Universiade Invernale di Torino, nel 2007. Poi la direzione creativa di Prodea Group ed ora la responsabilità amministrativa e creativa di D-Wok.

Le competenze di tipo tecnologico dove le hai acquisite?

Ho imparato facendo, perché quando ho iniziato a fare questo mestiere c'erano pochi corsi e molto settoriali, dedicati o al cinema o alle arti performative dal vivo. Io cercavo qualcosa di più aperto e osmotico, che mescolasse le cose. Ho sempre desiderato fare qualcosa che fosse nuovo, che unisse sperimentalmente quanto era separato. Il

mio pensiero costante, allora come oggi, è cercare sempre qualcosa di diverso, provare nuove strade, fare esperimenti innovativi. È un modo di immaginare ed è anche un metodo con cui approcciarsi al lavoro. Così ho imparato a usare la tecnologia: mi sono sempre messo in gioco. Credo che curiosità, voglia di sperimentare e “azzardare” siano componenti essenziali per imparare.

Tu cerchi di unire linguaggi molto diversi e specifici, come quello del cinema e del teatro, in un'unica forma di spettacolo. Come avviene questa fusione?

La grande difficoltà sta nella capacità iniziale di immaginare. Io cerco il *concept* primario attorno a cui costruire tutto. Stando alla mia esperienza, posso dire che più le cose hanno un'unità iniziale, più funzionano. Partiamo dal fatto che il modo in cui noi sviluppiamo un progetto è molto diverso da come si immagina un film: noi non abbiamo uno schermo, un formato, ma delle superfici che devono essere disegnate e che non hanno mai un formato standard. Ecco perché parliamo di *design*. C'è una parte molto importante di progettazione che è proprio dedicata ad immaginare le superfici e gli spazi fisici dove avvengono le cose. Questo è uno sforzo creativo che porta con sé molte altre intuizioni: ad esempio, ti chiede di pensare sia a come usare i corpi delle persone in relazione a quell'immagine o dentro a quello spazio, sia a come scrivere contenuti che “esplodano” e moltiplichino un immaginario visivo. Poi, c'è la grande domanda: di cosa si parla oggi quando si dice *entertainment*? Televisione, cinema, videogiochi, spettacolo dal vivo sono tutti ugualmente parte di questo mercato? Esiste una possibile definizione di questo mondo? Non credo.

Piuttosto, sono convinto che oggi stia accadendo quello che è successo alla fine del Rinascimento, che fu un'epoca di grande sviluppo tecnologico: dal tentativo di mettere insieme tutti i linguaggi artisti-

ci dell'epoca (poesia, recitazione, musica, canto, danza, arti visive), nacque il melodramma. Il nostro lavoro è molto simile: noi vogliamo unire tutte le arti, simultaneamente. Per farlo, siamo molto attenti a tutti i nuovi stimoli e alle suggestioni tecnologiche del mondo contemporaneo. Siamo delle “antenne aperte” a ciò che accade attorno. Siamo degli “esploratori” e traiamo le nostre idee da operazioni visive e dall'immaginario che ci sta attorno. Da lì nasce la “reinvenzione”, la nostra creatività. Il mix che dà identità ai nostri lavori.

Quale è il ruolo della dimensione live nella progettazione?

Il live è qualcosa di insostituibile. La sua sottrazione è il dramma che stiamo vivendo. Molte delle cose che sono successe nel 2020 resteranno così, non si tornerà indietro. Ad esempio, gran parte degli eventi di comunicazione o gli eventi aziendali privilegeranno il digitale.

Per ciò che ci riguarda, il venir meno del livello di partecipazione dal vivo (che probabilmente durerà ancora per molto tempo) ci ha obbligati a ripensare il nostro modo di creare e di lavorare. È stata l'occasione per concentrarci ancora di più su come arrivare a mettere insieme tutte le arti. Costretti a non usare la relazione fisica in presenza, che è lo specifico inalienabile del teatro e della performance, abbiamo dovuto cercare un'altra via. È ovvio per noi che questa altra via non è e non potrà mai essere quella di “riprendere” lo spettacolo dal vivo, semplicemente mettendo una telecamera davanti al palco (soluzione adottata da molti teatri nel corso della pandemia ndr).

Quando cambi media cambia il linguaggio, e oggi parliamo di **eventi crossmediali**. Noi cerchiamo un connubio tra teatro, cinema, televisione. Fino a ieri abbiamo provato a fare cinema “a” teatro e “con” il teatro, soprattutto con l'opera insieme a Davide Livermore. Oggi stiamo provando a fare teatro “in” e “con” la televisione e il cinema. Il connubio che noi cerchiamo passa dal ripensare i media e il loro modo di essere usati, adattandoli a ciò che succede.

Quale è l'elemento che secondo te caratterizza il tuo modo di lavorare?

Ritmo è la parola che caratterizza in modo esatto il mio lavoro. Credo che l'essere stato un batterista abbia influito sul mio modo di immaginare e di creare le immagini. Per me montare uno spettacolo è ritmo. Oggi che siamo passati dall'evento reale a quello virtuale, la prima cosa che spieghiamo ai clienti è che palco e streaming hanno due ritmi diversi. Il ritmo è il punto fondamentale del linguaggio. E si è innovato. Per noi ogni lavoro rispetta una partitura ritmica. La cosa più difficile è riuscire a fare in modo che la partitura immaginata per un video o uno spettacolo completo funzioni quando la si mette in atto. Lo si vede subito: è una questione di tempi, di flusso, di emozioni. Di ritmo, appunto.

Quali sono le competenze fondamentali per lavorare in questo mondo?

Io mi sono sempre posto il problema di come raccontare e far funzionare una storia. È una competenza nella quale gioca un ruolo fondamentale la nostra tradizione culturale e la nostra lunga storia di narratori orali, capaci di agganciare chi ascolta suscitando visioni, puntando sul potere emozionale, concreto e fisico del suono, avendo un ritmo che coinvolge e si fissa nella memoria. Siccome il nostro lavoro è avere un'idea, saperla raccontare, tradurla nel ritmo corretto e nei media che si scelgono, direi che le prime due competenze sono **saper raccontare una storia** e **senso del ritmo**. Poi, una solida cultura di base. Credo infatti che oggi ci sia una tale velocità di innovazione e un così rapido cambiamento per cui avere competenze tecniche adeguate sia molto difficile. Piuttosto, è importantissimo avere una **solida cultura** e non farei distinzioni tra cultura **visuale, musicale, performativa, artistica**. Una buona cultura, **ampia e multidisciplinare**, è il punto dal quale partire, perché solo così si

può immaginare e ci si può permettere di mescolare mondi diversi, facendoli stare insieme come se fossero una cosa sola.

Assieme alla cultura, direi il **senso della nostra identità estetica**: noi, in Italia, abbiamo la fortuna di essere circondati dalla bellezza di un patrimonio artistico che va unito alla profonda conoscenza della nostra storia. Più queste due cose si fondono, più viene definita e continuamente reinventata la nostra specificità, in termini di stile, identità, originalità. La nostra tradizione è uno strumento davvero vincente, soprattutto rispetto al mercato estero, dove l'immaginario si sta impoverendo e omologando perché, per ragioni economiche e di mercato, si è standardizzato. Noi invece abbiamo coraggio sperimentale.

Da qui derivano due attitudini secondo me importantissime. La prima è necessaria per chiunque voglia fare questo lavoro ed è la **curiosità**. All'inizio ho detto che bisogna essere "antenne aperte", ora aggiungo che bisogna essere curiosi, aver voglia di mettersi alla prova, sperimentare, esplorare. Curiosi e rivoluzionari, nel senso di avere sempre un **pensiero laterale**, che significa voler ripensare quello che c'è oggi, non ritenerlo mai definitivo, ribaltare i punti vista. Io mi domando sempre se una cosa posso farla in un modo diverso da quello che va per la maggiore, perché a seguire la via battuta e a ripercorrere sempre lo stesso sentiero, non si riescono a elaborare idee o pensieri o immagini diverse e nuove. La seconda attitudine, invece, è caratteristica del mio modo di lavorare ed è l'**improvvisazione**. Improvvisare, però, è una tecnica e richiede una grande padronanza di tutti gli aspetti del lavoro.

Penso che l'unione tra una forte cultura e l'improvvisazione generi un **coraggio sperimentale** che è necessario e vincente in questo mondo professionale.

Infine, sono importanti profonde **competenze di produzione**, perché la complessità del settore è altissima. In questo senso, un producer deve conoscere la tecnologia e sapere come si crea un budget o un

gant e come si lavora in team. E deve anche conoscere e saper applicare diversi modelli organizzativi, per poterli cambiare o reinventare, se serve. Inventare e reinventare i ruoli e le funzioni, scegliendo le persone giuste, è centrale per chi fa questo mestiere: gli consente di gestire al meglio progetti complessi per via della multidisciplinarietà che li caratterizza.

Hai già qualche segno di come sarà il futuro di questa professione? State sviluppando qualche nuova tecnologia?

Prima servono due parole di contesto. Credo che la pandemia ci abbia fatto capire che esiste un modo alternativo di creare e lavorare. Quando ripartiremo, le cose non potranno e non dovranno tornare come prima. Dovremo avere tre priorità: cercare e valorizzare talento e capacità, vale a dire puntare sul capitale umano; saper ripensare il tempo e come lo usiamo e, infine, occuparci delle relazioni tra noi e l'ambiente. Dovremo essere pronti a rivoluzionare il nostro modo di lavorare. Ancora una volta la parola chiave è e sarà rivoluzione!

Venendo poi alla professione e parlando nello specifico di D-Wok, sono convinto che la società crescerà molto nel futuro, perché noi stiamo puntando sulla differenziazione dei progetti, dal cinema alla televisione, dal teatro all'opera e agli eventi dal vivo, cercando di concentrarci sulla creazione di format originali.

Pur partendo da una situazione difficilissima come quella attuale, il campo dell'*entertainment* è vastissimo ed è in crescita. Ma è fondamentale differenziarsi. Per questo le competenze devono essere multidisciplinari e continuamente reinventate, per poi essere applicate a diversi settori.

Noi, a causa della crisi del mercato dei *live events* su cui abbiamo sempre lavorato molto, ci siamo concentrati sul mondo del cinema (con Livermore stiamo lavorando a un film per Rai Cinema), della post-produzione e degli effetti speciali. Abbiamo cercato idee nuove

e interessanti e la cosa più innovativa che abbiamo trovato sono i *virtual set* con contenuti 3D di altissima qualità.

L'idea è nata prendendo spunto da *Star Wars: The Mandalorian*, in cui era presente un set formato da soli *LEDwall* che cambiava e reagiva in base al movimento della camera. Abbiamo così deciso di investire su questo sistema per dare vita a una sua versione tutta italiana, con un software fatto su misura e con determinate caratteristiche. Ci interessava spingere molto più avanti la qualità del *3D real time* rispetto ai sistemi già presenti sul mercato che solitamente utilizzano mediaserver. Per questo motivo abbiamo sviluppato un software e realizzato un'interfaccia in grado di capire quale è l'ottica della camera in uso, simularla, interagire con il movimento fisico del *craine* tramite un sensore che individua dove si trova nello spazio, con anche la possibilità di modificare in tempo reale tutta la scena che si sta riprendendo.

Il *virtual set in real time* è una modalità totalmente innovativa che si ispira alla tecnologia utilizzata nei videogame. Consente un nuovo approccio nella realizzazione di set virtuali in quanto permette agli attori e ai registi di vedere subito gli effetti speciali senza dover aspettare i tempi della post-produzione. La possibilità di visionare in diretta il risultato finale rappresenta un grande vantaggio espressivo e tecnologico e riduce notevolmente il lavoro di post-produzione.

Credo che da ora in avanti assisteremo a una nuova generazione di video, eventi, film e installazioni, che potranno creare mondi in 3D controllati dalla creatività e dalla tecnologia in tempo reale e sempre più simili al vero.

SEZIONE II

**LO SCENARIO DELL'INNOVAZIONE
NELLE PROFESSIONI
DELLA COMUNICAZIONE
TRA *SMART WORKING*
E INCLUSIONE**

di Nicoletta Vittadini, Elisabetta Locatelli ed Elisa Santoni

Le professioni della comunicazione digitale sono in continua evoluzione in funzione di strumenti, pratiche e modelli in mutamento e in relazione a temi che sono diventati sempre più rilevanti, quali *smart working*, *gender equality*, *diversity & inclusion*. Grazie a una trasformazione digitale sempre più pervasiva, si sta assistendo a un sensibile mutamento di scenario che coinvolge spazi, ruoli e tempi spesso sovrapposti: il cambiamento parte sì dalle tecnologie, ma investe anche le strategie e le azioni di persone e figure professionali che sono immerse in logiche sempre più *smart*. Con la diffusione della pandemia di Covid-19 è stato necessario ripensare anche le forme della connettività, inaugurando una modalità flessibile di lavoro, volta a massimizzare la produttività di gruppi e team, modificando i processi organizzativi e sociali.

Il capitolo si propone di restituire e commentare alcuni risultati della **survey Monitoraggio delle professioni digitali**, condotta da **UNA – Aziende della Comunicazione Unite in collaborazione**⁵² con **ALMED – Alta Scuola in Media, Comunicazione e Spettacolo** dell'Università Cattolica del Sacro Cuore.

La survey si inserisce in una collaborazione in atto da diversi anni fra ALMED, in particolare attraverso il Master in **Digital Communications Specialist**, e UNA, che si è tradotta nel tempo in progetti di ricerca finalizzati a comprendere i mutamenti delle professioni e delle aziende nel settore della comunicazione.

L'obiettivo della survey è monitorare le caratteristiche di agenzie e aziende di comunicazione dal punto di vista dell'organizzazione e ragione sociale, dello sviluppo dell'or-

ganico⁵³ e dell'impiego e l'impatto dello *smart working* sia in relazione alla gestione dell'attuale emergenza sanitaria, sia in una prospettiva a medio-lungo termine; il *gender balance* e la *gender equality*⁵⁴; la presenza di programmi di *diversity & inclusion*.

Nella survey infatti si è posta l'attenzione anche su *gender equality* e *diversity & inclusion*, considerati sempre di più driver di valore per le aziende. È possibile realizzare a pieno l'uguaglianza di genere costruendo un luogo di lavoro che trasformi la diversità in opportunità di crescita: programmi di welfare, *mentorship* e formazione sono tre grandi aree su cui investire per contribuire al cambiamento in ottica *gender equal* e superare disparità perduranti.

La metodologia impiegata per la ricerca è la somministrazione di un questionario quantitativo implementato su piattaforma Qualtrics e distribuito ad agenzie e aziende del settore tramite database di associazioni professionali. La survey è stata distribuita in data 21 settembre 2020 e la raccolta dati si è conclusa il 4 novembre 2020.

L'impostazione della ricerca ha incluso una serie di indicatori provenienti da ricerche internazionali (EIGE, 2020; Eurofound, 2020⁵⁵) con l'intento di disporre di parametri di comparabilità,

⁵³ In particolare, vengono rilevati: numerosità delle agenzie e aziende di comunicazione, ragioni sociali, distribuzione sul territorio e fatturato, tipologie di inquadramento contrattuale e organizzazione del personale, presenza di forme di contrattazione sindacale, orario di lavoro, flessibilità e *gender balance*, *smart working* e benefit.

⁵⁴ Per una sintesi dei risultati relativi a questo tema si veda la Sezione IV di questo volume.

⁵⁵ Eurofound (2020), *Telework and ICT-based mobile work: Flexible working in the digital age*, New forms of employment series, Publications Office of the European Union, Luxembourg, <https://euagenda.eu/upload/publications/untitled-291423-ea.pdf>.

⁵² <https://unacom.it/>.

sia con le precedenti edizioni della ricerca, sia con quanto rilevato a livello internazionale. La presentazione dei risultati di ricerca terrà conto dell'epidemia di Covid-19 che ha segnato il 2020 e che, con tutta probabilità, continuerà a essere un fattore determinante per le politiche e le prassi del lavoro per tutto il 2021.

Lo stato occupazionale nel settore della comunicazione rilevabile nel 2020 (e relativo al 2019) oggi va letto in chiave comparativa con l'evoluzione occupazionale del 2021 e soprattutto con l'impatto che la fine del blocco dei licenziamenti avrà sul numero effettivo di persone impiegate. A questo scopo ALMED e UNA hanno effettuato un'ulteriore rilevazione nel 2021 i cui risultati, comparati con quelli del 2020, consentiranno di descrivere l'evoluzione del settore.

In questo capitolo, quindi, verranno presentati i risultati della rilevazione 2020 che intercettano alcune trasformazioni in termini di processi organizzativi e di inclusività, spinte o favorite dalla pandemia: lo *smart working* e la propensione del settore all'innovazione rappresentata dai progetti di *diversity & inclusion*⁵⁶.

1 DESCRIZIONE DEL CAMPIONE

I risultati che verranno restituiti in questo capitolo fanno riferimento a un **campione di 149 rispondenti** che presenta alcune caratteristiche specifiche.

Le **società** che hanno risposto sono **attive**, nella maggior parte dei casi, **nel settore della consulenza strategica o**

⁵⁶ Un altro elemento di sicuro interesse è il bilanciamento di genere nell'occupazione di un settore in cui la presenza di donne occupate è da sempre molto alta. Per questa riflessione si rimanda alla Sezione IV di questo volume in cui è presente una lettura tematica dei risultati di ricerca.

creativa (il 71% dei rispondenti svolge, tra le altre, anche questa attività) **e della consulenza nel settore dei social media** (48,89%). Tra le altre attività presenti, in una composizione differenziata per ciascun rispondente: la produzione e l'organizzazione di eventi (38,52%), lo sviluppo digitale e la consulenza SEM e SEO (36,30%), le PR e *media relation* (30,37%), la consulenza di comunicazione *btl* – *below the line* (28,15%) e la pianificazione media (22,22%)⁵⁷.



Figura 1 - Fonte RICERCA UNA&ALMED "Monitoraggio delle professioni digitali" – q. 2.3: "Quali attività svolge la sua società?"; base: 149 casi, valori %

Si tratta, nella maggior parte dei casi di **società indipendenti** (88,07%) **e italiane** (95,83%) **situate in grandi aree metropolitane** (Milano e Roma) o in altre città distribuite sul territorio nazionale (Bologna e Bari le più presenti).

⁵⁷ La somma delle percentuali indicate non è 100% perché la domanda lasciava la possibilità di dare più risposte, qualora le società svolgessero attività in più di un settore.

Per quanto riguarda lo statuto societario, **si tratta principalmente di Srl** e in misura minore di Spa e Sas. La differenza in termini percentuali tra la prima tipologia e le altre è rilevante (82,07% di Srl vs 13,01% e 2,07% di Spa e Sas rispettivamente), tanto da configurare un campione con poca disomogeneità interna da questo punto di vista.

Quasi tutte le società sono classificabili come piccole imprese e microimprese, posto che il fatturato totale in Italia nel 94,5% del campione non supera i 40 milioni annui. Più precisamente il 43,12% è costituito da microimprese con un fatturato non superiore a 1 milione di euro e il 40,37% è costituito da piccole imprese con un fatturato non superiore a 10 milioni di euro. Infine, si tratta di società di costituzione relativamente recente, se si considera che più della metà (il 54,32%) è stata fondata negli ultimi vent'anni e che, delle restanti, il 21% risale agli anni '90 del secolo scorso.

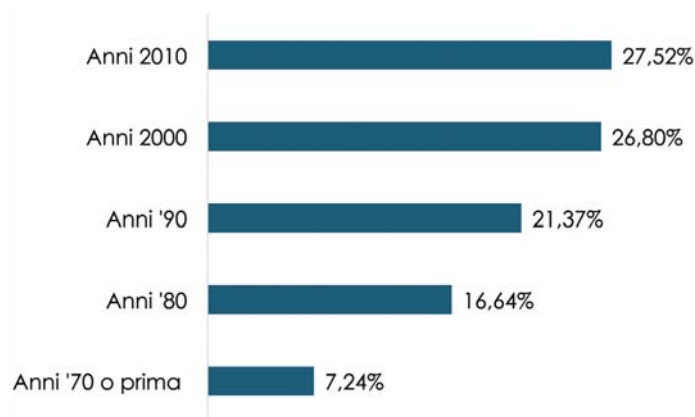


Figura 2 - Fonte RICERCA UNA&ALMED "Monitoraggio delle professioni digitali" – q. 2.2: "Qual è l'anno di fondazione della sua società?"; base: 149 casi, valori %

2 SMART WORKING

Il 2020 è stato caratterizzato da una diffusione ampia e a tratti forzata dello *smart working*. Nei mesi di marzo e aprile (i cui dati sono stati rilevati in questa indagine), **tutto il comparto della comunicazione è stato costretto a una riorganizzazione veloce e improvvisa** degli spazi di lavoro e con essi, dei flussi e del monitoraggio dei processi.

Il presente paragrafo darà conto dello stato di diffusione dello *smart working* nel settore della comunicazione prima della pandemia e delle difficoltà e opportunità che questo ha rappresentato nei primi tre trimestri del 2020.

Lo ***smart working* nelle agenzie e aziende di comunicazione era una realtà già presente** nel 2019 (prima dell'emergenza sanitaria) **in quasi la metà delle imprese coinvolte nella ricerca**, il 41,8%. Un dato leggermente in calo rispetto all'edizione 2019 della ricerca dove il 52% dei rispondenti dichiarava di utilizzarlo.

Incrociando i dati delle risposte con la dimensione societaria (definita attraverso il fatturato), emerge che **la maggior parte delle realtà in cui lo *smart working* era previsto già nel 2019, appartiene alle categorie delle medie imprese** (più di 40 milioni di fatturato) **e delle micro-imprese** (meno di 1 milione di fatturato) del settore.

Prima della pandemia lo *smart working* era quindi uno strumento di flessibilità adottato all'interno di piccole società con pochi dipendenti **in ottica di ottimizzazione di spazi e risorse, oppure** in realtà con un numero molto importante di dipendenti in ottica **di ottimizzazione della gestione delle risorse umane** e in entrambi i casi **anche in risposta a esigenze espresse dal singolo dipendente**.

I dati 2019 dell'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano⁵⁸, che però utilizzano una segmentazione differente, confermano la presenza di *smart working* in grosse realtà (58%) e nelle PMI (12%).

Dai dati Eurofound 2015 (Eurofound, 2020) emergeva che l'Italia aveva una quota complessiva dell'8% di lavoratori in *smart working* o flessibili sul totale delle imprese, un dato che è risultato in crescita negli anni successivi. Gli stessi dati confermano che il settore informatica/comunicazione è uno di quelli in cui lo *smart working* e forme assimilate di lavoro sono maggiormente diffusi.

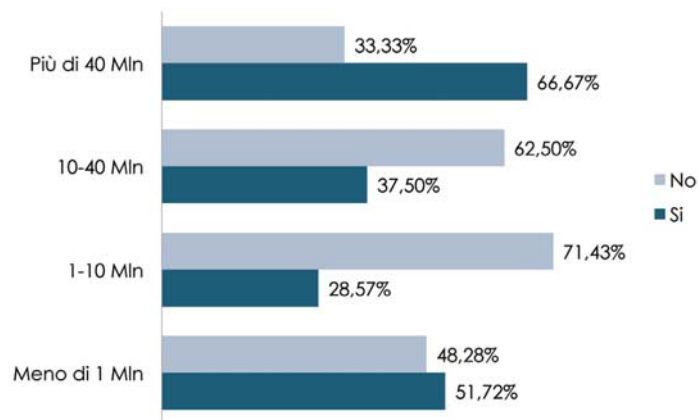


Figura 3 - Fonte RICERCA UNA&ALMED "Monitoraggio delle professioni digitali" – q. 7.1: "Smart working 2019 e dimensioni societarie"; base: 149 casi, valori %

Nonostante la sua significativa diffusione, lo *smart working* nel 2019 ha rappresentato una pratica ancora marginale, in

⁵⁸ Osservatorio Smart Working (2019), *Gli smart worker in Italia*, www.osservatori.net/it/prodotti/formato/report/smart-worker-italia-report.

relazione alla quantità di giorni alla settimana in cui è stato praticato: nel 51,85% delle agenzie e aziende di comunicazione del campione, infatti, lo *smart working* nel 2019 è stato previsto per un solo giorno a settimana.

Ancora nel 2019 e rispetto ai giorni di attivazione dello *smart working*, sono le microimprese ad aver mostrato maggiore flessibilità di applicazione. Nel 13,33% delle microimprese, lo *smart working* raggiunge anche i cinque giorni di attivazione la settimana, mentre nelle piccole (fino a 10 milioni) e medie imprese (oltre i 40 milioni) della comunicazione si arriva a un massimo di tre giorni a settimana.

Nel rapporto UNA relativo al 2018, il 52% delle società di comunicazione aveva dichiarato di ricorrere allo *smart working* e nel 75% dei casi per uno o due giorni a settimana. Si segnala però anche una piccola quota di aziende (il 16%) in cui lo *smart working* era già consentito fino a cinque giorni a settimana. Questi dati dimostrano dunque un'elevata incidenza dello *smart working* anche in uno scenario non ancora segnato dall'emergenza sanitaria.

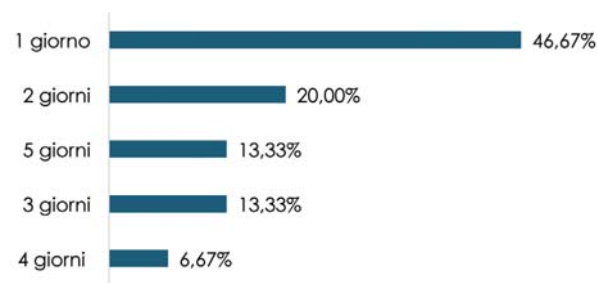


Figura 4 - Fonte RICERCA UNA&ALMED "Monitoraggio delle professioni digitali" – q. 7.2: "Smart working 2019. Giorni di attivazione nelle micro-imprese di comunicazione (meno di 1 milione di fatturato)"; base: 149 casi, valori %

Rispetto al *gender balance* poi, i dati rilevati confermano che **nel 2019 lo smart working è stato attivato soprattutto per le dipendenti**, anche se lo scarto rispetto agli uomini non è particolarmente rilevante. Le donne rappresentano infatti il 57,7% dei dipendenti per cui è stato attivato lo *smart working* prima della pandemia di Covid-19, gli uomini il 42,2%.

Interessante anche il quadro previsionale offerto dalle società attive nel settore della comunicazione in risposta alla domanda: "Quante persone – prevedibilmente – usufruiranno dello *smart working* dopo la fine dello stato di emergenza nel 2020?" (q. 7.4).

L'aspettativa è che il ricorso allo *smart working* si assesti su valori significativamente più alti rispetto a quelli della fase pre-pandemia.

Specificamente **si prevede che il 57,7% di persone in più rispetto al 2019 ricorrerà allo smart working**, di cui il 63,17% sarà costituito da donne e il 36,8% da uomini. In linea previsionale, quindi, l'aumento del numero di dipendenti che ricorrerà allo *smart working* a fine pandemia si accompagna anche a un minore equilibrio in termini di *gender balance*.

Come detto in apertura di paragrafo, i primi mesi del 2020 sono stati caratterizzati dalla necessità di una attivazione veloce e, per quanto possibile, efficiente della delocalizzazione dei lavoratori delle imprese di comunicazione. Agenzie e aziende hanno implementato, di conseguenza, una serie di azioni per favorire questo processo.

Per adeguarsi all'emergenza sanitaria, **nei primi due trimestri del 2020, le società rispondenti hanno adottato misure prevalentemente tecnologiche** (fornitura ai dipendenti di dotazioni tecnologiche adeguate) **e di rior-**

ganizzazione del lavoro, privilegiando la programmazione per obiettivi e l'attivazione di sistemi di monitoraggio per poter gestire il lavoro a distanza. Decisamente meno utilizzato lo strumento della formazione di dipendenti e management.

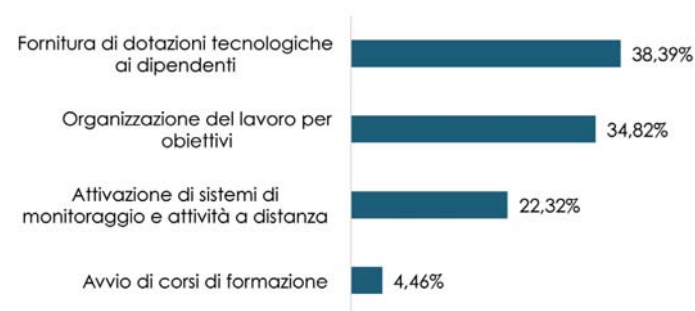


Figura 5 - Fonte RICERCA UNA&ALMED "Monitoraggio delle professioni digitali" - q. 7.5: "Quali azioni avete intrapreso per favorire lo smart working?"; base: 149 casi, valori %

Tra le dotazioni tecnologiche fornite ai dipendenti nel 2020 per affrontare al meglio lo *smart working* ci sono: i device necessari per lavorare a distanza (pc e tablet nell'86,5% dei casi e smartphone e SIM nel 55,81%) e le piattaforme software per le riunioni virtuali (69,77%).

A questi si aggiungono gli strumenti di connessione a supporto dello svolgimento dei task professionali (sistemi VPN o altri per condividere le reti aziendali nel 58,14% dei casi, soprattutto nelle medie imprese) e strumenti relazionali come le chat aziendali (58,14%).

Dopo i primi mesi di attivazione forzata dello *smart working* e il successivo periodo di assestamento, **il bilancio dell'e-**

sperienza da parte delle società del comparto della comunicazione **evidenzia fattori di successo e opportunità**, ma anche **criticità e ostacoli**.

Tra i **fattori di successo** troviamo: **dotare i propri dipendenti di una strumentazione efficace** per lavorare da casa (70,31%), ma anche **una efficace comunicazione interna** (70,31%)⁵⁹.

Seguono la ridefinizione di KPI, carico di lavoro, task e feedback (51,56%) e una buona comunicazione esterna dei passaggi organizzativi e gestionali (37,50%).

La revisione dei processi aziendali è stata percepita come una necessità imposta dallo *smart working*, che si è trasformata per il 65,5% dei rispondenti in **un'opportunità per ottimizzare l'organizzazione dei flussi di lavoro**. Un'altra buona occasione offerta dallo *smart working* (e percepita come vantaggio più dalle aziende e agenzie che dai dipendenti) è stata la riduzione dei costi operativi dovuti alla presenza fisica dei lavoratori (51,52%).

Di minore, impatto, ma non meno importanti, l'opportunità di valorizzare talenti e innovazione (42,2%), aumentare la produttività di singoli e gruppi (31,8%) e migliorare l'*engagement* dei nuovi collaboratori (21,21%).

La distribuzione della percezione di queste opportunità non varia a seconda delle dimensioni societarie. L'unico scostamento significativo riguarda la percezione superiore alla media della capacità dello *smart working* di incrementare la produttività di singoli e gruppi (66,67%) da parte delle grandi imprese (oltre 40 milioni di euro di fatturato l'anno).

⁵⁹ Le percentuali superano il 100% perché la domanda consentiva la scelta di più risposte.



Figura 6 - Fonte RICERCA UNA&ALMED "Monitoraggio delle professioni digitali" - q. 7.10: "A partire dalla vostra esperienza quali sono i benefici dello smart working?"; base: 149 casi, valori %

I risultati sono in parte in linea con quanto emerge dall'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano, secondo cui i principali benefici del lavoro da remoto sono: il miglioramento dell'equilibrio fra vita professionale e privata (46%), favorito anche dalla riorganizzazione dei flussi di lavoro, e la crescita della motivazione e del coinvolgimento dei dipendenti (35%) che comprende anche la valorizzazione dei talenti e dell'innovazione e l'aumento di produttività.

Durante la prima fase di attivazione dello smart working non sono mancati tuttavia **ostacoli importanti**: la **mancanza di consapevolezza dei benefici ottenibili** (53,03%), i **timori legati alla sicurezza dei dati** e delle informazioni dell'organizzazione (34,85%), **l'inadeguatezza degli strumenti tecnologici** (30,30%) e la **mancanza di investimenti** (15,15%).

Oltre agli ostacoli, i rispondenti hanno sottolineato anche i principali punti critici dello *smart working*.

Interessante, a tal proposito, il fatto che la necessità di una revisione dei processi e dei flussi di lavoro sia stata accolta come un'opportunità dal 65,50% dei rispondenti e allo stesso

tempo, come una criticità dal 62,12% dei rispondenti. Questa duplice percezione conferma la centralità della revisione di processi, flussi e gruppi di lavoro rispetto a strategie, opportunità e criticità dello *smart working*.

Secondo i dati del 2019 dell'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano, le principali criticità del lavoro da remoto emergevano in relazione a: gestione delle urgenze (34%), uso delle tecnologie (32%) e pianificazione delle attività (26%).

Notiamo dunque una corrispondenza tra le due indagini: entrambe evidenziano l'attenzione alla gestione dei processi aziendali e la preoccupazione verso cambiamenti e trasformazioni, spesso necessari per garantire nuovi livelli di efficienza di fronte a scenari in evoluzione, come quello prospettato dalla pandemia di Covid-19.

In maniera **critica** è stata percepita **la riduzione del senso di appartenenza all'azienda** (53,03%), soprattutto nel caso delle micro (58,62%) e delle medie imprese (62,50%).

Sono state considerate, invece, criticità meno rilevanti la minor possibilità di controllo e di suddivisione dei reparti (34,85%) e l'assenza di preparazione del management (25,76%).



Figura 7 - Fonte RICERCA UNA&ALMED - "Monitoraggio delle professioni digitali"- q. 7.9: "A partire dalla vostra esperienza, quali sono i punti critici dello smart working?"; base: 149 casi, valori %

Infine, volgendo lo sguardo al futuro, l'**83,61% dei rispondenti prevede che nei prossimi tre anni la propria società applicherà ancora lo smart working**, mentre il 16,67% ritiene che non verrà più utilizzato.

Le forme di applicazione previste sono ampie e su larga scala per il 43,94% (27,27% a livello di impresa; 16,67%, su larga scala).

Il 34,85% dei rispondenti immagina un'applicazione dello *smart working* a specifiche funzioni. Solo il 3,03% ne prevede un utilizzo sotto forma di test, ancora meno un'applicazione solo nell'area IT (1,52%).

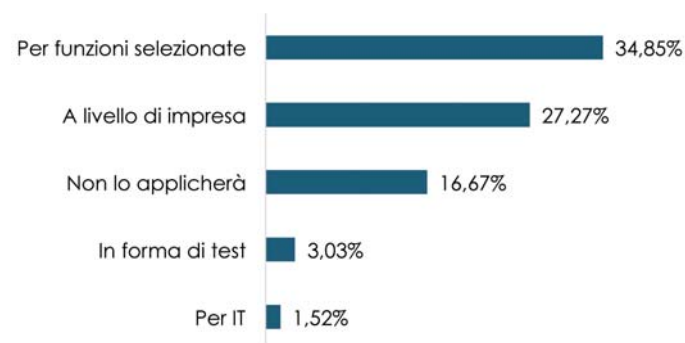


Figura 8 - Fonte RICERCA UNA&ALMED "Monitoraggio delle professioni digitali"- q. 7.11: "Ritiene che la sua società nei prossimi tre anni applicherà lo smart working..."; base: 149 casi, valori %

Di interesse è poi il dato per cui il 73,43% dei rispondenti considera i dipendenti della propria società pronti per la transizione allo *smart working* (40,63% assolutamente e 32,81% probabilmente). La percentuale di rispondenti che immagina i propri dipendenti assolutamente pronti per la transizione allo *smart working* è particolarmente elevata

tra le società che ne prevedono l'attivazione su larga scala (72,73%). È però altrettanto importante sottolineare che anche per quel 16,67% che non prevede l'attivazione dello *smart working* nei prossimi tre anni, in almeno il 27,27% dei casi i dipendenti vengono ritenuti pronti alla transizione verso il lavoro da remoto.

3 DIVERSITY & INCLUSION

All'interno del questionario è stata posta una domanda specifica sul tema della *diversity & inclusion*, un aspetto che sta diventando sempre più rilevante all'interno delle agende mediiali e delle organizzazioni.

Il punto di riferimento per la definizione delle domande è stata la survey realizzata da PWC Global, *Global Diversity & Inclusion Survey*⁶⁰.

Dalle domande su *diversity & inclusion* del nostro questionario emerge che **il 62,5% delle società che hanno partecipato alla ricerca indica di non avere programmi per promuovere questo tema.**

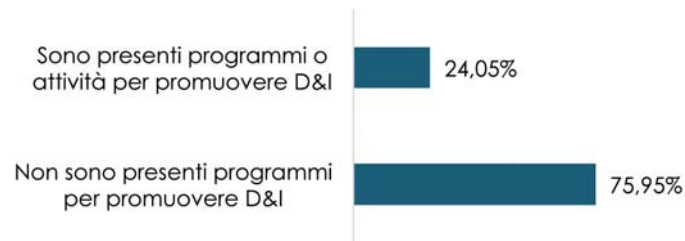


Figura 9 - Fonte RICERCA UNA&ALMED "Monitoraggio delle professioni digitali" – q. 3.12: "Nella sua società quali delle seguenti attività/figure sono presenti per promuovere diversity & inclusion (D&I)?"; base: 149 casi, valori %

Fra le società che dichiarano di aver attivato almeno una delle azioni finalizzate a promuovere *diversity & inclusion* presenti nel questionario, l'8,86% dichiara genericamente di avere programmi di *D&I*.

Rispetto all'attenzione verso il contesto produttivo in cui è inserita l'impresa, il 7,59% dichiara di prestare attenzione a tutta la filiera produttiva compresi i fornitori e il 3,80% dichiara di raccogliere feedback dei clienti sulle attività di *D&I*.

Rispetto alla presenza di **figure deputate alla supervisione di programmi *D&I***, il **7,59%** ha risposto che i supervisori di tali programmi **appartengono alle HR** o al *Diversity Office*, mentre il **3,80%** dichiara di avere **dirigenti responsabili dei programmi *D&I***.

Le **attività di formazione su *D&I* sono rivolte prevalentemente ai dirigenti**: il 6,33% dei rispondenti dichiara infatti di prevedere attività di formazione sul tema rivolte ai manager e il 3,80% di avere programmi di formazione rivolti ai dipendenti. Infine, pochi si danno l'obiettivo di utilizzare i programmi di *D&I* per attirare nuovi talenti: solo il 3,80% dei rispondenti ha selezionato questa opzione.

⁶⁰ PWC (2020), *Global Diversity & Inclusion Survey*, www.pwc.com/gx/en/services/people-organisation/global-diversity-and-inclusion-survey.html.



Figura 10 - Fonte RICERCA UNA&ALMED "Monitoraggio delle professioni digitali" – q. 3.12: "Nella sua società quali delle seguenti attività/figure sono presenti per promuovere diversity & inclusion (D&I)?"; base: 149 casi, risposta multipla (% risposte)

A livello di fatturato, il 50% delle società nella fascia fra 10 e 40 milioni di fatturato annuo risponde di non avere programmi di *D&I*, contro l'80% delle microimprese (fatturato inferiore a 1 milione di euro l'anno) e il 75,76% delle piccole imprese (fatturato annuo compreso fra 1 e 10 milioni).

Il 100% delle imprese con un fatturato maggiore di 40 milioni di euro che hanno risposto al questionario hanno dichiarato di non avere programmi a sostegno della diversity & inclusion.

La presenza di programmi dedicati alla *D&I* sembra essere più diffusa nelle Spa, la metà delle quali ha programmi di *D&I*. Le iniziative a sostegno della *D&I* maggiormente presenti nelle Spa sono: la presenza generica di programmi dedicati alla *D&I* (30%), la presenza di supervisor dei programmi *D&I* appartenenti alle HR o al *Diversity Office* (20%) e la presenza di dirigenti responsabili dei programmi di *D&I* (20%).

Spostandoci sulle Srl, il 78,79% dichiara di non avere programmi per promuovere *D&I*.

Per le Srl che ne prevedessero, invece, le principali attività in ambito *D&I* sono: attenzione alla *D&I* lungo tutta la filiera produttiva (7,58%), generica presenza di programmi di *D&I* (6,06%), presenza di supervisor appartenenti alle HR o al *Diversity Office* (6,06%) e presenza di attività di formazione alla *D&I* nelle pratiche quotidiane per i dirigenti (6,06%).

Il quadro emergente restituisce una ancora scarsa presenza dei programmi *D&I* a livello generale.

Sembra inoltre esserci una discontinuità all'interno del campione.

Il tema *D&I* è ancora poco presente e solo nelle aziende più strutturate (Spa e con fatturato fra 10 e 40 milioni) che stanno attivando diversi programmi per lavorare sul tema.

Guardando alle azioni intraprese, finora si tratta di **attività per lo più organizzate a livello top-down** (dalle HR, da un ufficio dedicato o da dirigenti) e **rivolte principalmente ai dirigenti**.

Il tema della *D&I* infine non sembra sia ancora utilizzato come leva di employer branding o nel posizionamento strategico e con l'obiettivo di attrarre nuovi clienti, seppure emerge un'attenzione in tal senso verso la filiera produttiva e i clienti.

4 CONCLUSIONI

I risultati della survey mostrano che **i temi dell'innovazione dei processi lavorativi e dell'innovazione sociale di agenzie e imprese di comunicazione viaggiano a velocità diverse**.

Da un lato, emerge un quadro attento all'innovazione sul tema dello *smart working* prima della pandemia, con una percentuale di imprese poco al di sotto del 50% che già praticava il lavoro da remoto.

La pandemia potrebbe aver rappresentato un acceleratore dell'evoluzione dei processi organizzativi non solo sul breve termine, al fine di garantire le condizioni di sicurezza sul posto di lavoro durante l'emergenza sanitaria, ma anche sul lungo termine, attraverso l'alternanza di lavoro in azienda o agenzia e *smart working*.

La survey ha inoltre messo in luce **l'importanza della dotazione tecnologica come fattore primario di organizzazione dello *smart working***, ma ha anche fatto emergere **l'importanza della comunicazione interna e della revisione dei processi organizzativi a supporto della sua realizzazione**.

Quest'ultimo aspetto è risultato ambivalente, essendo stato citato sia come un beneficio, (probabilmente da parte di chi è riuscito a sfruttare lo *smart working* come occasione per rendere i processi più agili), ma anche come un **punto critico**, dal momento che **la riorganizzazione coinvolge diversi livelli e non è sempre realizzabile in modo rapido**, come richiesto dalla pandemia.

Un altro punto critico evidente è la **diminuzione del senso di appartenenza all'organizzazione**, un tema rilevante dal punto di vista della tenuta del personale e dell'*employer branding*, mentre il tema del controllo da remoto è risultato meno problematico.

Per quanto riguarda la valorizzazione dell'inclusione come elemento di crescita e fattore capace di potenziare la spinta innovativa delle imprese che operano nel campo della comunicazione digitale, il sondaggio restituisce un'immagine non positiva, caratterizzata da una **scarsa presenza dei programmi di diversity & inclusion, concentrati soprattutto nelle realtà più grandi ed erogati in modalità top-down**.

I risultati della survey 2021, già raccolti, rappresenteranno un

momento di verifica importante per comprendere se questi temi si siano nel frattempo consolidati, anche in relazione al *gender balance* (per cui si rimanda alla Sezione IV del presente volume), e se la pandemia abbia generato cambiamenti a lungo termine.

SEZIONE III

**LE NUOVE GENERAZIONI:
LEVE E RISORSE
PER LE IMPRESE
COMUNICATIVE E DI CULTURA**

Questa sezione del volume si pone l'obiettivo di approfondire il profilo delle giovani e dei giovani che si stanno affacciando al mondo delle professioni della comunicazione: analizzando le loro percezioni e i loro bisogni, è infatti possibile prefigurare gli scenari futuri e i prossimi cambiamenti del mondo del lavoro. In particolare, verrà preso in considerazione il vissuto degli under 25, includendo quindi la **Generazione Y** (per convenzione i nati fra il 1980 e il 1995) e i soggetti più adulti della **Generazione Z** (i nati a cavallo del nuovo millennio).

Gli Y sono stati la prima generazione a diventare adulta nel nuovo millennio, da qui l'attribuzione della dicitura **Millennials**, gli **Zeta** i primi a esserci cresciuti fin dall'infanzia. Molti sono i tratti comuni tra le due generazioni in particolare rispetto al vissuto del contesto digitale e comunicativo: si muovono con disinvoltura tra più piattaforme e più contenuti mediali, gestiscono contemporaneamente la dimensione offline e online, divenendo a tutti gli effetti cittadini dell'*onlife* (Floridi, 2019). Diverso invece appare il loro atteggiamento nei confronti del futuro, soprattutto in relazione agli aspetti socio-economici.

I **Millennials** sono cresciuti in un mondo caratterizzato dalla crescente globalizzazione e digitalizzazione, e in una società sempre più multiculturale e attenta alla tematica del consumo responsabile, tuttavia hanno dovuto fare i conti con una profonda fase di trasformazione del mondo del lavoro, a seguito della crisi economica del 2008-2009.

“Una generazione partita da livelli di benessere mediamente elevati nella famiglia di origine, con aspettative alte di miglioramento, con grande convinzione di poter cambiare il mondo con nuovi strumenti e portando nuove sensibilità, ma trova-

tasi poi poco aiutata a orientarsi nella fase di transizione alla vita adulta e con condizioni di contesto poco favorevoli per realizzare i propri obiettivi di vita” (Bignardi *et al.*, 2018: 16).

Per questo si parla di una “generazione rimasta in panchina”, se non addirittura “perduta”.

Gli **Zeta** invece, più della precedente generazione, sembrano saper meglio gestire l'instabilità e l'incertezza, appaiono disillusi, ma anche ottimisti rispetto alla possibilità di costruirsi in maniera autonoma il proprio futuro. Mostrano forte predisposizione alla sperimentazione e al *learning by doing*, spinti dalla necessità di muoversi in un mondo che pone sfide inedite e rispetto alle quali le generazioni precedenti non hanno trovato soluzioni del tutto soddisfacenti: flussi migratori, invecchiamento della popolazione, diseguaglianze sociali, culturali ed economiche e problematiche ambientali sempre più urgenti (GlobalWebIndex, 2019).

Da qui nasce il forte desiderio della **Gen Z** di acquisire non soltanto competenze mediali e tecnologiche, ma anche *life skill* ovvero competenze cognitive, emotive e relazionali per affrontare le sfide di un mondo in continuo cambiamento.

Altra caratteristica che sembra connotare gli **Zeta** è un maggior pragmatismo rispetto ai **Millennials** nella vita quotidiana e nelle scelte personali. Gli **Zeta** concepiscono il proprio percorso di vita in maniera “fluida”, con una forte apertura al cambiamento e una fortissima capacità creativa. Come i giovani di ogni generazione, esprimono sottotraccia anche una grande domanda di senso e un forte desiderio di dare valore alla propria vita, ma con risposte nuove e sempre più orientate alla sfera privata. Appartenenze e scelte rispondono sempre meno a criteri guida predefiniti (l'appartenenza politica,

ad esempio) e sono continuamente rimesse in discussione. Il bisogno di punti di riferimento rimane sia in famiglia sia verso l'esterno: "persone stimolanti, ispiratrici, ed esperienze positive risultano per i nati nel nuovo millennio le fonti di maggiore arricchimento nel processo di crescita, responsabilizzazione, acquisizione di consapevolezza" (Bignardi et al., 2018: 16).

Nelle pagine a seguire cercheremo di comprendere come questi "tratti generazionali" vadano a incidere sulla percezione del mondo del lavoro da parte dei giovani. Si partirà da una rilettura e reinterpretazione di testi e survey sul tema (**capitolo 1**), per concentrarsi sull'analisi di una doppia ricerca sul campo, dedicata proprio alle aspettative professionali delle nuove generazioni: quali *skill* dovrebbero mettere in campo i "futuri lavoratori" per costruire il proprio percorso aziendale? Particolare attenzione verrà rivolta anche ai possibili effetti della pandemia da Covid-19 sul percepito del futuro scenario lavorativo, attraverso un'analisi comparativa di due differenti wave di ricerca, pre e post diffusione del virus (**capitolo 2 e Focus**).

Il percorso sulle giovani generazioni prevederà infine un approfondimento relativo ai processi informativi e di *influencing*, attraverso cui si diffondono i modelli e gli immaginari legati al vissuto delle professioni e delle aziende (**capitolo 3**).

I dati presentati e la loro analisi sono il frutto di una virtuosa alleanza per la conoscenza che ha visto lavorare in sinergia 2B Research, ALMED, Brandforum e Universitybox.

1 MILLENNIALS, GEN Z, BRAND E LAVORO: NUOVE TRAIETTORIE

di Patrizia Musso*

142

Le aziende contemporanee utilizzano da tempo strumenti e canali digitali per gestire e attivare relazioni efficaci con le risorse umane (attuali o potenziali). A causa dell'impatto del Covid-19, la presenza della tecnologia ampiamente intesa è aumentata incredibilmente e, soprattutto, rapidamente. Basta vedere quanto lo *smart working* sia improvvisamente diventato tema quotidiano da gestire nelle agende delle organizzazioni; interessante, al proposito, un recente dato di Google che mostra quanto siano cresciute online le ricerche spontanee su questo specifico tema (Musso, 2020). Si è venuto, così, a creare un nuovo scenario che ha fatto maturare nelle aziende anche nuove attese verso la giovane forza lavoro: si cercano collaboratori con grande energia, brillanti e qualificati, capaci di portare idee innovative anche in relazione alla gestione di vari strumenti e piattaforme digitali, finalizzate a nutrire al meglio la collaborazione a distanza fra dipendenti o anche con fornitori e clienti interni. Si pensi all'esponenziale uso di piattaforme come Teams, Google Meet, Zoom, ma an-

che Instagram o LinkedIn, ormai diventate di uso quotidiano. I **Millennials**, come la **Gen Z** che si affaccerà tra qualche anno al mondo del lavoro, si trovano così a poter e dover dare nuove risposte e possibili soluzioni anche ai recenti cambiamenti imposti nel mondo delle organizzazioni dalla pandemia, a partire proprio dallo *smart working* (Musso, 2020). Secondo alcune ricerche condotte pre Covid-19 da Richard Evans **nel 2025, più del 75% della forza lavoro globale sarà costituita da queste giovani risorse umane**, che presentano ambizioni professionali e punti di vista sul mondo del lavoro molto differenti rispetto a chi li ha preceduti, come ad esempio i **Baby Boomer**, nati negli anni successivi alla Seconda Guerra Mondiale, in una realtà in cui internet, le tecnologie *mobile* e i social media non esistevano (Evans, 2015).

Per attrarre questi giovani lavoratori contemporanei, i brand devono saper comprendere le loro peculiarità e riuscire a individuare e soddisfare le loro aspettative per adeguare, di conseguenza, le strategie di *recruiting* e *retention*, i processi organizzativi interni, la gestione e l'uso delle tecnologie (*tool*, applicativi, social media...). Proprio in relazione ai nuovi media, Evans sottolinea come le nuove ge-

* CEO Brandforum e Direttore didattico del Master in *Account e Sales Management*.

nerazioni, essendo figlie dell'era dell'informazione, presenti abilità e competenze specifiche, ma anche un modo di pensare diverso da quello delle generazioni precedenti. In particolare, i **Millennials**, e presto anche gli **Zeta**, sono contraddistinti da **tre fattori principali**:

- **Sono potenziali lavoratori multitasking**, quindi in grado di lavorare a più progetti contemporaneamente, essendo abituati alle tecnologie *mobile* e a utilizzare PC e smartphone mentre svolgono altre attività, **e per lo più team-oriented**, per cui amano e padroneggiano il lavoro di gruppo, adattandosi facilmente a situazioni mutevoli, in modo intraprendente.
- **Si aspettano piani di carriera rapidi e compensi adeguati all'alto livello di formazione maturato**. Rispetto al passato, i nuovi lavoratori presentano, in linea generale, un **livello di istruzione elevato**. Le università, negli anni, infatti sono diventate più accessibili ed è di conseguenza aumentato il numero dei laureati, anche in Italia. Secondo i dati ISTAT, i laureati nell'anno 2007-2008 erano 294.977, nell'anno 2016-2017, invece, 311.791 (Musso-Bionda, 2020). Significativi al proposito anche i dati relativi alle iscrizioni ai Master di primo livello promossi da ALMED nel periodo di tempo compreso tra l'A.A. 2017-2018 e l'A.A. 2020-2021³⁵.
- Infine, sono **potenziali lavoratori estremamente result-oriented** proprio grazie alla capacità di gestire diversi si-

stemi e forme di comunicazione on e offline (sia con altri colleghi, sia con i clienti). Sanno individuare con facilità soluzioni innovative a problemi di diversa natura.

A questi fattori, si aggiunge una caratteristica ben evidenziata da Silvia Zanella e Anna Martini (Martini-Zanella, 2017): i giovani vogliono non solo **imparare velocemente**, ma sono anche **interessati a inserirsi in contesti lavorativi dove sia centrale il brand purpose dell'azienda**, ovvero il senso profondo della promessa che l'impresa fa non solo ai consumatori finali, ma anche ai propri collaboratori. Non a caso, **i Millennials, in continuità con la Generazione Z** simbolicamente rappresentata dalla giovane attivista Greta Thunberg, **risultano particolarmente attratti dalle iniziative aziendali votate alle Corporate Social Responsibility** (Musso, 2020b). Zanella e Martini evidenziano, inoltre, come i **Millennials** siano alla **ricerca di work life balance**, per gestire in maniera equilibrata lavoro e vita privata (Martini-Zanella, 2017). E, così, questi giovani lavoratori desiderano offerte di *smart working*, cercano autonomia, avventura e vogliono anche sentirsi parte di una rete sociale da cui "pretendono" feedback e continui riconoscimenti (al pari della ricerca dei "like" sui social, che come si è visto ha però inevitabilmente prodotto delicate "vanity metrics" al punto da portare alla loro rimozione, sia su Instagram nel 2020 sia su Facebook, ai primi del 2021³⁶).

Lo scenario digitale ma anche le nuove coordinate socio-economiche hanno, quindi, fatto sorgere nuove attese anche

³⁵ A.A. 2020-2021, n. Master attivati 15, n. iscritti 340; A.A. 2019-2020, n. Master attivati 14, n. iscritti 331; A.A. 2018-2019, n. Master attivati 14, n. iscritti 309; A.A. 2017-2018, n. Master attivati 13, n. iscritti 285.

³⁶ www.brandforum.it/paper/addio-ai-mi-piace-facebook-da-nuova-importanza-ai-page-followers/.

da parte dei giovani verso i loro futuri datori di lavoro: i brand contemporanei devono essere capaci di ascoltarli, di dare loro dei feedback (anche rapidamente) e di comprendere le varie esigenze e desideri di quella che è definibile come la **"I Love Me Generation"** (Villa, 2011). In estrema sintesi, le aziende che vorranno trarre vantaggio dalle *hard* e *soft skill* delle nuove generazioni, dovranno muoversi su due piani:

- in primo luogo, instaurando con loro **nuove forme di dialogo on e offline**, sia durante il *recruiting* sia in fase di *retention* e mostrando di essere **disposte ad ascoltare i giovani**, attraverso iniziative di *internal branding* o di *employer branding ad hoc* (Musso-Bionda, 2020);
- in secondo luogo, si rileva l'opportunità di offrire ai giovani, al termine dei loro percorsi universitari oppure di master, **momenti di formazione professionale flessibili e ingaggianti, ideati ed erogati all'interno della stessa sede aziendale**, volti a una crescita non solo economica, ma soprattutto personale, capace di potenziare conoscenze e creare ulteriori competenze settoriali e specifiche. Si tratta di percorsi spesso costruiti come vere e proprie *Academy aziendali* (Olietti, 2020).

1.1 EMPLOYER BRANDING E GIOVANI: LA SFIDA DIGITALE

Nella delicata fase di ricerca del lavoro, i giovani candidati contemporanei scelgono sempre più il web come fonte attendibile per raccogliere notizie su potenziali *Employer Brand*. Secondo un'indagine promossa da InfoJobs nel 2019, **ben l'86% dei candidati ha dichiarato di cercare online informazioni sulla reputazione dell'azienda prima di rispondere a un'offerta di lavoro**. Tra gli elementi che giocano

un ruolo chiave nella valutazione di un'azienda vi è "prima di tutto **il clima lavorativo**, quindi sapere come lavorano i dipendenti, cosa fanno nel quotidiano, quali sono i ritmi e com'è l'ambiente di lavoro (50%), cui seguono **l'andamento economico dell'azienda** (44%), la filosofia aziendale, la *mission* e i **valori** alla base (42%), l'offerta formativa e i possibili percorsi di carriera, parimerito al 41%" (InfoJobs, 2019).

Questo scenario obbliga i brand non solo a conoscere al meglio la *digital journey* dei candidati (quali device digitali utilizzano, quali canali social seguono, quali siti consultano, e quando...), ma anche a costruire una solida **web reputation come employer brand** (come si presenta online il brand come datore di lavoro?); si tratta di una reputazione che deve essere costruita in continuità con un'attenta attività di monitoraggio dei contenuti veicolati online dagli utenti (chi parla e come parla del brand come datore di lavoro?). Significativo, al proposito, il dato che indica come **"per il 58% dei candidati sono i dipendenti la fonte più attendibile per venire a conoscenza di come si lavora davvero all'interno di un'azienda**. Solamente il 14% si affida alla voce delle Risorse Umane o dei Top Manager, mentre il 26% ascolta quando possibile la voce imparziale di un esperto di selezione e *recruiting*"³⁷.

Per un'efficace strategia di *employer branding* digitale diventano così cruciali due vettori di comunicazione:

- da un lato, **la creazione e gestione di piattaforme ufficiali di digital employer branding** (come siti e account

³⁷ <https://lavoroedintorni.infojobs.it/2019/01/31/employer-branding-i-dipendenti-sono-i-migliori-ambassador/>.

social, in particolare LinkedIn o Instagram), dove spesso ai contenuti istituzionali promossi dal brand, si alternano narrazioni create dagli stessi dipendenti aziendali, focalizzate su alcuni aspetti della propria vita lavorativa;

- dall'altro, **il monitoraggio di portali che aggregano recensioni (spontanee e anonime) sull'azienda come datore di lavoro**, come ad esempio **Indeed**³⁸, che mette a disposizione di qualsiasi utente numerose recensioni e valutazioni aziendali per il mercato italiano. Il processo di valutazione avviene solitamente attraverso l'assegnazione di punti, stelle o voti e talvolta un commento personale³⁹. Il mercato del lavoro in Italia, rispetto ad altri Paesi come la Germania, è ancora poco coperto dal sistema delle recensioni digitali: un portale quale Glassdoor, tra i maggiori a livello internazionale, ad esempio, ha aperto solo di recente la versione italiana.

Un'altra fonte informativa digitale per i giovani è rappresentata dalle **classifiche presenti online** (in siti di testate giornalistiche o nelle sezioni *ad hoc* dei *corporate website*) **sui migliori luoghi di lavoro** (Carelli, 2020), che spesso vengono declinate anche con un focus specifico sulle percezioni dei giovani, come dimostrato dal premio *Best Workplace for Millennials*. In questo caso, come dichiarato da Great Place to Work®, sono stati "estrapolati dai dati raccolti, i feedback

sul proprio ambiente di lavoro di **10.225 Millennials** appartenenti alle 136 aziende analizzate in Italia, che hanno compilato il questionario sull'analisi di clima aziendale Trust Index®, il quale indaga e analizza le 5 dimensioni che secondo il nostro modello, definiscono un *great place to work*⁴⁰. Come afferma Montuschi, Presidente GPTW Italia: "Queste aziende, pur diverse tra loro, hanno alcune caratteristiche comuni: non solo offrono welfare e benefit ai dipendenti ma **promuovono la meritocrazia** riconoscendo l'impegno del singolo attraverso promozioni o premi. Vincono poi tra i giovani quelle società in cui si presta **attenzione al work life balance**, l'equilibrio tra vita privata e vita d'ufficio. Il che significa maggior flessibilità oraria o meglio ancora *smart working*. Si tratta poi di imprese dove **non c'è la stigmatizzazione dell'errore e la tolleranza nel caso di sbagli è elevata**. Un fattore a cui i **Millennials** sono particolarmente attenti proprio perché ricercano ambienti dove non sia problematico sperimentare per innovare. (...) Nella comunicazione interna utilizzano non a caso il linguaggio informale dei social e capita di frequente che anche al primo colloquio diano subito del tu all'interlocutore"⁴¹ (si veda anche Ravasio, 2020).

³⁸ Cfr. sezione *Recensioni Aziendali* di Indeed in (<https://it.indeed.com/companies?from=gnav-homepage>). Si veda inoltre www.jobreference.com/recensioni-aziende.

³⁹ Questi portali realizzano il loro fatturato attraverso la vendita di spazi di valorizzazione dell'*employer branding* (ad esempio, l'inserimento del profilo aziendale e di annunci di lavoro).

⁴⁰ Per un approfondimento sulla metodologia di indagine cfr. www.greatplacetowork.it/la-classifica-dei-best-workplaces-italia-2019-for-millennials.

⁴¹ www.corriere.it/economia/aziende/19_novembre_25/bending-spoons-nutricia-volvo-luogo-lavoro-ideale-millennial-94e6e39c-0f4a-11ea-bd6b-b9b6fa42a1a4.shtml.

1.2 L'AVANZATA DELL'E-RECRUITING E DELL'INTELLIGENZA ARTIFICIALE NEI PROCESSI DI SELEZIONE

Di fronte a questo nuovo mondo del lavoro che mostra crescenti contatti con strumenti digitali, proprio in considerazione dei giovani candidati caratterizzati da esigenze di contatto e di relazione diverse rispetto al passato, emergono anche due innovative forme di **social recruiting o recruiting 2.0, che permettono di gestire in modo innovativo il processo di selezione del personale.**

La prima forma si situa all'interno di strategie di *e-recruiting*, nate negli Stati Uniti negli anni '90 con le cosiddette **job board**: bacheche virtuali dove era ed è tutt'oggi possibile pubblicare annunci di *vacancy* disponibili (ne è un esempio Monster). Questa forma di selezione ha vissuto poi una profonda evoluzione grazie allo sviluppo di nuove tecnologie e all'affermazione di social media come LinkedIn, Facebook, Instagram e Twitter, dove sugli account aziendali vengono pubblicati anche gli annunci di lavoro. Per questo, parte delle attività di *recruiting* vengono oggi pianificate come se fossero campagne pubblicitarie digitali che hanno come obiettivo quello di **reclutare online i candidati perfetti**. Le *vacancy* vengono così considerate quasi al pari di "prodotti da vendere": devono quindi attrarre e soddisfare il "cliente finale", ovvero il potenziale candidato. Come per tutte le campagne pubblicitarie, la scelta dei canali di contatto da utilizzare fra i vari social a disposizione, la costruzione dei contenuti e il piano editoriale risultano elementi fondamentali per lo sviluppo di un corretto processo di *recruiting*. Secondo Evans, il mezzo più adatto a trasmettere contemporaneamente i contenuti, le idee e le aspirazioni che caratterizzano l'organizzazione in cerca di giovani talenti è il **sito web aziendale**, in appoggio a vari social

media. Si va così a costruire un'articolata strategia di *digital employer branding*, attraverso sezioni o siti appositamente dedicati al tema *Careers*. Grazie al ricorso alle nuove tecnologie, in particolare siti web e social media, da un lato i brand possono valorizzare le posizioni vacanti, dall'altro i candidati possono valutare l'attrattività della proposta confrontandola con quella di altri *competitor* presenti sul mercato e attivi su varie piattaforme digitali. Attualmente infatti, attraverso internet, l'azienda cerca e seleziona i candidati e contemporaneamente i candidati cercano e selezionano le aziende.

Esiste una seconda forma di uso delle tecnologie nel settore della selezione del personale: si tratta **dell'applicazione dell'Intelligenza Artificiale per testare in modo innovativo (e più rapido)** le competenze e relativa congruità dei candidati rispetto a determinati ruoli professionali vacanti.

In **Italia**⁴², secondo recenti dati forniti da Aidp, l'Associazione Italiana per la Direzione del Personale, **il 58% dei manager delle Risorse Umane** (su 3.000 iscritti intervistati) negli ultimi tre anni ha scelto di introdurre sistemi automatici e digitalizzati nei **processi di reclutamento e selezione del personale**, con risultati interessanti, soprattutto nel caso di **elevato numero di CV da valutare**. Dalle interviste emergono ulteriori dati: "Oltre sei HR Manager su dieci hanno utilizzato questi sistemi per le attività di *pre-screening* e per facilitare l'attività di selezione e il 45% per realizzare un'analisi automatizzata dei curricula e dei profili presenti nei database. (...) Il 27% dichiara di utilizzare gli algoritmi per fare un'analisi motivazionale del candidato tramite un check sui social e per ve-

⁴² www.ilsole24ore.com/art/l-intelligenza-artificiale-conquista-direttori-personale-il-58per cento-usa-algoritmi--AE0id6IE.

rificare la sua *web reputation*; il 19% per un'analisi semantica dei curricula dei candidati, l'11% per esaminare i video dei candidati"⁴³.

Come si legge infine in un approfondimento sul tema avviato da Il Sole 24 Ore nel luglio 2019, "Una recente ricerca di LinkedIn (Global Recruiting Trends) su 9mila professionisti e manager in ambito HR evidenzia a livello mondiale che **tra i maggiori vantaggi dell'IA applicata al recruiting** c'è il **risparmio di tempo** (per il 67% del campione) e **di risorse economiche** (per il 30%). Inoltre, per una percentuale significativa (il 31%) l'Intelligenza Artificiale permette una **migliore efficienza del processo di selezione**, in quanto consente la ricerca di profili più vicini al miglior candidato"⁴⁴. Aldilà di queste note positive, è indubbio che, come dichiarato dalla stessa Isabella Covili Faggioli, Presidente Aidp, "**l'Intelligenza Artificiale** e la stessa robotizzazione dei processi può migliorare l'efficienza di diversi ambiti della selezione, soprattutto quelli più ripetitivi e far guadagnare tempo ma **non potrà mai sostituire il processo di selezione e valutazione umana dei candidati**. La decisione finale sui candidati rimane un imprescindibile fattore umano".

Sono già al vaglio anche altre modalità di applicazione dell'Intelligenza Artificiale al settore delle Risorse Umane. Come evidenziato dalla stessa ricerca Aidp: il 57% dei rispondenti ha indicato la **formazione**, il 41% la **valutazione delle performance**, il 40% la **compensation**, il 35% la **valutazione del potenziale dei dipendenti**, il 27% la **mobilità** e il 19% lo **sviluppo delle carriere**.

⁴³ *Ibidem*.

⁴⁴ *Ibidem*.

2 LE ASPETTATIVE DELLE NUOVE GENERAZIONI PRE E POST COVID-19

di Patrizia Musso* e Maria Luisa Bionda**

148

2.1 PREMESSA METODOLOGICA

Nel corso del presente capitolo sono state citate numerose ricerche a supporto delle nuove forme di contatto e di dialogo necessarie e opportune fra l'azienda e le giovani generazioni che, lo ricordiamo, rappresentano circa il 25% della forza lavoro nel nostro territorio e che, lo sottolineiamo nuovamente, sono portatrici quasi inconsapevoli di un approccio mutato al lavoro per il loro diverso approccio alla realtà.

Le ricerche citate sono però a rischio di una restituzione parziale del mondo delle nuove generazioni e del loro rapporto effettivo con il lavoro, essendo il frutto di analisi svolte da soggetti coinvolti nei processi di reclutamento, basandosi su campioni diversi e non confrontabili e non consentendo di comprendere il momento della vita professionale in cui gli intervistati esprimono pareri, valutazioni e giudizi. La dimensione delle aspettative in quanto tale, è di fatto sovrapposta a quella dei giudizi e delle valutazioni effettuate sulla base dell'esperienza.

* CEO Brandforum e Direttore didattico del Master in *Account e Sales Management*.

** CEO 2B Research.

Si è pertanto sentita l'esigenza di effettuare una ricerca di base con lo scopo di **verificare e fare il punto sulla dimensione delle aspettative in modo oggettivo e trasversale**, considerando un campione rappresentativo della popolazione italiana fra i 16 e i 25 anni, **Generazione Z** e ultimi anni della **Generazione Y**, ampio e statisticamente rilevante, che contiene, per sua natura, aspirazioni diverse e diversi approcci al mondo del lavoro (dall'operaio specializzato al *digital strategist*). Ci concentriamo qui sulle macro evidenze che riguardano alcuni degli snodi cruciali emersi in precedenza nella relazione fra le nuove generazioni e il mondo del lavoro.

Inoltre, dal momento che la ricerca empirica in oggetto è stata effettuata immediatamente prima dell'inizio dell'emergenza sanitaria legata alla diffusione del Covid-19, si è ritenuto opportuno verificare nuovamente alcune dimensioni cruciali nella percezione per verificare eventuali scollamenti. Questa seconda fase di ricerca, con un questionario più *light*, è stata svolta in collaborazione con Universitybox.

Prima di addentrarci nelle macro evidenze restituite dall'indagine, occorre fare il punto sulla **fase di raccolta dati**. Il

questionario della prima wave di ricerca, composto di circa 30 domande, è stato somministrato tramite metodologia CAWI a **un campione rappresentativo della popolazione italiana fra i 16 e i 25 anni nel mese di gennaio 2020**. Nel grafico sottostante sono riportate le specifiche relative alla base campionaria.

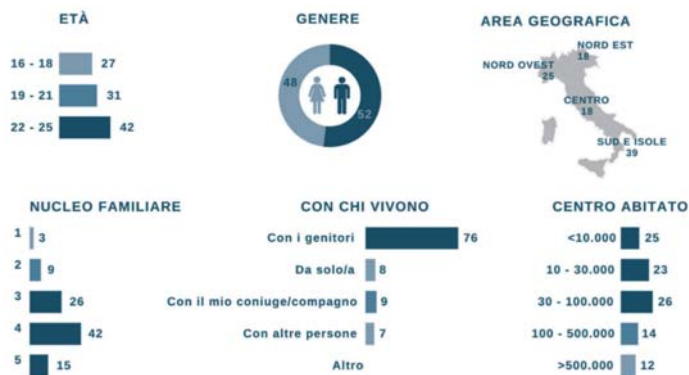


Figura 1 - Fonte RICERCA ALMED "I Giovani e le professioni della comunicazione" - q. anagrafiche; base: 800 casi, valori %

Sono state scelte e intervistate solo le persone **non attualmente occupate** in modo stabile presso un'azienda o in proprio. A campione totale, il 60% è rappresentato da studenti, il 40% da persone in cerca di occupazione o in stage.

Il campione della seconda wave è stato costruito in modo simile rispetto a quello della prima, ma senza dimensioni di controllo sulla rappresentatività per fascia d'età e area geografica, raccogliendo dati presso circa 500 giovani di età leggermente superiore in media a quella dei partecipanti

alla prima wave e con un leggero sbilanciamento sul gender femminile. La raccolta dati è stata effettuata dopo il primo lockdown (luglio 2021).

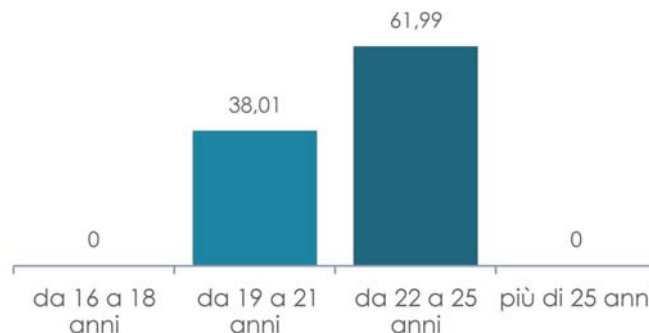


Figura 2 - Fonte RICERCA Universitybox "I Giovani e le professioni della comunicazione" - q. 11: "Indica la tua età"; base: 457 casi, valori %

149

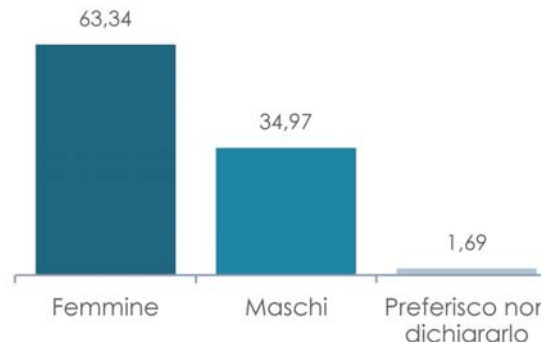


Figura 3 - Fonte RICERCA Universitybox "I Giovani e le professioni della comunicazione" - q. 11: "Sei maschio o femmina"; base: 457 casi, valori %

Vista la difformità dei due campioni di riferimento non è possibile effettuare un raffronto tra la fase pre Covid-19 e la fase attuale che abbia un pieno valore scientifico. Tuttavia, i dati della seconda wave sono stati utilizzati come raffronto per evidenziare gli eventuali segnali, deboli o forti, che possano dar conto del cambiamento in atto.

2.2 RISULTATI

A prescindere dal fatto che si stia ancora studiando o si sia terminato il proprio percorso scolastico, è elevatissima la percentuale nella prima wave di chi ritiene di avere acquisito o stare acquisendo attraverso gli studi **una competenza specifica** che sarà cruciale in campo professionale (84%). Questa percezione di rilevanza rispetto alla formazione scolastica e accademica non è stata scalfita dalla didattica a distanza: nella seconda wave, l'85% riafferma infatti questo aspetto come cruciale.

La formazione nella sua rilevanza è inoltre percepita non come un traguardo da raggiungere, ma come un percorso: si sente il bisogno di una **formazione continua** prioritariamente delegata a sé e si dà anche una forte rilevanza alla **formazione sul campo**. Il livello di accordo del campione intervistato sul fatto che quanto appreso possa essere in sé e per sé motivo di eccellenza nel mondo del lavoro è invece meno rilevante. Ci si sente quindi protagonisti del proprio percorso e si percepisce la formazione come una risorsa che è una condizione necessaria ma non sufficiente. Questo rimanda a una valorizzazione implicita, che potremmo definire quasi istintiva, delle *soft skill* da parte del target di riferimento.

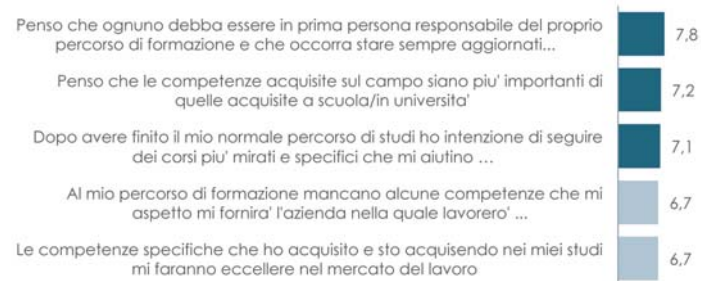


Figura 4 - Fonte RICERCA ALMED "I giovani e le professioni della comunicazione" – q. 11: "Pensando ai settori nei quali vorresti lavorare e alle competenze necessarie per farlo, dai un voto da 1 a 10 con quanto sei d'accordo con le seguenti affermazioni, dove 1 esprime il minimo dell'accordo e 10 il massimo"; base: 702 casi, valori %

Le nuove generazioni valorizzano fortemente la formazione, qualunque sia la sua fonte, ma allo stesso tempo non delegano del tutto ad essa la propria efficacia. Questo è confermato dal grafico seguente (Fig. 5), dal quale emerge chiaramente che il set di caratteristiche che i giovani vogliono mettere a disposizione dell'azienda sono di fatto da annoverare fra quelle che vengono considerate **soft skill**.



RISPOSTE	Femmina	Maschio	16/18	19/21	22/25
Onestà	21	20	18	22	22
Determinazione	23	19	25	21	18
Spirito di gruppo/lavoro in team	23	15	18	17	21
Capacità di risolvere problemi	19	17	18	16	19
Dedizione	17	15	13	18	17
Capacità organizzativa	17	13	13	13	17
Intelligenza	12	16	17	18	10
Creatività	13	11	12	13	11
Spirito di adattamento	10	12	10	12	12
Competenza specifica/tecnica	9	11	12	11	8
Empatia	13	6	5	8	13
Flessibilità	10	7	9	10	8
Concretezza	7	8	8	7	8
Spirito di sacrificio	7	8	9	7	7
Curiosità	7	6	5	6	8
Spirito di iniziativa	7	6	8	6	7
Positività	6	8	8	7	7
Velocità	5	7	6	7	6
Competitività	3	6	4	4	4
Capacità di condivisione	4	3	2	2	5
Nessuna di queste	1	3	3	2	1
Base (N)	385	415	221	245	334

Figura 5 - Fonte RICERCA ALMED "I giovani e le professioni della comunicazione" – q. 13: "Fra le caratteristiche che hai indicato come tue, quale pensi sia importante mettere a disposizione della azienda per la quale lavorerai? Sceglie al massimo 3"; base: 800 casi, valori %

Entrando più nello specifico delle *soft skill*, le nuove generazioni hanno **un forte orientamento all'onestà, alla determinazione e al lavoro in team** (un dato quest'ultimo che si allinea con le esigenze espresse dal mercato del lavoro, come si evince anche nella premessa di questo capitolo). Si riconosce poi diffusamente una buona capacità di *problem solving* che i giovani pensano possa essere rilevante per il contesto lavorativo.

Da notare, inoltre, come determinazione e capacità di lavoro in team siano tratti colti e valorizzati soprattutto dalle donne, mentre onestà e determinazione identifichino la prima i **Milennials** e la seconda gli **Zeta**.

Confrontando i dati della prima e della seconda somministrazione del questionario alcune dimensioni sembrano essere penetrate più in profondità e divenute più rilevanti: in primo luogo lo spirito di gruppo/lavoro in team (19% vs 30%), aspetto la cui maggiore rilevanza può essere legata allo sbilanciamento del campione a favore dell'universo femminile (anche nella prima wave infatti questo target aveva ritenuto tale dimensione sensibilmente più rilevante rispetto al target maschile: 23% vs 15%); in secondo luogo, la capacità di risolvere i problemi (18% vs 29%) e la determinazione (21% vs 28%). L'aumento della rilevanza di queste due *soft skill* risulta plausibilmente legato alla complessità del periodo, che sembra richiedere ulteriori sforzi per impostare il proprio percorso lavorativo.

Passando alla **visione che il target ha del mondo del lavoro in generale**, emerge uno scenario abbastanza positivo, dove la formazione scolastica e universitaria e la possibilità di

acquisire informazioni attraverso il web confermano la forte centralità di questi strumenti in termini di capacità di orientamento effettivo.

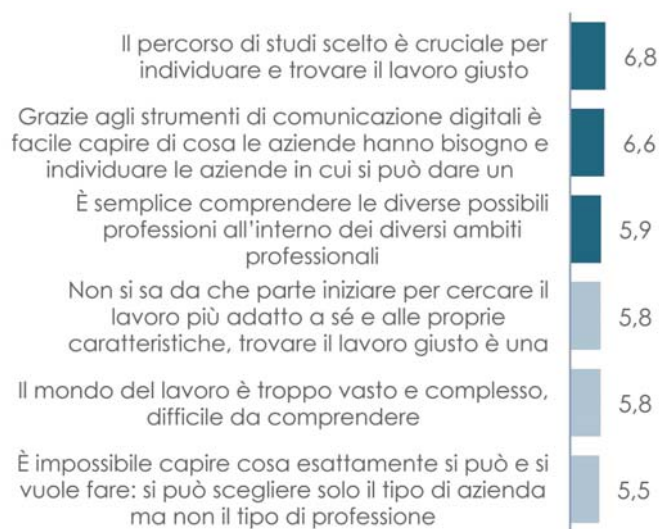


Figura 6 - Fonte RICERCA ALMED "I giovani e le professioni della comunicazione" – q. 15: "In generale cosa pensi del mercato del lavoro rispetto ai settori nei quali vorresti trovare impiego? Dai un voto da 1 a 10 con quanto sei d'accordo con le seguenti affermazioni pensando al settore nel quale vorresti trovare impiego, dove 1 esprime il minimo dell'accordo e 10 il massimo"; base: 800 casi, valori %

Anche nella seconda wave di ricerca il target di riferimento ha mostrato di avere in generale una visione del mondo del lavoro positiva. Rimangono cruciali il percorso di studi (media di accordo di 6,8) e l'acquisizione di informazioni sulle azien-

de tramite gli strumenti di comunicazione digitali (media di accordo 6,6).

Tuttavia alcuni indicatori critici appaiono più rilevanti. Nel target femminile, in particolare, sono più alti i livelli di accordo con gli *statement* problematici⁴⁵.

La fase attuale e l'emergenza Covid-19 non sembrano avere avuto un forte impatto sulla percezione complessiva del mercato del lavoro: i valori medi dei diversi *item* sono sostanzialmente allineati fra la prima e la seconda wave, con nessuno scostamento significativo. Emerge tuttavia, come trend debole, la maggiore difficoltà a comprendere la specificità delle diverse professioni all'interno di un dato settore (5,9 vs 5,2), dimensione che può essere stata generata dal contesto attuale e dall'aumento dello *smart working*, che, nella prospettiva di chi non si è ancora affacciato al mercato del lavoro, può tendere ad appiattire la percezione delle differenze.

Questo senso di ottimismo generale, in cui restano solo alcune sacche di resistenza date da una complessità non sempre e non per tutti ugualmente dominabile, è confermato dall'atteggiamento di massima che il target oggetto di studio dichiara di avere nei confronti del lavoro futuro. **I 16/25enni sono soprattutto curiosi, interessati, positivi, fiduciosi.**

⁴⁵ Per approfondimenti sul target femminile, si veda la Sezione IV del presente volume.



Nonostante nel complesso anche i dati della nuova wave evidenzino un atteggiamento connotato da curiosità (54%) e interesse (47%), è possibile affermare che la pandemia ha portato con sé uno strascico di tensione emotiva. Il gap fra la fiducia e la curiosità si fa infatti più rilevante:

- wave 1: curioso 41%, fiducioso 40%;
- wave 2: curioso 54%, fiducioso 38%.

Inoltre, emergono maggiormente risposte che evidenziano giovani preoccupati (24%), spaventati, insicuri e disorientati (14%).

Come nella prima wave, anche nella seconda, si notano una maggiore preoccupazione nel target femminile rispetto a quello maschile e un livello più alto di interesse e apertura da parte della **Generazione Z** rispetto ai **Millennials**.

RISPOSTE	Femmina	Maschio	16/18	19/21	22/25
Curioso	41	41	43	38	42
Interessato	39	42	51	36	37
Fiducioso	39	40	43	42	36
Positivo	35	36	38	36	34
Preoccupato	21	18	17	20	22
Preparato	17	19	17	21	16
Insicuro	20	13	17	16	17
Spaventato	20	11	10	11	22
Coinvolto	16	14	12	17	15
Disorientato	15	12	11	14	14
Confuso	11	7	8	8	11
Irritato	1	3	4	1	2
BASE (N)	385	415	221	245	334

Figura 7 - Fonte RICERCA ALMED – q. 17: "Pensando al tuo prossimo lavoro, quali aggettivi descrivono meglio il tuo atteggiamento? Scegli al massimo 3 aggettivi"; base: 800 casi, valori %

Spostandosi dalla percezione generale a **quello che concretamente le nuove generazioni si aspettano** (e quindi in ultima analisi, ricercano) nel loro futuro lavoro, si conferma in entrambe le wave la predisposizione a percepirsi in un **percorso di formazione continuo** (l'aumento di competenze è al primo posto con il 78% del consenso), ma anche la rilevanza di competenze specifiche da acquisire nella formazione accademica e scolastica (64%). Si ricorda a questo proposito quanto già evidenziato in premessa riguardo alla crescente importanza delle *Academy aziendali*. Procedendo in un ideale percorso di "concretizzazione" rispetto al mondo del lavoro, abbiamo chiesto agli intervistati **i settori per loro più attrattivi** per una futura professione.

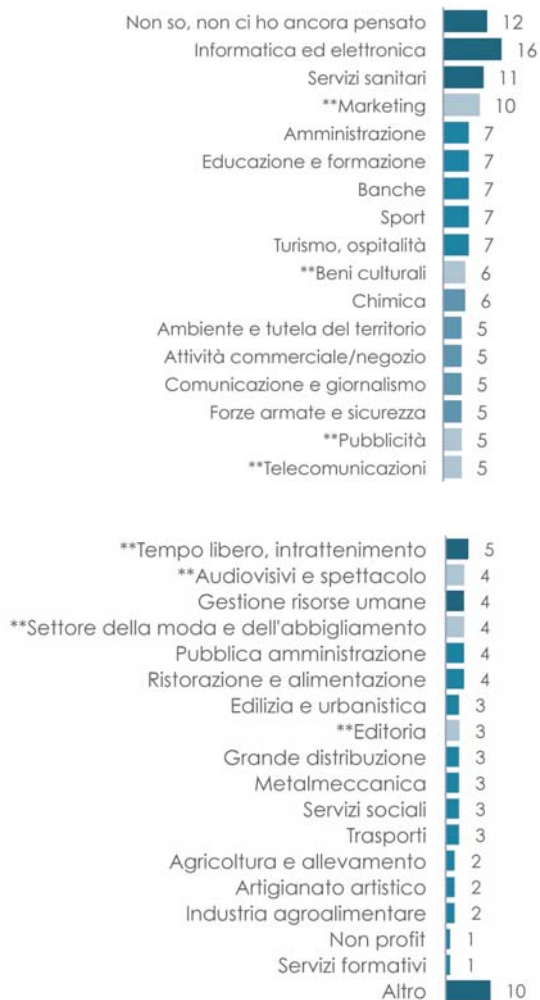


Figure 8 e 9 - Fonte RICERCA ALMED "I giovani e le professioni della comunicazione" – q. 5: "Pensa alla professione che vorresti svolgere, in quale campo ti piacerebbe trovare occupazione? Hai a disposizione al massimo tre scelte"; base: 800 casi, valori %

Nella prima wave di ricerca il 12% del campione dichiara di non aver ancora pensato in quale campo trovare occupazione. Nonostante ciò, è emerso che alle nuove generazioni piacerebbe trovare occupazione principalmente nei campi **dell'informatica ed elettronica** (16%), dei **servizi sanitari** (11%) e del **commerciale e marketing** (10%). Inoltre, al target di riferimento piacerebbe lavorare nei seguenti settori: amministrazione, finanza e controllo d'impresa (7%), educazione e formazione (7%), banche, servizi finanziari e assicurativi (7%), sport (7%) e turismo e ospitalità (7%).

Nella seconda wave, invece, solo il 2% del campione dichiara di non aver ancora pensato in quale campo lavorare. Al target di riferimento piacerebbe maggiormente trovare occupazione nel campo dei **servizi sanitari** (17%, in crescita rispetto alla prima rilevazione), del **commerciale e marketing** (15%), dell'**informatica ed elettronica** (14%). Tutte professioni che ottengono un punteggio elevato anche in questa seconda indagine, mentre il campo dei servizi sanitari sale in prima posizione rispetto alla precedente wave. Inoltre, al target di riferimento piacerebbe lavorare anche nei seguenti settori: amministrazione, finanza e controllo d'impresa (13%), educazione e formazione (12%), pubblica amministrazione (10%), banche, servizi finanziari e assicurativi (9%) e gestione delle risorse umane (8%). Si denota anche in questa seconda wave un interesse per il mondo della finanza, dell'impresa e delle banche e dell'educazione e formazione.

Rispetto alle **professioni della comunicazione**, queste **risultano attraenti per il 9% del campione**, a cui piacerebbe lavorare nel campo degli **audiovisivi e dello spettacolo**, mentre l'8% si direbbe interessato al settore della **comuni-**

cazione e giornalismo. Dunque, il campione della seconda wave sembra mostrare un interesse maggiore nei confronti di tali professioni, ma non solo. Anche l'interesse per le professioni legate all'ambiente e alla tutela del territorio (9%) e ai beni culturali (6%) è in aumento.

Per quanto riguarda invece le mansioni collegate all'ambito professionale ritenuto più interessante, **solo il 55% del campione ha idee chiare circa la mansione specifica** che vorrebbe svolgere in tale ambito, con valori leggermente superiori fra i maschi e in chi vorrebbe intraprendere una carriera nella comunicazione.



RISPOSTE	Femmina	Maschio	16/18	19/21	22/25
Si, so esattamente cosa vorrei fare	53	56	55	59	51
No, ho in mente solo l'ambito nel	47	44	45	41	49
BASE (N)	350	352	188	218	296

Figura 10 - Fonte RICERCA ALMED "I giovani e le professioni della comunicazione" – q. 6: "Rispetto agli ambiti di lavoro che hai indicato, hai in mente delle mansioni specifiche e precise che vorresti svolgere?"; base: 702 casi, valori %

Chi ha in mente delle mansioni specifiche non sempre le descrive in modo adeguato. Dai verbatim emergono professioni classiche come medico, insegnante e ingegnere che si inseriscono in uno scenario composito: **ognuno aspira a lavori diversi in base alle proprie inclinazioni.**

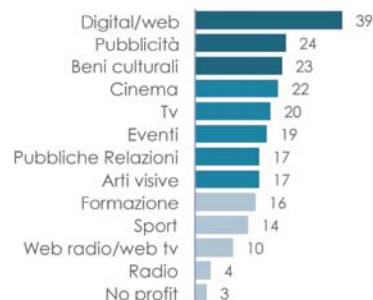
Nella prima wave di ricerca la **maggioranza** del target di riferimento **mostra sicurezza** su quali mansioni svolgere negli ambiti di lavoro precedentemente indicati. Infatti, il 55% di-

chiara di sapere cosa voler fare esattamente. Il 45% invece dichiara di avere solo in mente l'ambito nel quale lavorare.

Nella seconda wave di ricerca i risultati si invertono: la **maggioranza** (il 55%) del campione **dichiara di non sapere quali mansioni specifiche e precise svolgere**, ma solo l'ambito nel quale trovare occupazione. Mentre il 45% del campione si dichiara sicuro di ciò che vuole fare.

Dunque, per questa domanda i risultati emersi nella prima wave di ricerca hanno subito una variazione nella seconda wave effettuata. È interessante notare come nonostante nella precedente domanda (q. 5) il campione della seconda wave si sia mostrato più sicuro su quale professione svolgere (solo il 2% ha dichiarato di non aver ancora pensato in quale campo lavorare), stavolta (q. 6) lo stesso campione risulta meno sicuro su quali mansioni specifiche e precise svolgere. Per il campione della seconda wave sembra essere più chiara la professione, ma non quale ruolo svolgere in essa. Questo aspetto dovrà essere oggetto di ulteriori ricerche per poter comprendere appieno la natura dello scollamento fra le due wave.

Andando a sondare più in profondità le mansioni specifiche da svolgere nelle professioni legate alla comunicazione, **l'ambito digital/web interessa più al campione maschile** (48%) che a quello **femminile** (32%), **che è invece più interessato ai beni culturali** (34% vs 9% della controparte maschile). L'interesse per i beni culturali e per il cinema aumenta inoltre con l'aumentare dell'età, mentre eventi, Pubbliche Relazioni e arti visive interessano maggiormente alle donne.



RISPOSTE	Femmina	Maschio	16/18	19/21	22/25
Digital/web	32	48	40	35	41
Pubblicità	23	24	26	30	18
Beni culturali	34	9	19	23	25
Cinema	25	19	18	22	26
Tv	17	23	25	20	16
Eventi	21	15	13	22	21
Pubbliche Relazioni	22	12	23	14	16
Arti visive	21	13	21	12	17
Formazione	17	14	8	23	16
Sport	4	26	15	16	12
Web radio/web tv	8	13	9	15	9
Radio	5	4	4	4	5
No profit	5	2	4	1	4
BASE (N)	146	124	80	74	116

Figura 11 - Fonte RICERCA ALMED "I giovani e le professioni della comunicazione" – q. 7: "Di seguito trovi un elenco di possibili declinazioni degli ambiti che hai indicato, segna in quali in particolare ti interesserebbe lavorare (ruotare l'ordine – max 3 risposte)?"; base: 270 casi, valori %

Nella prima wave di ricerca è emerso che alle nuove generazioni interesserebbe maggiormente lavorare nel mondo del **digital/web** (39%), della **pubblicità** (24%), dei **beni culturali** (23%), del **cinema** (22%) e della **tv** (20%). Invece, il **no profit** (3%) e la **radio** (4%) risultano essere le due **realità lavorative meno in linea con le preferenze del target** di riferimento.

Nella seconda wave di ricerca le nuove generazioni sembrano interessate maggiormente a trovare un impiego nell'ambito del **cinema** (26%) e del **digital/web** (24%). Interessanti risultano anche realtà quali i beni culturali (13%), le Pubbliche Relazioni (7%) e la formazione (6%).

Da entrambe le wave di ricerca emerge dunque come il digital/web e il cinema siano due ambiti di particolare interesse per le nuove generazioni, anche se con qualche scostamento: il cinema che nella prima wave occupava il quarto posto in classifica, nella seconda sale al primo posto e il digital/web che nella prima wave occupava invece la prima posizione, nella seconda wave scala in seconda.

Infine, è interessante evidenziare come nella seconda wave alcuni ambiti quali gli eventi, lo sport e le arti visive abbiano riscontrato meno interesse rispetto alla prima fase d'indagine. Questo potrebbe essere dovuto al fatto che, con l'avvento del Covid-19, sia diminuito l'interesse per tali professioni a causa della crisi che hanno subito e stanno subendo questi comparti. In particolare, il settore degli eventi, altamente colpito dalla crisi pandemica, risulta interessante solo per il 5% del campione.

In più, anche nella seconda wave, **radio** (0,75%) e **no profit** (1%) emergono come due delle **realità lavorative meno in linea con le preferenze del target** di riferimento. Infine, nella seconda wave **nessuno degli intervistati ha mostrato interesse per il mondo della web radio/web tv**, dove invece nella prima wave di ricerca il 10% aveva mostrato interesse a lavorare.

Tornando al piano generale e osservando il significato del lavoro all'interno della propria vita, **il bilanciamento fra vita privata e lavoro è atteso e ricercato dal 62% del campio-**

ne e, contro intuitivamente e “contro stereotipicamente”, nella prima wave connota leggermente di più il target maschile di quello femminile. Si conferma, quindi, la centralità di questo aspetto, messa in luce anche da altre ricerche. Altrettanto importante è la chiarezza di mansioni, significativamente più alta nel target femminile, come chiave di volta della adeguatezza del ruolo a sé. Incentivi e benefit, inquadramento stabile, percorso di carriera predefinito sono meno attesi, ma controbilanciati da **aspettative di un buon riconoscimento economico** e commisurati alla propria competenza e alla propria formazione, come emerso nelle ricerche già citate (Musso-Bionda, 2020: 176). Curiosamente nella prima wave l’attesa di *smart working* risulta molto inferiore alle aspettative di *work life balance* (45% vs 63%), come a indicare che il bilanciamento vita/lavoro travalica la prassi per porsi a un livello più alto e valoriale.



Figura 12 - Fonte RICERCA ALMED “I giovani e le professioni della comunicazione” – q. 16: “Indica per ciascuna delle seguenti caratteristiche se pensi che si adatti alla professione che intendi svolgere”; base: 800 casi, valori %

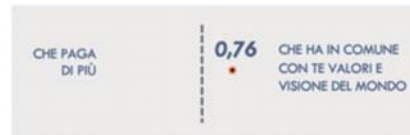
In un progressivo percorso di concretizzazione, abbiamo chiesto al target coinvolto di indicare le **caratteristiche dell’azienda ideale** per la quale lavorare attraverso l’individuazione dei punti di forza che si vorrebbe la caratterizzassero.



Figura 13 - Fonte RICERCA ALMED “I giovani e le professioni della comunicazione” – q. 17: “Pensa all’azienda nella quale vorresti lavorare... quali ti piacerebbe fossero i suoi punti di forza? Scegline massimo 5 in ordine di importanza per te (dal primo, più importante, al quinto, meno importante)”; base: 800 casi, valori %

Il **clima collaborativo** e la **trasparenza a 360 gradi**, inclusa quella sui percorsi di carriera, sono i punti di forza più rilevanti, insieme alla **capacità dell’azienda di compensare lautamente i propri dipendenti**, fattore già emerso sopra e da correlare alla percezione di affacciarsi sul mercato del lavoro con delle competenze specifiche e delle *skill* che si vuole vengano riconosciute. Si conferma anche l’ingaggio del target sulla dimensione dei **valori**: l’azienda ideale è identificata più dalla sua attenzione all’ambiente e dalla presenza di progetti innovativi che dalla rapidità di carriera o dalla flessibilità sugli orari.

Inoltre, in fase di decisione fra due aziende, la comunanza di valori orienta più dell'aspetto remunerativo. E la comunanza di orientamento valoriale è significativamente più forte nel target femminile.



RISPOSTE	Femmina	Maschio	16/18	19/21	22/25
Valore	1.00	0.54	0.89	0.91	0.57
BASE (N)	385	415	221	245	334

Figura 14 - Fonte RICERCA ALMED "I giovani e le professioni della comunicazione" – q. 19: "Senza pensarci troppo, se dovessi scegliere fra due aziende che ti offrono lo stesso tipo di lavoro, sceglieresti fra le due (slider con opposti)"; base: 800 casi

158

Per poter individuare l'azienda che corrisponde alle proprie attese ed esigenze risulta fondamentale **acquisire informazioni**, prima di inviare il CV per il 53% del campione e prima di accettare il lavoro per il 59%.



Figura 15 - Fonte RICERCA ALMED "I giovani e le professioni della comunicazione" – q. 21 e 22: "Hai cercato informazioni... quanto pensi sia importante"; base 800: casi, valori %

Se nella prima wave di indagine la sede di lavoro è al primo posto tra gli aspetti più importanti da conoscere di un'azienda nella quale si intende lavorare, seguita dalla soddisfazione dei dipendenti e dai valori aziendali, è interessante notare come il Covid-19, unitamente alle nuove logiche di *smart working*, abbiano ribaltato lo scenario: i valori dell'azienda (56%) salgono al primo posto, facendo scendere al quarto la sede di lavoro.



RISPOSTE	Femmina	Maschio	16/18	19/21	22/25
Sede di lavoro	50	50	46	50	52
Soddisfazione dei dipendenti	51	47	49	48	50
Valori dell'azienda	44	41	42	41	43
Percorsi di carriera	49	37	31	47	48
Opportunità di lavoro	38	34	38	38	33
Posizionamento dell'azienda nel	28	35	35	27	33
Tipo di business	30	32	40	33	24
Fatturato	21	27	32	22	21
Tuo futuro capo	24	21	26	22	21
Sui colleghi di lavoro	21	21	14	23	24
Sui manager/CEO/vertici	19	17	22	20	14
Concorrenti	7	12	8	12	9
BASE (N)	363	375	203	222	313

Figura 16 - Fonte RICERCA ALMED "I giovani e le professioni della comunicazione" – q. 23: "Quali sono le informazioni che secondo te è utile acquisire sull'azienda per la quale si intende lavorare (multipla)"; base: 800 casi, valori %

Le figure apicali delle aziende non sono per il momento al centro del percorso di ricerca di informazioni dei giovani intervistati, ma le **capacità umane del manager** sono l'aspetto che maggiormente concentra il consenso in una scelta diadica di caratteristiche dell'azienda. **Il capo ideale dovrebbe coniugare l'attenzione all'aspetto umano con competenze consolidate.** Il capo ideale è autorevole e dotato di determinazione, carisma, simpatia e creatività. Meno rilevante nella visione delle nuove generazioni, la coerenza fra i valori del manager e



RISPOSTE 1+(2&3)	Femmina	Maschio	16/18	19/21	22/25
Attenzione all'aspetto umano	23 (30)	22 (29)	17 (29)	19 (24)	27 (33)
Competenza	24 (34)	21 (35)	22 (35)	20 (34)	25 (34)
Determinazione	11 (26)	12 (25)	11 (30)	16 (25)	8 (24)
Carisma	8 (19)	10 (23)	9 (21)	12 (23)	8 (20)
Simpatia	9 (20)	11 (22)	10 (20)	12 (18)	9 (24)
Creatività	10 (15)	8 (21)	12 (18)	6 (24)	8 (15)
Capacità di agire sulla base di specifici valori e ideali	7 (20)	6 (17)	7 (18)	8 (16)	5 (20)
Autorità	5 (14)	6 (14)	5 (14)	6 (16)	6 (13)
Adesione ai valori dell'azienda	3 (22)	4 (14)	7 (15)	1 (20)	4 (17)
BASE (N)	385	415	221	245	334

Figura 17 - Fonte RICERCA ALMED "I giovani e le professioni della comunicazione" – q. 26: "Pensa alle caratteristiche che vorresti avesse il tuo manager", ranking; base: 800 casi

quelli dell'azienda, tema che emerge invece in modo forte in una ulteriore indagine svolta attraverso interviste ai manager (Musso-Bionda, 2020). Questo scollamento di visioni fra giovani e manager può essere frutto di una impossibilità di cogliere questi aspetti nelle narrazioni delle aziende o di una percezione di valore che può passare solo attraverso l'esperienza diretta. In termini di **risorse attraverso le quali reperire informazioni**, il **sito internet** rappresenta il punto di contatto e conoscenza principale, unitamente a un altro canale che può essere considerato istituzionale: i siti di ricerca lavoro. Coerentemente con il profilo digitale di queste generazioni però, la dimensione informativa verticale si affianca a un tentativo di relazione più orizzontale (i profili social – 31%) e meno mediato (le piattaforme di recensione – 31%).

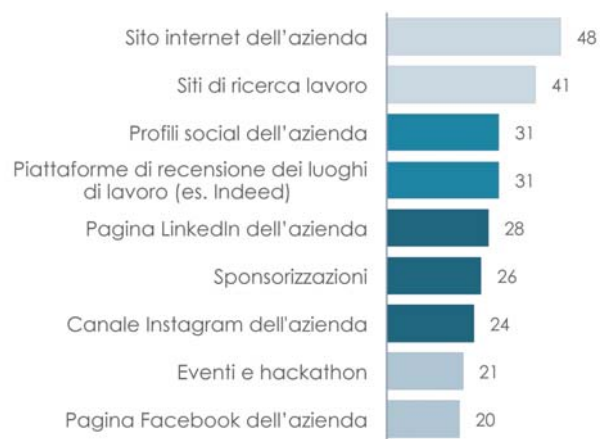


Figura 18 - Fonte RICERCA ALMED "I giovani e le professioni della comunicazione" – q. 23: "Con specifico riferimento al settore nel quale vorresti lavorare, quali sono i canali di comunicazione più efficaci per un'azienda per attrarre nuovi talenti? Scegli i canali per te più importanti"; base: 800 casi, valori %

Per **comunicare con l'azienda** si conferma l'importanza della modalità più consolidata (il 53% preferisce usare la mail per inviare il proprio CV), ma anche del digitale inteso come possibilità di contatto più diretto e meno mediato (il 28% preferirebbe poter mandare il proprio CV via WhatsApp e il 4% via pagine social).

Infine, in termini di **recruiting**, il 38% del campione è a conoscenza di metodi di Intelligenza Artificiale per la selezione dei CV anche se solo l'8% lo ritiene veramente funzionale: permane l'idea che sia un modo per risparmiare tempi e costi (25% e 23%) e che in fondo non possa sostituire il lavoro di un selezionatore esperto (44%).



Figura 19 - Fonte RICERCA ALMED "I giovani e le professioni della comunicazione" – q. 34 e 35: "Conosci l'intelligenza artificiale..."; "Che tipo di impatto pensi possa avere..."; base: 800 casi, valori %

Per concludere, possiamo affermare che, lavorando in modo organico su un campione omogeneo e settandosi sul parametro delle aspettative, si confermano tutti gli spunti empirici presenti in questa trattazione. Provando a riassumere brevemente i principali risultati:

- l'84% del campione reputa di avere acquisito o di stare acquisendo con il proprio percorso di studi delle competenze tecniche e professionali, sentendosi responsabile del percorso di formazione intrapreso.
- Fra le *soft skill* l'onestà, la curiosità e la determinazione sono quelle che si pensa di possedere, nonché le più importanti da mettere a disposizione di una futura azienda, insieme alla disponibilità a lavorare in gruppo e alla capacità di *problem solving*.
- La percezione del mercato del lavoro è nel complesso positiva, ma con delle sacche di negatività legate alla difficoltà di capire cosa fare esattamente, soprattutto nel presente contesto gravato dal Covid-19.
- L'atteggiamento individuale verso il futuro è prioritariamente positivo (curioso, interessato e fiducioso).
- Pensando all'azienda nella quale si vorrebbe lavorare il clima collaborativo e gli stipendi elevati sono i fattori più importanti.
- La soddisfazione dei dipendenti risulta l'aspetto più importante e, al tempo stesso, frequentemente ricercato, anche se nell'ambito della comunicazione si guarda anche alla possibilità di *smart working* e al posizionamento dell'azienda.
- Riprendendo le precedenti ricerche in merito allo *Slow Boss* si conferma l'idea di un manager attento all'aspetto umano e competente: un capo autorevole e non autoritario, dotato di carisma e determinazione. Questo manager ideale si inserisce, infine, in un'azienda con gerarchie chiare, in grado di incentivare economicamente e di stimolare le capacità e il pensiero creativo.
- In merito al *recruiting*, il canale che genera sicurezza, nonché il più usato, è quello della mail. Un numero ristretto

conosce forme alternative di presentazione, come quella del *Self Tape* (Dondena, 2020), più diffusa invece la conoscenza dell'Intelligenza Artificiale per la selezione del CV, vista tuttavia più come vantaggio per l'azienda in termini di costi e tempi che per il candidato. L'approccio più tradizionale per la ricerca del lavoro si riflette nella ricerca di un posto sicuro a tempo indeterminato, anche se guardando al futuro, il 39% prevede forme di impiego sempre più orientate alla flessibilità, percezione comune in particolar modo tra i futuri esperti di comunicazione.

EMPLOYER BRANDING. QUALI IMPRESE PIACCONO AGLI ZETA E PERCHÉ

di Luca Fenati*, Gianluca Brianti** e Emiliano Novelli***

Quando si riflette sul *placement*, quasi automaticamente si porta l'attenzione su chi sta cercando un posto di lavoro e su quali requisiti deve sviluppare per rendersi più appetibile sul mercato. La prospettiva inaugurata da questa ricerca capovolge il punto di vista. I dati raccolti sono senz'altro preziosi per capire meglio la generazione che si sta ora affacciando sul mercato delle professioni e le risorse che è in grado di portare in termini di interessi, *skill*, elementi di attenzione. Ma essi sono anche un importante strumento per le aziende, impegnate a sviluppare strategie per attrarre le risorse migliori e più utili per la propria crescita.

Qui si proverà dunque a fornire **una serie di spunti utili alle imprese** che intendono porsi come attrattive rispetto ai talenti o, più semplicemente, alla platea di coloro che stanno per inoltrare le proprie candidature. Non c'è, infatti, strumento più potente che **ascoltare coloro che lavoreranno per un'azienda** prima ancora che entrino in quell'azienda, ponendosi in una posizione di vantaggio nella pratica della *talent attraction*.

* Co-founder di Grapevine Marketing e Founder e CEO di Fluxus HR.

** Co-founder e Amministratore di Idea Link e Grapevine Marketing e Fondatore dell'Osservatorio Universitybox.

*** Co-founder e Presidente di Idea Link e Grapevine Marketing.

Questo focus, così come la seconda fase della ricerca presentata nel capitolo precedente, sono stati curati da **Grapevine Marketing Srl**, la società del **Gruppo Universitybox** che si occupa di strategie di *employer branding* e comunicazione all'interno delle università.

1 QUALI CAPACITÀ DOVRÒ SVILUPPARE NEI MIEI PRIMI 3 ANNI DI LAVORO IN AZIENDA



Figura 20 - Fonte RICERCA Universitybox "I Giovani e le professioni della comunicazione" – q. 12: "Quali saranno secondo te le competenze che dovrai sviluppare maggiormente nei primi 3 anni di lavoro?"

La risposta del panel a questa domanda esplicita in modo concreto il bisogno di fondare il proprio inizio in azienda sulla acquisizione di *skill* tecnico-professionali come elemento base per la creazione di una professionalità solida.

In qualche caso abbiamo osservato organizzazioni in cui la corsa alle *soft skill* e alla trasversalità delle competenze a tutti i costi, ha generato la percezione di un gap di metodo e *know-how* nelle ultime generazioni in ingresso nelle azien-

de. Alla percezione di tale gap ha poi contribuito un mix di sopravvalutazione delle *soft skill* nei primi anni di carriera e di fretta delle generazioni in arrivo di ricoprire rapidamente incarichi manageriali. La "preziosità" delle risorse non è legata solo al possesso delle *soft skill* (gestione progetti e persone, *time management*, *problem solving*), che di fatto sono abbastanza diffuse o acquisibili. Più preziose sono invece: le competenze tecnico professionali veramente distintive, il pacchetto di relazioni (esterne e interne) che la persona nel tempo è riuscita a creare, l'agilità di muoversi ed evolvere in un ambiente VUCA e la capacità di generare ambienti di lavoro positivi.

Una nota anche sulla gestione del tempo (bassa: 3,47%). Oggi la gestione del tempo è in molte organizzazioni uno dei fattori chiave di successo per una persona e la sua importanza è stata accentuata in maniera drammatica dal momento di *remote working* forzato, generato dalle restrizioni legate all'emergenza sanitaria.

Questa capacità è sempre più sollecitata in sistemi che non misurano la performance sulla quantità di tempo speso al lavoro e che hanno manager che considerano il tempo delle persone come una risorsa a cui attingere liberamente. Le implicazioni sul *workload* sono molto forti, da qui la necessità di sviluppare capacità nuove di gestione del tempo, basate più sulla presa di responsabilità e sul rischio che sulla applicazione di tecniche di organizzazione personale.

2 QUALI TALENTI MI RENDONO ATTRATTIVO



Figura 21 - Fonte RICERCA Universitybox "I Giovani e le professioni della comunicazione" – q. 13: "Secondo te qual è il fattore più importante di successo nelle caratteristiche di una persona?"

Esistono tre diversi tipi di fattori che determinano lo sviluppo della persona:

- i fattori base, difficilmente modificabili: intelligenza e personalità;
- i fattori di sviluppo: motivazioni, aspettative e *learning agility*;
- i fattori abilitanti: *hard* e *soft skill*.

Motivazioni e *learning agility* sono i fattori più potenti per lo sviluppo, quelli che possono dare o togliere benzina alle qualità più intrinseche (intelligenza e personalità) e acquisite (*hard* e *soft skill*).

In presenza di intelligenza e personalità gaussianamente "normali", meglio andare in cerca di persone che in termini di motivazioni personali e di *learning agility*, diano garanzie di coerenza con l'azienda e con il contesto VUCA.

La risposta rivela una sensibilità istintiva dei rispondenti nel riconoscere almeno in parte la corretta rilevanza di questi fattori. Molte però sono ancora le contraddizioni tra un modello logico e realistico, le spinte delle generazioni più giovani e i reali bisogni delle aziende. Contraddizioni che si basano su una forte presenza di modelli manageriali più statici, gerarchici, portati a insegnare o dirigere e non a costruire un'esperienza realmente dinamica per le persone, confondendo spesso peraltro il dinamismo con la quantità di lavoro ("siamo dinamici perché qui c'è tanto da fare") e dimenticando l'aspetto qualitativo e responsabilizzante del dinamismo.

3 CHE COS'È IL LAVORO PER ME



Figura 22 - Fonte RICERCA Universitybox "I Giovani e le professioni della comunicazione" – q. 24: "Quale di queste frasi corrisponde di più alla tua idea oggi?"

Non possiamo non collegare queste risposte al riposizionamento dello storytelling sul lavoro che molte aziende dovranno prendere in considerazione. Potrebbe essere neces-

sario passare da una comunicazione che attrae i neolaureati per le aspirazioni di successo individuali a una comunicazione più vicina ad aspetti valoriali e di equilibrio della persona: esperienza in cui il meccanismo gerarchico non domina le relazioni; ambiente di lavoro positivo e un po' meno competitivo; rispetto e attenzione per l'equilibrio personale con la vita privata.

Questo tema del "perché lavoro" ha effetti non solo sulla comunicazione e sulle strategie di *employer branding* delle aziende (sia quelle strutturate sia quelle più "spontanee"), ma anche sul modello organizzativo e manageriale prevalente, dove potrebbe perdere terreno il modello *workaholic* di successo (che rimarrà sempre una scelta individuale legata a fattori personali di ambizione e competizione) a favore di un modello di maggiore integrazione tra lavoro, vita privata e altre motivazioni personali.

4 COME DEVE EVOLVERE IL MODO DI LAVORARE



Figura 23 - Fonte RICERCA Universitybox "I Giovani e le professioni della comunicazione" – q. 25: "Come credi debba evolvere il modo di lavorare?"

Il tema aperto per molte aziende non sarà se proseguire nell'esperienza di *remote working* per trasformarla in programmi di *smart working* strutturali, ma come proseguire, con quale equilibrio e quali regole organizzare nei prossimi anni il lavoro in modo diverso, facendone anche un fattore di attrattività per i nuovi talenti.

Le scelte saranno molto diverse tra grandi aziende che elaboreranno politiche di *smart working* più o meno accentuate e PMI che probabilmente spingeranno più forte per tornare allo *status quo* precedente e ricreare condizioni di lavoro in ufficio.

La spinta verso modelli di *smart working*, più o meno accentuati, dovrà accompagnarsi a modelli manageriali in grado di guidare e gestire con efficacia una generazione che parte con una richiesta di autonomia, non solo realizzativa, più alta. Si va verso la fine dell'epoca del manager direttivo e verso una tipologia di manager adatto alla gestione delle nuove generazioni che richiedono da un lato, aziende in grado di dare più sicurezza, dall'altro, un management più aperto, meno "insegnante", più propenso al rischio nella gestione delle persone e in grado di venire incontro a nuovi bisogni di liquidità, autonomia, diverso equilibrio vita/lavoro.

5 COME DEVE EVOLVERE IL MODO DI LAVORARE



Figura 24 - Fonte RICERCA Universitybox "I Giovani e le professioni della comunicazione" – q. 35: "Di seguito trovi alcune caratteristiche che stanno emergendo nel mondo del lavoro in azienda. Quale la prima che vorresti eliminare?"

Le risposte a questa domanda sono state abbastanza distribuite e riflettono un equilibrio che ci riporta al succitato *work life balance* e la certezza di alcuni meccanismi interni (i percorsi di carriera, la gestione pianificata delle attività, la gestione per emergenza).

FACCIAMO UN GIOCO!

Prendiamo ora per ogni domanda solo l'*item* con il maggior numero di risposte e vediamo l'*identikit* che ne verrebbe fuori.

- Nei primi 3 anni di lavoro, ho bisogno soprattutto di acquisire competenze tecnico-professionali specifiche.

- Dopodiché il mio principale fattore di successo saranno la motivazione e le aspettative, senza dimenticare che il lavoro è una parte essenziale della mia vita, ha un valore di per sé, non è tutto!
- E comunque lasciateci liberi di scegliere dove lavorare, quando in ufficio e quando no.
- Infine, passiamo dai dibattiti e dallo storytelling sul benessere e sull'equilibrio vita-lavoro ad azioni concrete che ci mettano al pari di altre realtà europee.

Questo l'identikit dei futuri professionisti. Imprese, mettetevi al lavoro!

3 LA RILEVANZA DEGLI *OPINION LEADER*: UN POSSIBILE NUOVO APPROCCIO ALL'AMBITO PROFESSIONALE

di Sara Sampietro

Per meglio inquadrare le **Generazioni Z e Y**, e per approfondire aspettative e timori nei confronti del mondo lavorativo riteniamo possa essere utile allargare lo sguardo ad altri ambiti, analizzando il vissuto degli under 25 rispetto al panorama informativo: **quali sono i loro interessi? Quali le loro pratiche fruttive? E quali dinamiche di socializzazione alimentano la diffusione delle news fra i network giovanili?**

La risposta a queste domande permette infatti di tratteggiare come i giovani si rapportino al mondo esterno: elemento fondamentale per disegnare l'identikit e il bagaglio conoscitivo della prossima classe di professionisti.

In particolare, ci pare interessante indagare quali siano gli *opinion leader* e i modelli di *influencing* della **Generazione Zeta**, perché è attraverso tali processi che si diffondono i modelli e gli immaginari legati al vissuto delle professioni e delle aziende.

A tale proposito, nell'estate 2020 è stato sviluppato un progetto di ricerca quali-quantitativo dedicato ai giovani nati tra il 1995 e il 2010, dal titolo *Mi fido di te*. Lo studio rientra all'interno del piano di ricerca pluriennale *Opinion Leader 4*

*Future*⁴⁶, nato dalla collaborazione tra ALMED e Credito Emiliano. È stato realizzato da **Tips Ricerche**⁴⁷, agenzia specializzata in ricerche di mercato sul target giovanile, che gestisce un panel continuativo di 500 ragazzi e che per approfondire il tema *opinion leader*, ha coinvolto un campione di 230 tra studenti della scuola primaria, secondaria inferiore e superiore e università.

Il percorso di ricerca si è sviluppato lungo due direttrici: una prima fase qualitativa con interviste *face to face* tramite piattaforma Zoom e una seconda fase più estensiva con questionario rivolto a 200 soggetti⁴⁸.

Nell'autunno 2020 inoltre è stato attivato per il corso di Laurea Magistrale in *Comunicazione per l'Impresa, i Media e le Organizzazioni Complesse* dell'Università Cattolica del Sacro

⁴⁶ Il progetto (<https://almed.unicatt.it/almed-opinion-leader-4-future>) è volto a osservare il ruolo dei leader di opinione nel panorama comunicativo e informativo.

⁴⁷ www.tipsricerche.it/.

⁴⁸ Si è trattato di un campione rappresentativo su base nazionale: 51% maschi, 49% femmine; 33% tra i 10-14 anni, 32% tra i 15-19 anni, 34% tra i 20-25 anni; 27% nord ovest, 18% nord est, 20% centro, 35% sud e isole.

Cuore di Milano un workshop di sette appuntamenti⁴⁹, ognuno affidato a un esperto o professionista e declinato su uno specifico aspetto. Il percorso ha rappresentato una preziosa occasione di dialogo e scambio con gli studenti e ha permesso di approfondire e arricchire i dati raccolti attraverso la ricerca sul campo.

3.1 RILEGGERE IL CONCETTO DI *OPINION LEADER*

Fin dagli anni Quaranta lo studio dei media e della comunicazione si è interrogato sul ruolo, sulle caratteristiche e sulla responsabilità dei leader di opinione. La **sovraabbondanza di informazioni**, alcuni fenomeni distorsivi che nascono dalla necessità di ridurre e semplificare (per esempio le bolle informative, le *echo chamber*) e l'esigenza di comprendere appieno le pratiche informative e di *influecing* che caratterizzeranno le nuove generazioni, stanno riportando energicamente e urgentemente **l'attenzione sui leader di opinione**.

La rilettura del concetto di *opinion leader* parte da una revisione e ritualizzazione dei tratti che nel corso del tempo hanno identificato il suo portato e la sua identità. Il concetto ha alimentato infatti nel tempo una serie di modelli comunicativi, basti pensare al modello a doppio flusso (Katz-Lazarsfeld,

⁴⁹ Il workshop è stato organizzato in sette appuntamenti: 1) *Definizione approccio generazionale*, con il Professor Piermarco Aroldi; 2) *Generazione Z e consumi audiovisivi*, con la Professoressa Mariagrazia Fanchi; 3) *Gaming e generazione Z*, con il Dottor Francesco Toniolo; 4) *Influecing e Generazione Z*, con l'Istituto Tips Ricerche; 5) *Gli ambienti di lavoro per la Gen Z*, dialogo tra la Professoressa Marialuisa Bionda e il Dottor Simone Taddei di Credito Emiliano; 6) *Generazione Z e percorsi di inserimento in azienda*, con il Dottor Luca D'Antoni; 7) *Educazione Finanziaria e Gen Z*, intervista al Dottor Paolo Magnani di Credito Emiliano.

1955), alle forme di comunicazione selettiva (Klapper, 1960; Gitlin, 1978; Bennet-Iyengar, 2008; Holbert, 2010), ai modelli reticolari (Watts-Dodds, 2007; Bennet-Manheim, 2006) e al recente dibattito sugli *influencer* (Bentivegna-Boccia Artieri, 2019; Tagliapietra, 2015). Questi paradigmi pur con differenti declinazioni, legate anche al momento storico in cui sono stati elaborati, ci restituiscono un'idea comune di leader di opinione come colui o colei che guida i processi decisionali all'interno di una comunità. Il leader di opinione è uno snodo, un giunto di trasmissione fra saperi e soggetti, un facilitatore delle scelte e un generatore di fiducia. Questa funzione di intermediazione, con differenti accentuazioni a seconda del momento storico e del contesto sociale, assume tre forme essenziali:

- l'*opinion leader* è, anzitutto, chi media l'accesso ai saperi rendendo attingibili informazioni e conoscenze non (pienamente) accessibili alla larga maggioranza dei soggetti; l'*opinion leader* gode cioè di quello che viene definito **privilegio conoscitivo**;
- in secondo luogo, l'*opinion leader* è un punto di riferimento, un nodo centrale delle reti sociali, *super partes*, e portatore di un **privilegio di tipo relazionale**;
- in terzo luogo, l'*opinion leader* è in grado di attivare e muovere istanze fiduciarie; l'*opinion leader* è in questa terza accezione portatore di un **privilegio normativo**, ovvero della capacità di veicolare modelli di comportamento, valori, "norme" di condotta.

Presso la **Generazione Zeta** questi tre privilegi sembrano esercitarsi in maniera diversa. Ciò che è mutato e che rende

più complesso identificare i leader di opinione è la **configurazione della sfera pubblica**, ovvero dello spazio in cui la comunità si ritrova e definisce i suoi valori, i suoi orientamenti, le sue scelte. Segnatamente, la sfera pubblica attuale si presenta come un insieme di micro-sfere: reti di riferimento dal perimetro più ridotto e i cui collettori sono elementi culturali, sempre più spesso prelevati dagli immaginari mediali, e non più primariamente geopolitici. In più, le giovani generazioni si muovono, vivono, si confrontano all'intero di una **pluralità** di sfere pubbliche, assorbendone i valori, i saperi, gli orientamenti.

Infine, la moltiplicazione delle sfere pubbliche si è accompagnata anche a un radicale cambiamento della figura stessa del leader d'opinione. Per un verso esso appare fatalmente moltiplicato in molti (micro)referenti (come sono gli *influencer*), che esprimono un privilegio relazionale forte (hanno la loro comunità con cui intrattengono un rapporto quotidiano e spesso ad alto tasso di *engagement*). Dall'altro, sono stati modificati i criteri attraverso cui si assesta la sua competenza: una competenza sempre più settoriale, ma anche sempre più porosa e in grado di adattarsi e plasmarsi in base al contesto. Un sapere che si costruisce attraverso la relazione e l'accreditamento della rete e non invece attraverso un percorso formativo e di crescita. Diverso è infine il privilegio normativo: a essere trasmessi tendono a essere *tips, insight* relativi a specifici ambiti e non modelli comportamentali a più ampio raggio.

A fronte di tali mutamenti gli **Zeta** appaiono immersi in una costellazione sempre più ampia e multiforme di *opinion leader* e sono chiamati a esporsi e attivarsi in prima persona per tentare di ricomporre in un quadro organico i tanti stimoli a

cui sono sottoposti, divenendo in molti casi anche loro "propagatori" e "diffusori" di messaggi.

"Nelle comunità online basate sugli interessi, i cui membri hanno sviluppato livelli elevati di *engagement* su un particolare tema, i media sono solo una delle tante fonti informative che vengono introdotte e diffuse attraverso la comunità stessa. E così pure, nelle catene di relazione tra *following* e *follower* all'interno dei siti di social networking, assistiamo alla produzione originale di contenuti non solo riflessivi e di commento, ma capaci di dare conto dei fatti e di propagarsi in relazione a meccanismi sia di interesse che fiduciari" (Bentivegna-Boccia Artieri, 2019: 63).

3.2 QUALI OPINION LEADER PER LE NUOVE GENERAZIONI?

La **Gen Z** è cresciuta in un modello di democratizzazione delle informazioni: la rete è un medium orizzontale, non vi è una intermediazione nell'informazione e tutti sono posti su uno stesso piano, attingendo dal web liberamente e in base ai propri interessi.

In questo contesto la variabile di età e/o esperienziale e/o di gender non influenza necessariamente il rapporto fiduciario; anche un coetaneo, se ritenuto "affidabile" e "competente" può essere riconosciuto come leader di opinione. Al contempo, appare sempre più poroso il **confine tra offline e online**: considerati dai ragazzi come contesti di vita tra loro perfettamente comunicanti (Giaccardi, 2010). Ne emerge un complesso quadro di riferimenti relazionali, che include e mette in sinergia relazioni di vicinanza e rapporti a distanza.



Figura 25 - Fonte RICERCA ALMED e TIPS RICERCHE "Mi fido di te" - "Quali figure ritieni più adatte per parlare dei temi di tuo interesse?"; base: 200 casi, valori %

Tra i leader di opinione, accanto agli esperti di specifici settori (citati come figure di riferimento dal **34%** del campione), vengono indicati gli amici (**33%**), seguiti al **23%** dai genitori. Da un lato, emerge il bisogno di "affidarsi" a soggetti competenti oltre che carismatici, per accedere a un sapere avvertito come "solido" e "istituzionale". Dall'altro, appaiono evidenti i bisogni relazionali di questa generazione che sembra più fragile rispetto a quelle che l'hanno preceduta. Nati durante la crisi economica iniziata nel 2008-2009, hanno manifestato più delle altre generazioni un attaccamento di tipo protettivo nei confronti della famiglia di origine percepita come un "porto sicuro" rispetto alle incertezze della società (Twenge, 2018). Una lettura per sub-target permette di evidenziare in maniera ancora più evidente la sinergia e complementarità tra la ricerca di *expertise* e il desiderio di vicinanza.

10-14 ANNI	15-19 ANNI	20-25 ANNI
Esperti di settore 28%	Esperti di settore 36%	Esperti di settore 39%
Amici 29%	Amici 35%	Amici 33%
Genitori 26%	Genitori 24%	Sportivi 20%
Influencer 15%	Influencer 16%	Giornalisti 19%
Insegnanti 15%	Blogger 15%	Blogger 17%
Fratelli 14%	Insegnanti 14%	Genitori 16%
Blogger 13%	Fratelli 13%	Fratelli 16%
Nonni 12%	Personaggi spettacolo	Nonni 14%
Personaggi spettacolo	Altre figure 9%	Influencer 13%
Giornalisti 11%	Giornalisti 8%	Religiosi 10%
Sportivi 9%	Nonni 7%	Insegnanti 9%
Altre figure 7%	Politici 7%	Personaggi spettacolo
Sociologi 7%	Sociologi 6%	Altre figure 8%
Politici 7%	Sportivi 6%	Sociologi 8%
Religiosi 6%	Religiosi 6%	Politici 5%

Figure 26 - Fonte RICERCA ALMED e TIPS RICERCHE "Mi fido di te" - "Quali figure ritieni più adatte per parlare dei temi di tuo interesse?" (split per target anagrafici); base: 200 casi, valori %

A confermare l'importanza data non solo ai genitori, ma a tutti i riferimenti della propria ristretta cerchia relazionale, bastano due dati:

- l'**81%** degli intervistati cita almeno un componente della propria rete amicale e familiare come *touchpoint* informativo;
- il **54%** considera le chat su WhatsApp come principale fonte di *insight* per i temi di proprio interesse.

	TOTALE CAMPIONE	10 – 14 anni	15 – 19 anni	20 – 25 anni
MICRORETI TOTALE	81	81	79	79
Amici	33	29	35	33
Genitori	23	26	24	16
Fratelli	14	14	13	16
Nonni	11	12	7	14

Figura 27- Fonte RICERCA ALMED e TIPS RICERCHE “Mi fido di te” – “Quali figure ritieni più adatte per parlare dei temi di tuo interesse?” (split per target anagrafici); base: 200 casi, valori %

Da evidenziare è anche il ruolo attribuito agli **insegnanti**, figure che durante i mesi più difficili della pandemia hanno rappresentato per i ragazzi un punto di appoggio, un’apertura verso l’esterno e uno stimolo a reinventarsi e a “resistere”.

“Fare tutto a distanza non è stato facile, neppure per i nostri insegnanti, però ci siamo riusciti, tutti insieme, anche loro mi sembravano stanchi, non era facile gestirci, me ne rendo conto”
(dichiarazione intervistato)

Sul fronte della competenza emerge invece la grande rilevanza data agli **esperti**, figure che ben rispondono al desiderio di praticità e di concretezza proprio della **Generazione Zeta**. L’importanza di tali figure è stata inoltre accresciuta dal bisogno informativo e di orientamento che ha caratterizzato le diverse fasi dell’emergenza sanitaria, periodo in cui soggetti

come medici, virologi, sociologi, psicologici sono stati oggetto di una forte esposizione mediale.

Gli **influencer di professione**, attivi sui social, invece vengono considerati figure di riferimento dal **17%** del campione totale, con un ampio scarto quindi rispetto agli esperti di settore e al network relazionale, amicale e familiare. La credibilità di tali figure decresce in rapporto alle fasce più adulte: i 20-25enni a discapito degli *influencer*, attribuiscono rilievo ai **giornalisti**, considerati come reporter e traduttori della realtà esterna e agli **sportivi**, citati soprattutto dal target maschile e portatori di una promessa ludico-intrattenitiva, ma spesso anche valoriale ed etica.

“Quando sei piccolo, ti fai più prendere dagli *influencer* e dagli *youtuber* soprattutto perché vuoi divertirti, poi inizi a pensare a cose anche più serie!”

“Gli sportivi possono anche esprimere valori e cose buone!”
(dichiarazioni intervistati)

Il punto di forza degli *influencer* di professione sembra essere non tanto la capacità di esprimere competenze e opinioni rispetto a specifiche tematiche, quanto invece la possibilità di fare da filtro e da traduttori dei flussi informativi. Aspetto emerso soprattutto durante l’emergenza sanitaria in cui molti di loro sono diventati *gate* di accesso ad altri contenuti. In particolare, durante il 2020, gli *influencer* di professione hanno saputo coprire quattro differenti ruoli:

- **Hub di smistamento di news.** In un contesto di sovrabbondanza e ridondanza informativa, alcuni *influencer* hanno cercato di offrire una sintesi e una lettura semplificata della

cronaca giornaliera, facendo da tramite anche verso l'accesso ad esperti riconosciuti (medici, virologi, economisti).

- **Aggregatori di esperienze di vita.** Gli *influencer* si sono proposti come aggregatori e narratori di esperienze di vita comuni e condivisibili, sfruttando l'emergenza come occasione per mettere in luce la propria personalità, la propria attività e le proprie passioni, continuando a raccontare quanto stava accadendo a partire dal proprio personale vissuto.
- **Fattore di straniamento.** Gli *influencer* sono stati veicolo di intrattenimento, ma anche di formazione spostando l'attenzione verso ambiti differenti rispetto a quello dell'emergenza sanitaria.
- **Ambassador di istanze sociali.** Molti *opinion leader* online hanno abbracciato alcune istanze pubbliche e sociali, per agire in un'ottica di sensibilizzazione (ricordiamo fra tutti l'impegno nella diffusione del messaggio #ioestocasa) (Osservatorio Coronavirus, Blogmeter, 2021).

"Ferragni e Fedez sono stati di esempio perché ci hanno fatto capire l'importanza degli aiuti e della raccolta di denaro per rinforzare gli ospedali"
(dichiarazione intervistato)

3.3 CARATTERISTICHE RICHIESTE AGLI OPINION LEADER

I leader di opinione devono riuscire a **stimolare, incoraggiare, sostenere, indicare la direzione** e per farlo possono fare affidamento su cinque doti:

- *Competence*
- *Communication*
- *Respect*

- *Responsibility*
- *Contribution*

In primo luogo, agli *opinion leader* si richiede di essere "**preparati**" ("esperti" di un settore, ma anche soggetti in grado di mettere in contatto, fare da tramite con altri "esperti" di specifiche competenze) e di essere portatori di contenuti "significativi" (interessanti per la loro audience, non contenuti generici e/o aspecifici). La misura della *competence* è data dalla presenza di una vasta *community*, da leggersi come garanzia di efficacia comunicativa e di affidabilità ("*se tante persone si fidano di lui/lei allora anche io mi posso fidare*").



Figura 28 - Fonte RICERCA ALMED e TIPS RICERCHE "Mi fido di te" - "Quali caratteristiche deve presentare un opinion leader (su una scala di rilevanza del singolo valore da 1 a 5)?"; base: 200 casi, valori %

Il leader di opinione deve avere una sua competenza, ma deve anche saper interiorizzare e comprendere il contesto. Deve poi avere capacità di leadership rispetto a molteplici situazioni, mostrando il corretto comportamento e indirizzando la *community* verso fonti più specifiche di sapere. Non è

un parlare da “esperto”, ma da persona che vive come gli altri una certa situazione e che indica possibili vie di soluzione. Questa specifica declinazione del concetto di *competence* è emersa in maniera evidente durante i mesi di emergenza sanitaria, in cui si ricercavano soggetti capaci di agire da “traduttori” dell’esperienza e delle informazioni.

“L’Estetista Cinica la seguivo perché mi interessa quello che dice e come lo dice, è una Beauty Guru, ma durante il lockdown parlava della situazione disperata di Brescia dove lei vive e ha organizzato raccolte fondi... organizzava dirette con esperti di settore e dava indicazioni importanti, era un mezzo per portare informazione”

“Quando c’era il lockdown seguivo per esempio Clio Make Up che parlava di quello che stava succedendo negli Stati Uniti e ci consigliava degli esperti da seguire su Instagram” (dichiarazioni intervistati)

Un buon *opinion leader* deve in secondo luogo essere un ottimo comunicatore. La competenza acquisisce di valore solo se affiancata da una **modalità comunicativa chiara ed efficace** (valore citato come rilevante dall’89% degli intervistati). Un linguaggio semplice, ma non semplicistico, specialistico/tecnico ma non escludente, sintetico ma esaustivo, mai troppo sommario. Per essere un buon comunicatore bisogna anche **saper ascoltare**: la capacità di ascolto rientra infatti pienamente tra gli aspetti in grado di differenziare un leader positivo da uno negativo. Fanno la differenza anche il mostrarsi interessati alle attese, ai bisogni e alle aspettative del proprio interlocutore, entrando con lui in effettivo dialogo (dare vita a un *we sense*).

DRIVER COMMUNICATION



Figura 29 - Fonte RICERCA ALMED e TIPS RICERCHE “Mi fido di te” – “Quali caratteristiche deve presentare un opinion leader? (su una scala di rilevanza del singolo valore da 1 a 5)?”; base: 200 casi, valori %

Accanto a fattori identificativi quali la competenza riconosciuta e la capacità di trasmettere le proprie conoscenze, emerge come caratteristica imprescindibile il rispetto (*respect*) verso gli altri (valore citato come molto rilevante dal 91% degli intervistati). Essere rispettosi significa anche mostrarsi **gentili (86%) ed empatici (83%)**.

DRIVER RESPECT



Figura 30 - Fonte RICERCA ALMED e TIPS RICERCHE “Mi fido di te” – “Quali caratteristiche deve presentare un opinion leader (su una scala di rilevanza del singolo valore da 1 a 5)?”; base: 200 casi, valori %

Un *opinion leader* per le nuove generazioni dovrebbe presentare un atteggiamento rispettoso non solo verso il proprio seguito e verso la materia trattata, ma anche nei **confronti di eventuali "competitor", "avversari"**. Chi non è rispettoso viene etichettato come **tossico**, ovvero colui che interpreta il suo "potere" in un'ottica solo egoriferita per accrescere la propria fama o per un ritorno economico e non per aiutare o diffondere contenuti utili alla *community* ("non vuole il tuo bene, non ti ascolta e non ti rispetta"). Anche l'essere prepotenti e autoritari è indizio di tossicità.

Vi è poi la dimensione della *responsibility*: assumersi la responsabilità delle proprie audience, comprendere il peso e l'importanza del proprio ruolo sociale. Essere coerenti (valore citato dall'**89%** dei *respondent*), ma al contempo avere l'onestà intellettuale di aprirsi al dialogo e mettersi in discussione (**82%**).

"L'*influencer* è una professione a tutti gli effetti perché si ha la responsabilità dei *follower* e bisogna quindi fare attenzione a cosa si dice, come e quando"
(dichiarazione intervistato)



Figura 31 - Fonte RICERCA ALMED e TIPS RICERCHE "Mi fido di te" – "Quali caratteristiche deve presentare un opinion leader (su una scala di rilevanza del singolo valore da 1 a 5)?"; base: 200 casi, valori %

Ad un *opinion leader* infine è richiesto di saper esprimere e salvaguardare il proprio punto di vista (anche se minoritario e controcorrente), mostrandosi coraggioso e determinato. È proprio a partire dal suo coraggio che può:

- condurre, guidare, influenzare un'opinione, aggregando più persone su un comune punto di interesse;
- stimolare, incoraggiare, sostenere e indicare l'orizzonte;
- ma anche agire sulla società, lasciando un contributo concreto (*contribution*).



Figura 32 - Fonte RICERCA ALMED e TIPS RICERCHE "Mi fido di te" – "Quali caratteristiche deve presentare un opinion leader (su una scala di rilevanza del singolo valore da 1 a 5)?"; base: 200 casi, valori %

3.4 LE PRATICHE DI AUTOTUTELA E CONTROLLO NEI CONFRONTI DEGLI *OPINION LEADER*

Il leader di opinione è comunque sempre a **rischio di caduta**; le aspettative dei giovani sono alte e i criteri di scelta e di fidelizzazione restrittivi. Un leader da positivo può divenire una personalità "tossica", ovvero priva di caratteristiche quali

la correttezza, l'empatia e l'ascolto e rivolta al raggiungimento di un bene personale e non collettivo. Dunque, la tenuta della fiducia non è mai data per scontata e il legame non è imprescindibile a fronte della flessibilità e duttilità delle nuove generazioni.

“Ci vuole coerenza tra quello che dicono e quello che fanno!”
(dichiarazione intervistato)

I giovani intervistati, riconoscendo la potenziale tossicità degli *opinion leader*, provano a mettere a punto alcune buone pratiche di **autotutela**, pratiche che poi si cerca di “mettere in comune” e diffondere in una logica di network, al fine di proteggere anche i soggetti ritenuti più a rischio.

La prima pratica di autotutela si incardina proprio sulla condivisione tra pari all'interno della propria **micro-rete** di riferimento: condividere significa commentare, confrontarsi, ma anche poter fare affidamento gli uni sugli altri per verificare l'attendibilità delle notizie che provengono dai social e per fronteggiare eventuali situazioni di criticità.

“Mia sorella più piccola è sempre attaccata ai social, ma io so cosa vede... e un po' la seguo e poi ne parliamo, così anche i miei sono più tranquilli!”

“Nei commenti a volte succede un gran casino e allora ci vuole qualcuno che metta ordine!”
(dichiarazioni intervistati)

La ridondanza informativa degli ultimi mesi sembra poi aver accresciuto la rilevanza data dai giovani alle fonti istituzionali, alla ricerca di dati “oggettivi” e “certificati” da mettere a

confronto con il vissuto più “caldo” e soggettivo dei propri *opinion leader* di riferimento.

“Alla fine io guardavo sempre il bollettino della protezione civile perché quelli erano numeri e basta!”
(dichiarazione intervistato)

La credibilità della fonte diviene garanzia di veridicità della notizia: il **37%** degli intervistati considera vera una notizia soltanto se proviene da una fonte istituzionale, percentuale che sale al **40%** presso il target femminile e al **46%** per la fascia 20-25 anni.

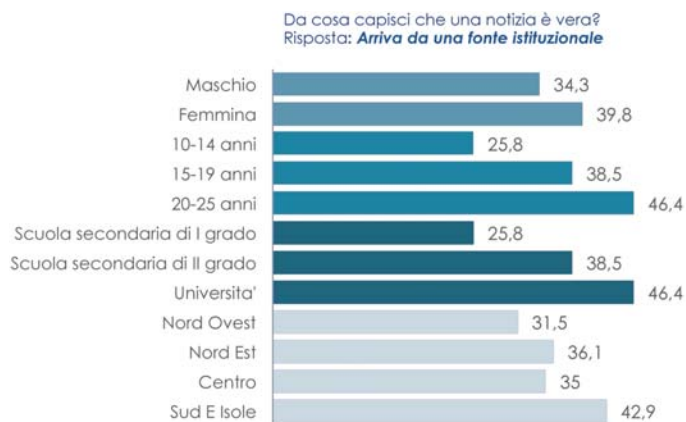


Figura 33 - Fonte RICERCA ALMED e TIPS RICERCHE “Mi fido di te” – “Da cosa capisci che una notizia è vera?” (risposta multipla); base: 200 casi, valori %

Fortemente diffusa è anche la pratica del **fact checking**: attraverso la consultazione di più fonti si attesta il livello di attendibilità di una notizia. Generalmente la verifica si esplicita

attraverso la triangolazione dei seguenti *touchpoint*: profili social, motori di ricerca, sito news istituzionale, rete relazionale di riferimento. Tale pratica appare in uso soprattutto tra i giovani tra i 15-19 anni, che mostrano maggiori capacità esplorative e critiche rispetto ai più piccoli e al contempo sembrano avere più tempo da dedicare alla navigazione rispetto agli over 20.

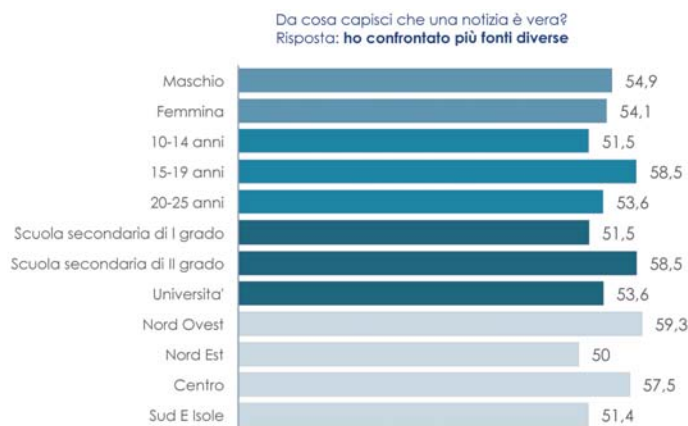


Figura 34 - Fonte RICERCA ALMED e TIPS RICERCHE "Mi fido di te" - "Da cosa capisci se una notizia è vera?"; base: 200 casi, valori %

3.5 QUALI I CANALI ATTRAVERSO CUI INTERAGIRE CON GLI OPINION LEADER?

Punto di riferimento assoluto è lo **smartphone**: le **Generazioni Z** e **Y** si confermano generazioni *mobile only*; il **90%** del campione cita lo smartphone come il principale mezzo di comunicazione. Essere online è infatti una condizione naturale e imprescindibile: *"se non sono connesso mi sento che mi manca qualcosa"*.

Attraverso lo smartphone si accede a un mondo online dove trovare risposta ai propri bisogni informativi: Google e i motori

di ricerca, YouTube e i social soddisfano pienamente il bisogno di ottenere informazioni e incontrare i propri leader di opinione. I social, in particolare Instagram, sono percepiti come delle fonti per entrare in contatto "ravvicinato" con i propri leader di opinione: attraverso le dirette e le *stories* l'utente può interagire direttamente con l'interlocutore e porre domande specifiche.

"Durante il lockdown ho guardato un sacco di dirette con le persone che seguivo che davano informazioni molto utili... Per me è stato molto importante, perché così mi sentivo anche meno sola"
(dichiarazione intervistato)

Il recente periodo di emergenza sanitaria ha dato rilevanza a molti "nuovi" social: più che nuovi in sé (esistono già da molto tempo), è "nuovo" l'utilizzo che ne è stato fatto per fornire informazioni e per commentare notizie importanti (tra questi Tik Tok, Telegram, Twitch...). Al contempo, le piattaforme di videochiamata (Zoom, WhatsApp) hanno permesso di rispondere al forte bisogno relazionale del target, mentre le *micro-community* legate ai videogiochi come Reddit e Discort hanno contribuito a rafforzare legami basati su tematiche verticali e specifiche. Se l'**81%** del campione si rivolge a fonti online per alimentare le proprie passioni e per orientarsi nella vita quotidiana, anche le fonti offline mantengono ampia rilevanza: il **72%** fa ricorso ad esse (al primo posto la tv che si conferma essere ancora un solido punto di riferimento per il target, e poi il passaparola tra amici). L'offline viene preferito per le questioni più intime e private e per l'approfondimento di temi delicati, come la salute e la politica. In sintesi, le nuove generazioni appaiono fortemente in grado di spaziare tra canali differenti, mostrando un

atteggiamento a tutti gli effetti crossmediale. In particolare, si nota la capacità di scegliere un *touchpoint* differente a seconda del tema di interesse. Per citare alcuni esempi rispetto a una tematica come la salute, si tende a fidarsi maggiormente dei rapporti *face to face*, come quelli con familiari e genitori. Per l'economia si prediligono testate di settore. Per la tecnologia è invece YouTube a essere il canale di riferimento, insieme ai forum. Mentre la politica trova il suo principale palcoscenico in tv.

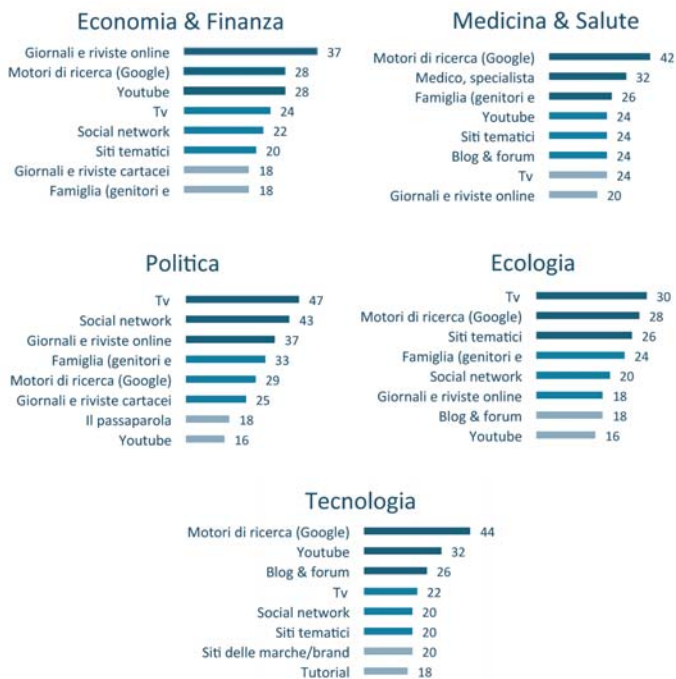


Figura 35 - Fonte RICERCA ALMED e TIPS RICERCHE "Mi fido di te" – "Quali canali usi per informarti sui temi di tuo interesse?"; base: 200 casi, valori %

3.6 QUALI SONO I TEMI SU CUI SI INTERROGANO GLI OPINION LEADER?

Tecnologia, vita privata e consumi culturali sono i temi su cui si ricercano maggiori informazioni, consigli e guide affidabili. La ricerca ha evidenziato anche l'emergere di interessi specifici e verticali che generano bisogni informativi di carattere pratico su aree quali **alimentazione (65%), medicina e salute (50%), risparmio e investimenti (41%) ed economia (31%)**. Si conferma inoltre, in linea con altri studi sul tema, l'importanza data dagli under 25 alle tematiche *green*: il 64% cita scienza e natura tra i propri interessi, il 54% l'ecologia.

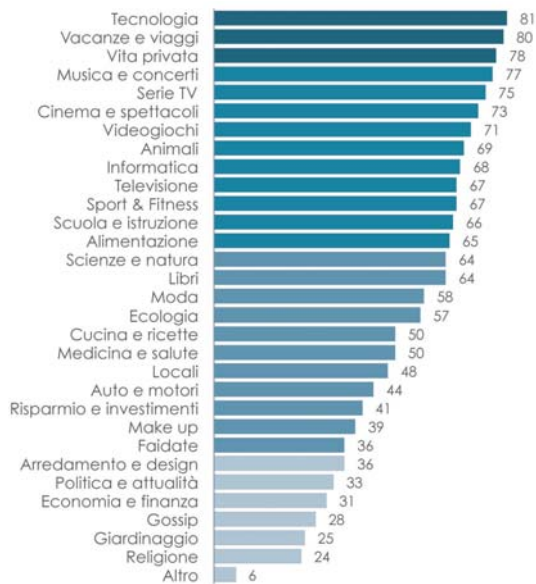


Figura 36 - Fonte RICERCA ALMED e TIPS RICERCHE "Mi fido di te" – "Quali argomenti ti interessano?"; base: 200 casi, valori %

La variabile di genere incide largamente nel delineare gli interessi: tra i maschi a prevalere è l'area ludico-tecnologica, mentre le femmine appaiono fortemente propense a confrontarsi e a esprimersi sugli aspetti della vita privata e sui consumi culturali. Tra i temi verticali emergono animali e alimentazione, mentre per i ragazzi acquista grande rilievo l'area sport e fitness, in linea con l'importanza data da questo target agli sportivi come *opinion leader* di riferimento.

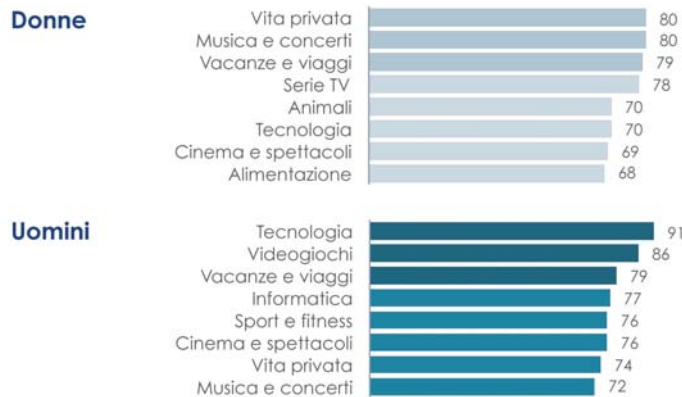


Figura 37 - Fonte RICERCA ALMED e TIPS RICERCHE "Mi fido di te" – "Quali argomenti ti interessano?"; base: 200 casi, valori %

Differenze significative emergono anche rispetto alla variabile anagrafica: con il trascorrere degli anni cresce l'interesse per le tematiche private e i consumi culturali specifici, mentre cala l'attenzione per la dimensione ludica e i consumi *time spending* come quello televisivo.

10-14 ANNI	15-19 ANNI	20-25 ANNI
Videogiochi 80%	Tecnologia 85%	Vacanze e viaggi 90%
Tecnologia 76%	Vacanze e viaggi 85%	Vita privata (relazioni, amicizia, amore)
Animali 74%	Vita privata (relazioni, amicizia, amore)	Tecnologia 84%
Televisione 73%	Serie TV 79%	Musica e concerti 83%
Musica e concerti 71%	Musica e concerti 75%	Serie TV 83%
Vacanze e viaggi 70%	Cinema e spettacoli 74%	Cinema e spettacoli 80%
Informatica 70%	Televisione 71%	Alimentazione 78%
Vita privata 68%	Videogiochi 69%	Sport e fitness 74%

Figura 38 - Fonte RICERCA ALMED e TIPS RICERCHE "Mi fido di te" – "Quali argomenti ti interessano?"; base: 200 casi, valori %

3.7 DIVERSI MODELLI DI LEADERSHIP: DAI SOCIAL AGLI AMBIENTI PROFESSIONALI

A conclusione di questa analisi sui meccanismi di *influencing*, vorremmo provare a ipotizzare diversi modelli di leadership, attraverso cui non soltanto analizzare le modalità di approvvigionamento delle news da parte delle nuove generazioni, ma anche le loro attese e aspettative rispetto agli *opinion leader* che caratterizzeranno il loro futuro ambiente lavorativo.

La possibilità di affidarsi a figure che agiscano come guida e fonte di ispirazione rappresenta infatti un importante fattore di rassicurazione: veri e propri *opinion leader* capaci di agire come snodi per ottimizzare i flussi lavorativi non soltanto in un'ottica gerarchica e verticale, ma anche secondo una dinamica orizzontale e di *networking*, generando fiducia e benessere diffuso (per approfondimenti sul tema si rimanda a Musso-Bionda, 2020).

Non a caso rileggendo in maniera comparativa i risultati delle due ricerche fin qui presentate (la survey sulle aspettative professionali di Patrizia Musso e Maria Luisa Bionda e la presente sui leader di opinione) si notano molti elementi di sovrapposizione in riferimento alla definizione del leader "desiderato".

COMPETENCE → TUTOR
COMMUNICATION → BROKER
CONTRIBUTION → DEVELOPER
RESPECT/RESPONSIBILITY → MENTOR

Figura 39 - I diversi modelli di leadership (rielaborazione a cura dell'autrice)

Il primo aspetto da rileggere in un'ottica comparativa è quello della *competence*, una competenza comunicabile, trasferibile e anche capace di adattarsi ai cambiamenti. Il leader che trova il suo punto di forza nella *competence*, può essere definito **tutor**. Il **tutor** guida, offre indicazioni pratiche e specifiche, trasmette un sapere pratico e subito spendibile. In ambito mediale è l'*opinion leader* che si avvicina alla realtà e alle diverse tematiche in modalità *how to* (tutorial per l'appunto); mentre in ambito lavorativo può essere un leader capace di inserire i giovani in azienda proprio attraverso il trasferimento di un saper fare, che diviene base per iniziare ad agire consapevolmente nel nuovo ambiente. Il 22% del campione intervistato, ricordiamo, indicava come primo valore del manager proprio la competenza (si veda la Fig. 17).

Vi è poi l'aspetto della *communication*: essere comunicativi, come abbiamo già indicato, non significa soltanto parlare con chiarezza, ma anche tradurre e rendere accessibili flussi di notizie altrimenti difficilmente intercettabili, fare da filtro, da "gestore" e "sintetizzatore" di contenuti in condizioni di ridondanza informativa. Da qui nasce il leader definibile

come **broker**⁵⁰, capace di "dirigere il traffico", evidenziare e promuovere alcune informazioni rispetto ad altre. In ambito informativo il **broker** è colui che agisce come *hub* di smistamento dei contenuti, mentre in ambito aziendale è la figura manageriale che riesce a fluidificare i rapporti tra settori e reparti, che agisce in un'ottica di influenza orizzontale o verticale e non gerarchica, diffondendo un sapere comune all'interno della realtà aziendale. Questi soggetti sono fortemente ricercati dalle giovani generazioni perché essenziali per facilitare i processi di inserimento, anche nell'ottica di trasmissione del *mood* e della cultura aziendale.

Altro valore essenziale per le nuove generazioni abbiamo detto essere la *contribution*, la capacità di offrire un contributo tangibile e concreto attraverso l'espressione del proprio punto di vista. Questa caratteristica si traduce nella figura del **developer**, colui che "sviluppa" e che è autore e motore di cambiamenti effettivi. Non setta processi, ma **cura e promuove progetti che conducano a un risultato tangibile**. Nell'ambito social e informativo rientrano in questa categoria tutti i soggetti che riescono a funzionare come "cassa di risonanza" di istanze sociali, trasformandole in agire⁵¹; a livello professionale sono i leader più predisposti al cambiamento e all'innovazione, a partire da intuizioni e pensieri personali, ma anche dalla presa conoscenza dei bisogni del resto dell'azienda. Tali figure risultano fortemen-

⁵⁰ Cfr. intervista a Mariagrazia Fanchi per Corriere.it: www.corriere.it/economia/aziende/20_giugno_03/addio-influencer-ora-social-vince-broker-ecco-come-si-formano-opinioni-web-ae92ddd2-a42d-11ea-b19d-c124828d4b5b.shtml.

⁵¹ Molti di questi aspetti si ritrovano nella figura del **quiet leader** descritta in Musso-Bionda, 2020.

te stimolanti per i giovani perché più aperte al dialogo e allo scambio intergenerazionale, non a caso la determinazione emergeva come terzo valore più importante nel delineare il “manager ideale”.

Infine, occorre riprendere i valori di *responsibility* e *respect*, identificativi dell’ultima figura di leader: il **mentor**. Il **mentor** è colui che prende in carico i suoi “seguaci”, rispettandoli ed entrando con loro in una dinamica di ascolto ed empatia. In ambito mediale, rientrano in questa categoria tutte le figure che agiscono secondo una dinamica di *empowerment* delle potenzialità dei propri *follower*, uno stimolo a mettersi in gioco, a sviluppare al meglio le proprie *skill*. In ambito lavorativo, i **mentor** sono invece quei soggetti che “si prendono a cuore la mia causa”, “che capiscono le mie effettive potenzialità”, creando percorsi di crescita personalizzati e valorizzanti e dando rilevanza anche all’aspetto umano (valore maggiormente citato nella costruzione del manager ideale).

SEZIONE IV

**(S)BILANCIAMENTI DI GENERE.
INCLUSIVITÀ E PARI OPPORTUNITÀ
NELLE PROFESSIONI
DELLA COMUNICAZIONE**

1 INCLUSIVITÀ ED EQUITÀ NELL'INDUSTRIA CINEMATOGRAFICA E AUDIOVISIVA NAZIONALE

di Mariagrazia Fanchi

182

I temi dell'**inclusione** e del **pluralismo nei media** sono entrati nell'agenda di ricerca (e successivamente nell'agenda politica dei Paesi e dell'Unione Europea) a partire dalla seconda metà degli anni **Ottanta**. L'introduzione di tali categorie, insieme a quelle di **equità, coesione** e successivamente **partecipazione e attivismo**, è legata a un **cambiamento della prospettiva** da cui si guarda al rapporto fra genere e media e, segnatamente, all'affermarsi dell'idea che **i media** siano **parte integrante della realtà sociale**, presenze essenziali e risorse al servizio della valorizzazione dei soggetti, come persone e come cittadini.

Questa prospettiva, che potremmo chiamare ecologica, la cui genealogia è lunga e articolata e si alimenta del pensiero di molti studiosi, ha portato a maturare un nuovo plesso di indicatori attraverso i quali valutiamo il contributo dei media alla società; fra di essi assume un ruolo centrale la **capacità degli strumenti di comunicazione di promuovere il bilanciamento di genere**.

1.1 IL GENERE SESSUALE NELLA RIFLESSIONE E NELLE POLITICHE CONTEMPORANEE SUI MEDIA

La riflessione su media e genere sessuale non è nuova; essa percorre gran parte del secolo scorso, prendendo l'abbrivio ne-

gli anni Settanta, sospinta dalla seconda ondata del femminismo, che dà vita a un filone di studi e di azione fra i più rilevanti e longevi. Non è possibile qui ricostruire, neanche per sommi capi, i termini di questa riflessione, tale è la complessità e articolazione dei punti di vista e dei contributi che vi confluiscono, e rimandiamo il lettore interessato alle molte e pregevoli opere sinottiche che se ne occupano (fra le altre: McCabe, 2004; Gill, 2007; Kearny, 2011; Carter-Steiner-McLaughlin, 2015; Mulvey-Backman Rogers, 2015; Krijnen-Van Bauwel, 2015; Mendes, 2016; Padovani-Ross, 2016; Hole et al., 2017).

Si può tuttavia e certamente provare, almeno, a identificare le macro coordinate all'interno delle quali la domanda sulla parità del genere nei media viene oggi posta, nel quadro di quel cambiamento di prospettiva sopra ricordato.

Diciamo anzitutto che il dibattito sul genere è uscito da tempo dal perimetro dell'impegno politico e della ricerca sociale andando ad alimentare **un'attenzione diffusa, una sorta di preoccupazione che attraversa ambiti e approcci differenti**: dalla sociologia, alla biologia, dall'economia alla medicina (uno dei contesti in cui la riflessione è più cresciuta in questi anni).

Questo carattere diffuso ha consentito l'emergere di correlazioni fra la disparità di genere ed altre forme di sperequazione o di ingiustizia. La **teoria intersezionale**, che costituisce uno dei principali quadri teorici di riferimento del dibattito attuale, **invita a leggere e ad affrontare le diseguaglianze su base sessuale nel quadro complessivo delle forme di sfruttamento, di oppressione e di subalternità** sociale, culturale ed economica (Prins, 2006; Hancock, 2007; Davis, 2008). Come a dire che l'assenza di eguali opportunità per chi esprime una soggettività diversa da quella maschile aggrava ed è aggravata dalla povertà o dall'appartenere a una minoranza culturale o, ancora, dall'età o da una fragilità fisica. E all'inverso, sanare le diseguaglianze di genere significa intervenire positivamente nel superamento di altre forme di segregazione o diseguaglianza.

In questa prospettiva diventa chiaro anche un terzo elemento, che è bene esplicitare, sebbene sia già adombrato sopra: il divario determinato dal genere sessuale ha **ricadute concrete e rilevanti anche al di fuori della dimensione sociale o relazionale** a cui veniva in passato prioritariamente riferito. Una presenza sperequata di soggetti maschi o femmine o espressione di altre soggettività compromette le possibilità di crescita economica, la capacità di individuare soluzioni innovative, la funzionalità dei gruppi, e così via. Insomma, quella della disparità di genere non è una questione di stile, né un problema che affligga la sola socialità, ma una condizione che, se non risolta, produce effetti esiziali in tutti gli ambiti della nostra vita, personale e collettiva.

Questa visione, pur con intensità diverse, è andata ad alimentare una **serie di interventi e di politiche pubbliche che nell'ultimo quinquennio hanno investito in modo decisivo i**

media e i media audiovisivi nello specifico. La Commissione Europea ha varato, ad esempio, nel 2017 il documento di *Recommendation CM/Rec*, che fissa una serie di linee guida per raggiungere l'obiettivo del bilanciamento di genere nel settore dei media audiovisivi. O ancora, l'*European Audiovisual Observatory* analizza lo stato delle imprese audiovisive europee, raccogliendo dati anche sulle politiche di pari opportunità e sui loro effetti (EAO, 2018; 2019). I *Public Service Media* sono poi oggetto di uno specifico monitoraggio da parte dall'*Operating Eurovision and Euroradio* (EBU) che mette a disposizione linee guida ed elabora un report annuale sulle azioni e sui risultati raggiunti dai diversi Paesi nell'assicurare le pari opportunità nel Servizio Pubblico.

Questi documenti, unitamente ai progetti e alle azioni attuati dalle imprese medial private, costituiscono lo sfondo su cui leggere i dati e alcune specifiche iniziative avviate a livello nazionale e qui rendicontate con riferimento alla produzione cinematografica e audiovisiva.

1.2 AL DI QUA DELLO SCHERMO. L'APPROCCIO OFFSCREEN

L'orizzonte di pensiero e di azione disegnato dall'approccio ecologico e dai suoi corollari ha come ricaduta, forse più eclatante, lo spostamento del **fuoco dell'attenzione** (a livello di ricerca e di intervento) **dalla dimensione onscreen, alla dimensione offscreen**, cioè dal *rappresentato* ai *modi della rappresentazione*. Se i media sono una parte della realtà sociale e funzionano secondo logiche analoghe ad essa, le loro disfunzionalità – come lo spazio diseguale riconosciuto alle soggettività di genere o la diffusione di stereotipi – vanno risolte dall'interno, andando cioè a incidere sul funzionamento del dispositivo mediale, sui suoi organigrammi, sulle logiche

che governano l'interazione fra i professionisti, sui criteri di premialità e di carriera.

Portiamo qualche esempio. Nel 2018 BBC ha reso pubblico il report *Making the BBC a Great Workplace for Women* che contiene una serie di misure, frutto di oltre 5.000 interviste ai propri dipendenti e dell'analisi di buone pratiche varate da 30 imprese britanniche operanti in diversi ambiti, **volte a supportare in modo equo le carriere di donne e di uomini**. Oltre Manica, l'autorità francese delle telecomunicazioni, CSA, ha avviato un'azione di monitoraggio sul bilanciamento di genere dei media pubblici, che poggia su cinque indicatori: gap salariale; differenze di aumento stipendiale; discrepanze nell'avanzamento di carriera; trattamento di rientro dalla maternità; presenza di donne fra i top manager più pagati. I dati resi disponibili da tale monitoraggio hanno permesso di pianificare una serie di interventi per ridurre e saldare il divario di genere. Fra le azioni esemplari l'introduzione, da parte di France Télévisions, nel 2017, di un **principio di compensazione** nei criteri di assunzione, **che prevede di privilegiare in fase di reclutamento i soggetti con identità di genere meno rappresentate** nel settore/dipartimento a cui sono destinati, di garantire un adeguato pluralismo nelle *shot list*, arrivando persino a posticipare le assunzioni per mantenere nel proprio organico un equilibrio di genere.

Queste iniziative vanno di pari passo con l'**istituzione di organismi o di ruoli deputati a garantire le pari opportunità** nelle imprese mediali. Il servizio pubblico di diversi Paesi Europei (Belgio, Germania, Svezia, Francia...) si è dotato di figure dirigenziali per la salvaguardia della diversità, dell'inclusività e delle pari opportunità, collocate direttamente nelle strutture della Direzione Generale (non nelle Risorse

Umane), con l'obiettivo di rendere gli interventi a contrasto delle diseguaglianze più rapidi ed efficaci (*All Things Being Equal*, 2019).

Si registrano anche casi di azioni nate dal basso, promosse dai dipendenti a petto della mancata introduzione di misure adeguate a garantire una condizione equanime. Nel 2017 i dipendenti della Televisione di Stato in Spagna hanno dato vita a un movimento di denuncia e protesta che ha accelerato l'applicazione della normativa sul *gender balance* introdotta nel Paese dieci anni prima e portato, nell'arco di un anno, la quota di donne in posizioni apicali nelle strutture mediali gestite dallo Stato dal 27% al 38% (*All Things Being Equal*, 2019).

Questi interventi, e le molte altre azioni avviate a livello europeo e a livello locale (pensiamo per il cinema all'osservatorio di EWA – EWA, 2016 – oppure, in Italia, al progetto DEA, entrambi volti a misurare il divario di genere nell'industria cinematografica e audiovisiva) stanno migliorando la situazione, ma in modo lento e non lineare.

Il caso italiano è in questo senso emblematico.

1.3 IL GENDER (IM)BALANCE NELL'INDUSTRIA CINEMATOGRAFICA E AUDIOVISIVA NAZIONALE

In questo paragrafo prenderemo dunque in considerazione la situazione nazionale, con riferimento alla **presenza femminile nell'ambito delle principali professioni del cinema e dell'audiovisivo**. Si tratta di un ritaglio del più ampio discorso sul bilanciamento di genere: ci occuperemo qui infatti solo della presenza femminile e non della presenza e del ruolo di altre soggettività di genere diverse da quella maschile; e ci occuperemo delle iniziative produttive cinematografiche e

audiovisive, lasciando sullo sfondo gli altri media. Aggiungiamo anche che faremo coincidere il femminile con l'identità sessuale dichiarata all'anagrafe dal professionista e ricavata dal suo codice fiscale, introducendo un'ulteriore limitazione all'analisi. Queste scelte, per quanto appunto limitino la ricerca, permettono comunque di cogliere **alcuni elementi sintomatici dello stato di (dis)equilibrio di genere nei media audiovisivi nazionali.**

Il punto di osservazione che adotteremo è quello che ci viene offerto dal lavoro di valutazione degli impatti del finanziamento pubblico al cinema e all'audiovisivo condotto da ALMED insieme a PTSCLAS per il Ministero della Cultura e la Direzione Generale Cinema e Audiovisivo, nel quadro della normativa approvata nel 2017 che prevede la verifica dell'efficacia del finanziamento pubblico al cinema e all'audiovisivo e della sua capacità di corrispondere ai principi ispiratori della Legge (*Valutazione di impatto della Legge Cinema e Audiovisivo, 2020*).

Cominciamo con il dire che l'industria cinematografica nazionale continua a evidenziare un **drammatico squilibrio di genere**. Se prendiamo in considerazione il ruolo del regista, l'80% circa dei prodotti cinematografici che beneficiano degli aiuti di Stato (e che rappresentano una quota ampissima della produzione) sono a direzione maschile.

Il grafico che segue (Fig. 1) mostra i dati relativi alle opere cinematografiche, televisive e web che hanno ricevuto un aiuto pubblico, su una o più linee di finanziamento previste dalla Legge 220/2016, nel 2017-2018 e nel 2019. Come si può osservare la quota di opere a direzione femminile (o a prevalenza femminile) è circa un quarto della quota delle opere a direzione maschile o a prevalenza maschile.

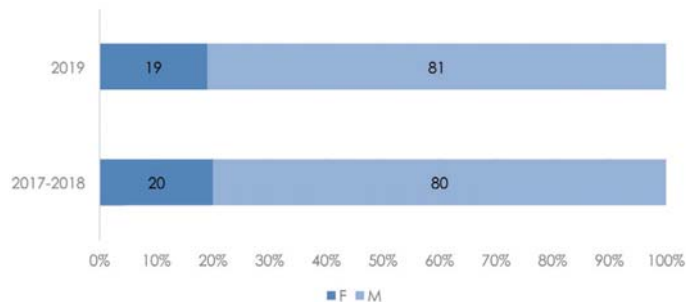


Figura 1 - Fonte RICERCA ALMED-PTSCLAS "Valutazione di impatto della legge cinema. Anno 2019" – Quota di opere a direzione femminile (o prevalentemente femminile) e maschile (o prevalentemente maschile) che hanno beneficiato degli aiuti per la produzione nel 2017-2018 e nel 2019; valori %

Si tratta, come è facile intuire, di una situazione che ha radici profonde. Una ricerca condotta da chi scrive su un plesso di 3.542 film che avevano fatto domanda di finanziamento fra il 2004 e il 2016 (e quindi prima dell'entrata in vigore della legge che attualmente regola il sostegno pubblico al cinema e all'audiovisivo) come opere di "interesse culturale" restituisce uno spaccato anche peggiore: solo il 16% delle opere risultavano a direzione femminile e senza apprezzabili mutamenti nel corso degli oltre dieci anni considerati (Fig. 2)⁶¹ (Fanchi-Tarantino, 2020).

⁶¹ "Ambi" designa le opere dirette da un team di registi, fra cui almeno un uomo e una donna.

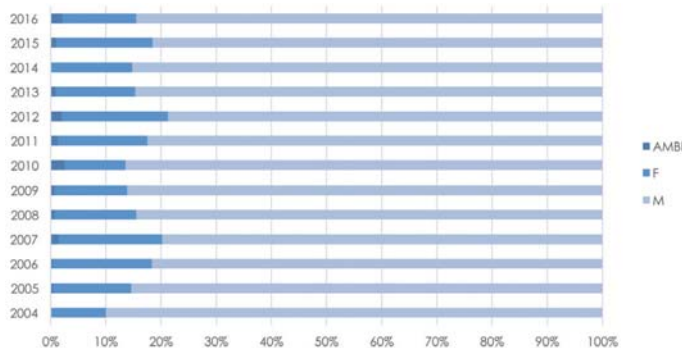


Figura 2 - Fonte RICERCA UCSC "Donne e film di 'interesse culturale'. 2004-2016" – Quota percentuale dei progetti diretti da donne, uomini e da team di uomini e donne (ambi) per anno sui 3.542 progetti sottoposti al finanziamento sulla linea di "interesse culturale". 2004-2016; valori %

Qualche elemento di luce in questo quadro a tinte fosche è introdotto dai dati che si riferiscono alle professioni apicali diverse da quella del regista, come lo sceneggiatore, e da alcune tipologie di produzione. Per esempio, la quota di **donne impegnate nella stesura delle sceneggiature è complessivamente più consistente** e in alcuni formati arriva persino a superare quella maschile: è il caso dei cortometraggi che, sempre con riferimento all'arco temporale compreso fra il 2004 e il 2016 e alle opere di "interesse culturale", pareggia e sopravanza di diversi punti percentuali la quota maschile, generando persino una sproporzione di segno opposto.

Tornando ad anni più recenti, per quanto il dispositivo di legge entrato in vigore nel 2017 (Legge 220/2016) non abbia impresso un cambiamento apprezzabile in termini di bilanciamento di genere, come emerge dal primo grafico (Fig. 1), gli

esiti della sua applicazione restituiscono una situazione non completamente negativa.

Anzitutto si può osservare che, anche con riferimento alla professione registica, il divario di genere tende a ridursi: di poco, nell'insieme, ma con esiti che si fanno apprezzabili in alcuni settori della produzione (Fig. 3). Per esempio, **la regia delle opere web ha un tratto più marcatamente femminile**: il 36% delle opere destinate alla circolazione in rete, che hanno beneficiato nel 2019 degli aiuti di Stato nella forma del Credito di Imposta, sono dirette da donne o da team a prevalenza femminile. Altri **ambiti dove si rileva una propensione più marcata a valorizzare il contributo delle registe sono quelli delle co-produzioni minoritarie** (37% delle opere a conduzione femminile) e **dei cortometraggi e dei documentari** (il 36% dei progetti è diretto da donne). Inoltre, la **quota di donne alla regia cresce nei progetti capitanati da giovani autori** (con meno di 35 anni), dove la presenza femminile è del 35%: è questo, fra tutti, il dato più incoraggiante, nella misura in cui **prefigura un cambiamento di prospettiva presso le nuove generazioni**.

Questo miglioramento è probabilmente esito dei correttivi introdotti dai decreti attuativi della nuova Legge. Ad esempio, nel bando per i contributi selettivi allo sviluppo e alla pre-produzione di film o di prodotti audiovisivi (televisivi e web), gli esperti a cui è demandato il compito di selezionare i progetti da finanziare sono invitati a *"tenere conto dell'identità di genere del regista al fine di favorire le pari opportunità di genere"* (art. 16 comma 3-b). O, sempre nell'ambito dei contributi selettivi destinati alla produzione, il decreto attuativo del 09/11/2017 prevede che le opere dirette da donne o con maggioranza di professioniste donne (soggetto, sceneggiatura,

RIF. LEGGE 220/2016	LINEA DI FINANZIAMENTO	REGISTA		AUTORE SCENEGGIATURA		AUTORE MONTAGGIO	
		F	M	F	M	F	M
CONTRIBUTI SELETTIVI	Produzione - documentari e cortometraggi	36%	64%	36%	64%	24%	76%
	Produzione - lungometraggi di giovani autori	35%	65%	23%	77%	42%	58%
	Produzione - Lungometraggi di particolare qualità artistica e film difficili con risorse finanziarie modeste	18%	82%	31%	69%	11%	89%
	Produzione - lungometraggi opere prime o seconde	5%	95%	18%	82%	23%	77%
	Produzione - opere di animazione	18%	82%	48%	52%	22%	78%
	Scrittura di sceneggiature/Lungometraggi e opere non seriali tv e web	N.R.	N.R.	N.R.	N.R.	N.R.	N.R.
	Scrittura di sceneggiature/Opere seriali tv e web	N.R.	N.R.	N.R.	N.R.	N.R.	N.R.
	Sviluppo e pre-produzione/Lungometraggi e opere non seriali tv e web	27%	73%	22%	78%	25%	75%
	Sviluppo e pre-produzione/Opere seriali tv e web	40%	60%	56%	44%	0%	100%
	Bando "Non violenza"	50%	50%	67%	33%	29%	71%
	Coproduzioni minoritarie	37%	63%	24%	76%	25%	75%
CREDITO D'IMPOSTA	Tax Credit investitori esterni - Definitiva	17%	83%	17%	83%	67%	33%
	Tax Credit investitori esterni - Definitiva - Passaggio a nuove aliquote	20%	80%	0%	100%	0%	100%
	Tax Credit Sviluppo Opere Audiovisive	0%	100%	0%	100%	0%	100%
	Tax Credit produzione di FILM	16%	84%	21%	79%	25%	75%
	Tax Credit produzione FILM - Passaggio nuove aliquote	15%	85%	20%	80%	36%	64%
	Tax Credit produzione di opere TV	9%	91%	33%	67%	12%	88%
	Tax Credit produzione di opere TV - Passaggio nuove aliquote	10%	90%	30%	70%	0%	100%
	Tax Credit produzione di opere WEB	36%	64%	41%	59%	0%	100%
	Tax Credit produzione di opere WEB - Passaggio nuove aliquote	0%	100%	20%	80%	36%	64%
	Tax Credit produzione esecutiva di opere straniere	26%	74%	71%	29%	20%	80%
Tax Credit produzione esecutiva di opere straniere - Passaggio nuove aliquote	0%	100%	0%	100%	100%	0%	
TOTALE		18%	82%	25%	75%	24%	76%

Figura 3 - Fonte RICERCA ALMED-PTSCLAS "Valutazione di impatto della legge cinema. Anno 2019" – Parità di genere e gender balance dei registi, autori della sceneggiatura e del montaggio nel 2019 per specifico settore; valori %

regia e musica) ottengano punteggi automatici maggiori. O, ancora nella contribuzione automatica, le opere dirette da donne o con maggioranza di autrici donne (soggetto, sceneggiatura, regia e musica) aumentano il punteggio automatico a favore di produttori e distributori (DM 31/07/2017).

Per quanto il dato sia dunque in parte enfatizzato dai criteri di finanziamento, l'aumento delle quote femminili nelle professioni registiche configura una tendenza migliorativa del sistema nel suo intero.

La tabella in Fig. 3 ci offre il destro per altre due osservazioni, che dettagliano questo trend.

Essa conferma in primo luogo la **differente velocità con cui sta procedendo il processo di bilanciamento di genere nelle professioni del cinema e dell'audiovisivo**: più lentamente nella professione registica, più rapidamente in quella della scrittura e del montaggio. In secondo luogo, i dati raccolti nella tabella rivelano una **correlazione positiva fra la presenza di donne alla regia e l'incidenza femminile negli altri ruoli**. Quando la direzione è in mano a una donna il processo di bilanciamento di genere della rete creativa subisce un'accelerazione. Questo fenomeno emerge nettamente se guardiamo ai progetti beneficiari del bando "Non Violenza", finalizzato a promuovere film di denuncia e di contrasto alla violenza alle donne, il 50% dei quali è a direzione femminile e che vedono una presenza sopra la media di donne sia al montaggio sia alla sceneggiatura.

Per quanto questi dati, come già scritto, siano da leggersi come segnali positivi di cambiamento, essi vanno presi con cautela. Non è solo la quota piccola (piccolissima talvolta) di donne che sono riuscite ad entrare nel sistema cinematografico e audiovisivo a suggerire una certa prudenza di giudizio,

quanto due altre condizioni, che fanno per così dire da contrappeso al cambiamento e rischiano di annullarne gli esiti. Osserviamo anzitutto **le professioni diverse da quella registica o di sceneggiatore e montatore**. Come mostra la Fig. 4 (che si riferisce alle opere che hanno beneficiato degli aiuti alla produzione nel biennio 2017-2018), le professioni *below the line* e le professioni ad alta specializzazione presentano ancora una netta divisione fra ruoli maschili e ruoli femminili. Fotografia, effetti speciali, o la direzione delle musiche sono ambiti prevalentemente maschili; come costumi e trucco hanno una connotazione più femminile.

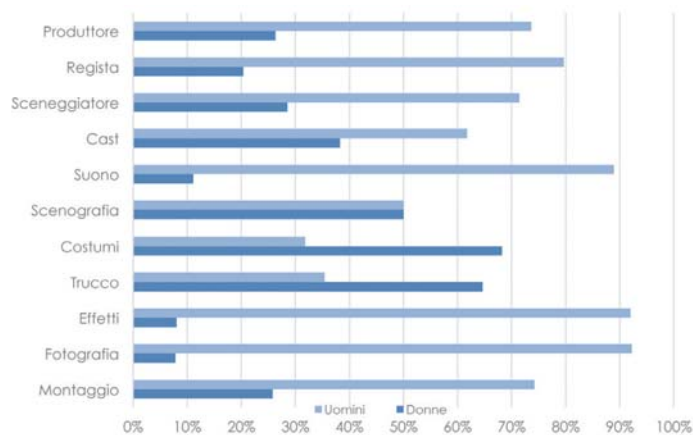


Figura 4 - Fonte RICERCA ALMED-PTSCLAS "Valutazione di impatto della legge cinema. Anno 2019" - Quota di professioniste e di professionisti impiegati nei diversi ruoli delle opere beneficiarie di aiuto nelle linee di finanziamento per la produzione nel 2017-2018; valori %

Questa divisione di ruoli su base sessuale è generata da meccanismi più profondi e difficili da smontare rispetto a quelli

che condizionano le professioni apicali. Ci sono ruoli, cioè, dove la disuguaglianza di genere sembra precedere il reclutamento e riflettere una presenza ineguale nel mercato del lavoro, di professioniste e di professionisti disponibili a svolgere quelle mansioni. Detto diversamente abbiamo poche donne a dirigere la fotografia perché questa professione non fa parte del nostro immaginario e quindi non entra nelle nostre scelte di carriera e di vita. E lo stesso, ma all'inverso, se consideriamo ruoli come quello del costumista o del responsabile del trucco.

Un secondo dato ambivalente è quello relativo alle **tipologie di opere che vedono una maggiore incidenza femminile**.

Si è osservato che, sia sul versante della regia, sia (e, in parte, in conseguenza) nelle altre professioni apicali, la presenza di professioniste donne cresce nelle iniziative produttive finalizzate alla realizzazione di corti, di documentari, di opere prime e seconde, o di opere web ovvero nei progetti che generalmente hanno budget di realizzazione più contenuti. Come a dire che le donne stanno facendo sì il loro ingresso nell'industria cinematografica e audiovisiva, ma dalla "porta di servizio", partendo cioè dalle produzioni più piccole, quelle che prevedono meno investimenti e un minore margine di rischio di impresa.

È un rilievo che non sorprende. Il processo di femminilizzazione delle professioni della comunicazione ha seguito andamenti analoghi anche in altri comparti mediali. Le donne entrano con maggiore facilità dove l'investimento economico è minore. E di più, l'ingresso delle donne nel sistema dei media e in alcune posizioni e ruoli si accompagna a una devalorizzazione in termini salariali e simbolici di quelle professioni o di quei comparti. Lo dimostrano emblematicamente

le ricerche condotte negli anni Ottanta da Milly Buonanno sulle redazioni giornalistiche (Buonanno, 2005) e le ricerche più recenti su singole professioni come il lavoro condotto sulle programmiste-registe RAI (Rella *et al.*, 2005) o sulle professioniste diplomate presso la prima scuola postuniversitaria di comunicazione: la Scuola Superiore di Giornalismo e Mezzi Audiovisivi di Università Cattolica (Fanchi, 2015).

Quelle storie, oltre a metterci in guardia dal leggere in chiave univocamente positiva la crescita del numero di donne impiegate nell'industria creativa e mediale, ci invitano anche ad allargare lo sguardo e a incrociare i dati della presenza femminile con quelli relativi alle tipologie di contratto, ai compensi ricevuti, alle opportunità di carriera. I risultati dell'indagine condotta su 59.198 offerte di lavoro rivolte, nel 2018, a professionisti della comunicazione e della cultura, presentati nel precedente *Libro Bianco delle Professioni della Comunicazione 2019* suonano in questo senso come un campanello di allarme. Sebbene il comparto della comunicazione, anche con riferimento alle industrie creative e dell'audiovisivo, esprima una domanda di professioniste e di professionisti importante, essa si caratterizza per una quota crescente di contratti a progetto o a tempo determinato.

1.4 LE SFIDE DELLA RICERCA E LE RESPONSABILITÀ DELLA FORMAZIONE

Nelle linee guida finalizzate ad accompagnare il Servizio Pubblico dei Paesi Europei nel processo di valutazione del bilanciamento di genere e nell'eventuale superamento delle disuguaglianze, l'EBU indica come primo e fondamentale passo: *la valutazione della situazione sulla base dei dati e la condivisione di tali informazioni*.

Sapere di operare in un contesto sperequato dal punto di vista del genere e conoscere le conseguenze di tale condizione significa porre le basi per il cambiamento.

Nell'ambito del cinema e dell'audiovisivo, ma anche in altri settori dell'industria culturale, con le sue microimprese, i contratti a progetto e soprattutto il pulviscolo di professioni che sfuggono alle maglie troppo larghe e sclerotizzate dell'ISTAT, anche e solo **misurare il divario di genere diventa una sfida.**

L'Università in questo senso è chiamata a dare un contributo su almeno **tre fronti.**

Anzitutto sul **fronte scientifico.** Nel primo paragrafo si è ricordata la teoria intersezionale e la consapevolezza, relativamente recente che essa ha promosso della stretta relazione che corre fra le disuguaglianze di genere, economiche, fisiche, etniche e culturali. L'una richiama e amplifica l'altra. Riconoscere questa relazione e codificarla in un paradigma di lettura è un primo e fondamentale contributo che la ricerca scientifica può dare, sia alla migliore comprensione della realtà, sia alla messa a punto di politiche capaci di sciogliere le intersezioni fra disuguaglianze e di promuovere le pari opportunità a tutti i livelli.

Il secondo **fronte** è quello **metodologico.** Se le disuguaglianze sono meccanismi complessi, che non hanno una sola origine e che, con riferimento al mondo delle professioni, chiedono, per essere valutate, di acquisire e mettere in relazione una pluralità di dati (presenza, carriere, contratti, politiche di conciliazione...), occorre approntare nuovi strumenti, in grado di raccogliere e di processare *corpora* di informazioni estesi e disomogenei, restituendoli in forme comprensibili. In questa direzione ALMED ha provato a fare un primo passo attraverso la progettazione di *Centric (Creative Networks In-*

formation Cruncher), un software, creato da Matteo Tarantino, che raccoglie ed elabora le informazioni relative a *cast and crew* delle iniziative produttive in ambito cinematografico e culturale, ponderando la presenza di uomini e di donne, il ruolo e la posizione più o meno centrale che ricoprono nelle reti creative e quindi il loro grado di inserimento nel "sistema". L'ultimo **fronte**, ma in realtà il primo e più importante, è quello della **formazione.** La possibilità di cambiare dipende dal sapere di poterlo fare. In questo senso le università, le accademie, le scuole di cinema e le scuole che formano alle arti e ai mestieri della comunicazione sono il primo luogo del bilanciamento di genere. È qui che si gettano le basi di un mondo professionale inclusivo, bilanciato; un mondo capace di promuovere il talento e la persona e non singoli tratti anagrafici.

2 IL LAVORO AL FEMMINILE NEL COMPARTO DELLA COMUNICAZIONE: ANALISI DELLA PARITÀ DI GENERE

di Nicoletta Vittadini ed Elisabetta Locatelli

Diversi aspetti che caratterizzano l'occupazione femminile nel comparto della comunicazione possono essere descritti a partire dalla ricerca di UNA - Aziende della Comunicazione Unite, alla base dell'annuale *Rilevazione sul mercato del lavoro* (edizione 2020 su dati 2019), in collaborazione con ALMED.

La ricerca ha infatti previsto una serie di domande funzionali all'analisi di alcuni snodi fondamentali dell'occupazione femminile⁶².

I punti indagati nel questionario sono: il peso dell'occupazione femminile rispetto al totale degli occupati; i ruoli di inquadramento; la presenza di donne nei *board* e la richiesta di congedi parentali e permessi per la cura di familiari.

Per monitorare la *gender equality*, la ricerca si è basata su indicatori europei, quali il *Gender Equality Index* dell'*European Institute for Gender Equality* (EIGE, 2020) e il *Gender equality at work* di Eurofound (Eurofound, 2020).

⁶² Per la metodologia e la descrizione generale dell'impianto di ricerca si rimanda alla Sezione II di questo volume.

2.1 OCCUPAZIONE E CONTRATTI

Il primo indicatore che descrive un comparto dal punto di vista del *gender balance* è la distribuzione per genere dell'occupazione nel settore, con particolare attenzione, come sottolineato anche dal report *Gender equality at work* di Eurofound, alla tipologia contrattuale.

I risultati della survey confermano la tendenza del comparto della comunicazione ad avere una **maggiore presenza di donne rispetto a uomini**. Complessivamente, infatti, il 57,48% dei rispondenti occupati nel settore sono donne e il 42,51% sono uomini.

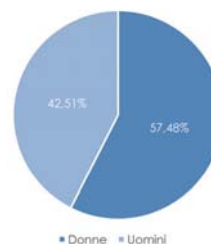


Figura 5 - Fonte RICERCA UNA&ALMED "Terza rilevazione sul mercato del lavoro nel comparto della comunicazione 2020" - q. 3.2: "Può specificare il numero di donne/uomini e la loro età? (considerare le persone che lavoravano stabilmente per la società al 31/12/2019)"; valori %

La **percentuale maggiore di donne** è presente **nelle Sas** (65,38% donne e 34,61% uomini), seguite da Spa (57,97% donne e 42,40% uomini) e Srl (57,27% donne e 42,72% uomini). Le **aziende e agenzie con un fatturato inferiore sembrano poi impiegare un maggior numero di donne**, mentre nelle aziende con fatturato più alto sembra esserci un maggiore equilibrio di genere. La **maggiore presenza di donne** si ritrova, infatti, **nelle imprese con un fatturato inferiore a 1 milione di euro** (67,88% donne e 32,11% uomini), seguite dalle imprese con fatturato compreso fra 10 e 40 milioni (58,08% donne e 41,91% uomini) e dalle imprese con fatturato compreso fra 1 e 10 milioni (57,73% donne e 42,46% uomini). Chiudono le imprese con fatturato superiore a 40 milioni di euro (50,73% donne e 49,26% uomini).

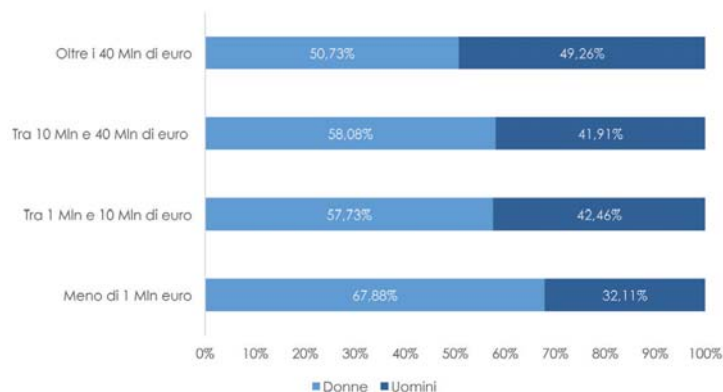


Figura 6 - Fonte RICERCA UNA&ALMED "Terza rilevazione sul mercato del lavoro nel comparto della comunicazione 2020"- q. 3.2: "Può specificare il numero di donne/uomini e la loro età? (considerare le persone che lavoravano stabilmente per la società al 31/12/2019)"; valori %

Rispetto all'età, la **maggior parte delle donne impiegate appartiene alle fasce 15-34 anni e 35-49 anni** (rispettivamente, 42,21% e 44,60%), mentre le donne nella fascia 50-64 anni rappresentano solo il 13,26%⁶³.

Incrociando tipologia societaria e fascia d'età, si nota che le Srl ospitano maggiormente donne nella fascia 15-34 anni (49,63%), mentre le Spa occupano principalmente donne nella fascia 35-49 anni (59,81%), così come le Sas (70,58%). Una simile distribuzione riguarda anche gli uomini occupati. Le Srl occupano prevalentemente uomini nella fascia d'età 15-34 anni (47,11%), le Spa invece occupano maggiormente uomini nella fascia 35-49 anni (52,08%).

Una **più acuta differenza fra uomini e donne si nota invece al livello contrattuale**.

Il **65,38% delle donne ha un contratto a tempo indeterminato**, il 13,79% ha un contratto a tempo determinato, il 6,77% è freelance occasionale⁶⁴, il 6,01% ha Partita IVA⁶⁵, il 4,26% ha un contratto di apprendistato, l'1,92% ha un contratto di stage extracurricolare e l'1,83% ha una collaborazione coordinata e continuativa di durata superiore a 6 mesi. **Diversa la situazione per gli uomini: il 70,92% ha un contratto a tempo indeterminato**, l'11,40% ha un contratto a tempo determinato, il 7,51% ha Partita IVA⁶⁶, il 5,63% è freelance occa-

⁶³ Una simile distribuzione si ritrova negli uomini: gli occupati nella fascia 15-34 anni sono il 40,52%, nella fascia 35-49 anni il 43,64% e nella fascia 50-64 anni il 15,83%.

⁶⁴ Partite IVA, collocati giornalieri, ritenute d'acconto (durata da 1 giorno fino a massimo 6 mesi).

⁶⁵ Con lavoro per più di 6 mesi consecutivi, esclusi i freelance occasionali.

⁶⁶ Con lavoro per più di 6 mesi consecutivi, esclusi i freelance occasionali.

sionale⁶⁷, il 2,50% ha un contratto di apprendistato, l'1,25% ha uno stage extracurricolare e lo 0,75% ha una collaborazione coordinata e continuativa di durata superiore a 6 mesi.

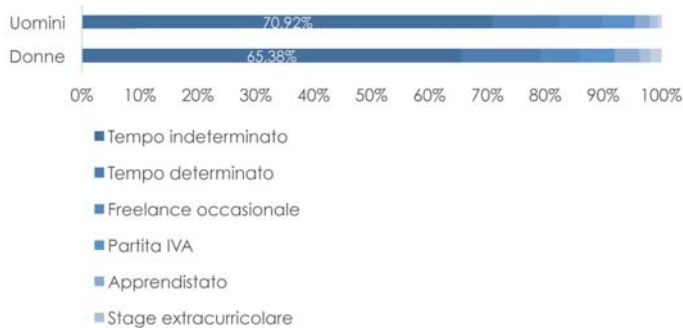


Figura 7 – Fonte RICERCA UNA&ALMED “Terza rilevazione sul mercato del lavoro nel comparto della comunicazione 2020” – q. 3.5: “Che tipo di contratti hanno le persone che lavorano per la sua società? (indicare il numero delle persone che lavoravano per la società al 31/12/2019)”; valori %

In una condizione di quasi parità di genere, si nota quindi che per gli uomini sono più numerosi i contratti a tempo indeterminato.

Incrociando il genere degli occupati, la tipologia di contratti più diffusi (il contratto a tempo indeterminato e il contratto a tempo determinato) e il fatturato, si nota che **la maggior parte dei contratti a tempo indeterminato si concentra nelle aziende e agenzie con fatturato fra 1 e 10 milioni** (39,89% per le donne, 41,34% per gli uomini) e in quelle con

⁶⁷ Partite IVA, collocati giornalieri, ritenute d'acconto (durata da 1 giorno fino a massimo 6 mesi).

fatturato fra 10 e 40 milioni (32,99% per le donne, 34,45% per gli uomini), mentre i contratti a tempo determinato sono più presenti nelle aziende e agenzie con più di 40 milioni di fatturato (63,63% per le donne, 71,42% per gli uomini). In ultimo, dalla survey emerge che la maggior parte degli occupati (87,28%) ha un contratto a tempo pieno, di questi il 57,42% sono donne e il 42,57% uomini. Gli occupati a tempo parziale sono per la stragrande maggioranza donne: il 91,55% dei lavoratori part time è donna, mentre gli uomini sono solo l'8,44%.

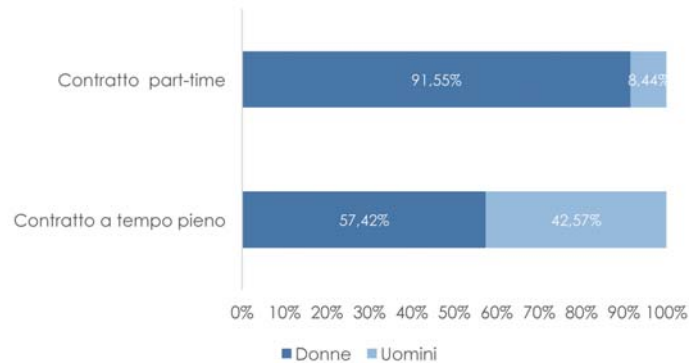


Figura 8 - Fonte RICERCA UNA&ALMED “Terza rilevazione sul mercato del lavoro nel comparto della comunicazione 2020” – q. 5.1: “Quante persone lavorano full time e quante part time nella sua società? (considerare le persone che lavoravano stabilmente per l’azienda al 31/12/2019)”; valori %

2.2 LA CRESCITA PROFESSIONALE

Un ulteriore indicatore della presenza/assenza di *gender equality* nelle imprese è la possibilità di avere una analoga progressione di carriera. Nel report *Gender Equality Index* è infatti presente un indicatore specifico relativo alla prospetti-

va di carriera (oltre a quello relativo alla distribuzione dell'impiego full time). È quindi importante considerare la distribuzione del lavoro femminile nei ruoli impiegatizi, tra i quadri e nelle posizioni dirigenziali, compresi i *board*.

Analizzando la composizione dei board societari, si nota una persistente disparità di genere, similmente a quanto osservato per i contratti a tempo indeterminato, anche se i dati sono comunque incoraggianti. Rispetto alla composizione totale dei *board*, **la presenza femminile si attesta a circa un terzo: 32,49%**.

Entrando nel dettaglio della tipologia societaria e del fatturato si nota però una diversa distribuzione delle donne all'interno dei *board*.

La **presenza femminile è maggiore nei board delle Sas** (50% di donne), seguite dalle Spa (38%) e dalle Srl (30,59%). Rispetto al fatturato, invece, **le società con maggiore presenza di donne nei board sono le imprese con fatturato inferiore a 1 milione di euro** (40%), seguite dalle imprese con fatturato superiore a 40 milioni di euro (29,03%), dalle imprese con fatturato fra 10 e 40 milioni di euro (28,88%) e dalle imprese con fatturato fra 1 e 10 milioni di euro (27,52%).

Nel comparto della comunicazione in Italia è ancora significativa la differenza di genere nei ruoli dirigenziali. Infatti, nelle aziende e agenzie del campione, **i ruoli dirigenziali sono occupati per il 63,75% da uomini e per il 36,25% da donne**.

Le donne sono più presenti quando sono le uniche dirigenti della società. Considerando solo le società che hanno un'unica figura dirigenziale, nel 58% dei casi si tratta di una donna, mentre nel 41,6% dei casi di un uomo. Differenze più significative emergono quando le figure dirigenziali sono

più di una. Considerando le società che hanno da 2 a 4 dirigenti, infatti, il 68,75% dei dirigenti è costituito da uomini e il 31,25% da donne.

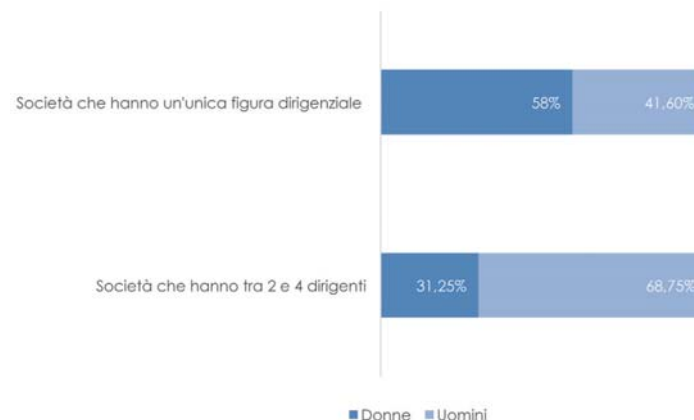


Figura 9 - Fonte RICERCA UNA&ALMED "Terza rilevazione sul mercato del lavoro nel comparto della comunicazione 2020" – q. 4.2: "In base al CCNL di riferimento come è distribuito l'inquadramento del personale? (considerare le persone che lavoravano stabilmente per l'azienda al 31/12/2019)"; valori %

Simili differenze emergono anche in relazione al fatturato dell'azienda o agenzia.

Nelle aziende e agenzie con meno di 1 milione di euro di fatturato, infatti, le dirigenti donne rappresentano il 40,9% (mentre gli uomini il 59,09%). La percentuale di dirigenti donne si abbassa a 23,5% nelle società con fatturato tra 1 e 10 milioni di euro (contro il 76,4% di uomini) e risale a 33,3% nelle società con un fatturato ancora più alto (tra 10 e 40 milioni di euro).

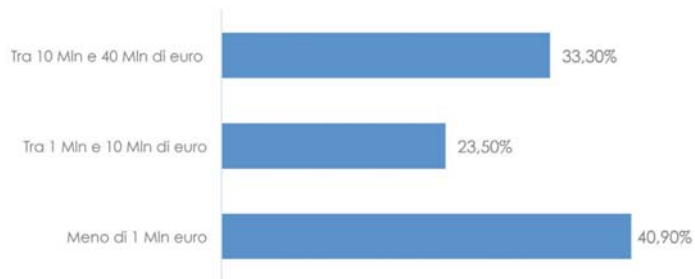


Figura 10 - Fonte RICERCA UNA&ALMED "Terza rilevazione sul mercato del lavoro nel comparto della comunicazione 2020" – q. 4.2: "In base al CCNL di riferimento come è distribuito l'inquadramento del personale? (considerare le persone che lavoravano stabilmente per l'azienda al 31/12/2019)"; valori %

Rispetto alla ragione sociale, nelle Spa e nelle Srl, il rapporto tra dirigenti donne e dirigenti uomini è analogo. Mentre nelle Spa il 60% dei dirigenti sono uomini e il 40% donne, nelle Srl il 66,6% dei dirigenti sono uomini e il 33,3% donne.

Il numero di dirigenti presenti nella società e il fatturato definiscono un diverso equilibrio di genere che vede le **donne più presenti nelle realtà piccole e con poche figure dirigenziali** e meno presenti nelle società di media dimensione.

Per quanto riguarda i quadri, la suddivisione tra uomini e donne è più equilibrata: 55,5% di uomini e 44,94% di donne. Anche in questo caso, le donne sono più presenti quando rappresentano l'unico quadro della società: 66,6% di donne contro 33,3% di uomini.

Quando i quadri sono più di uno (tra 2 e 8), la differenza si fa più marcata: il 61% dei quadri sono uomini e solo il 38,2% donne.

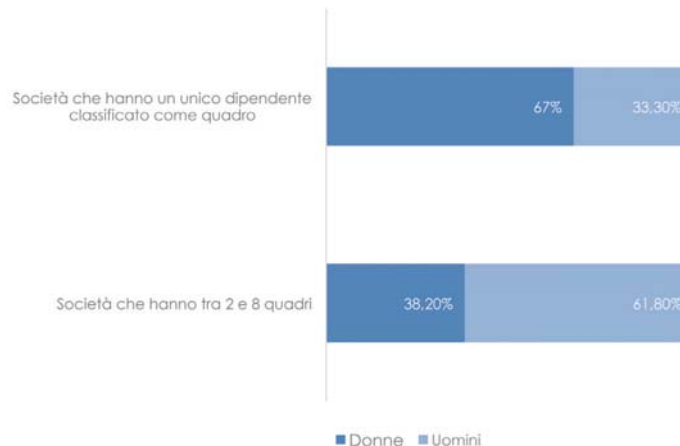


Figura 11 - Fonte RICERCA UNA&ALMED "Terza rilevazione sul mercato del lavoro nel comparto della comunicazione 2020" – q. 4.2: "In base al CCNL di riferimento come è distribuito l'inquadramento del personale? (considerare le persone che lavoravano stabilmente per l'azienda al 31/12/2019)"; valori %

Ancora, il fatturato dell'azienda o dell'agenzia influisce sul *gender balance*: nelle società con meno di 1 milione di euro di fatturato, il rapporto tra donne e uomini nei quadri è del 50%, mentre nelle società con un fatturato più alto (tra 1 e 10 milioni) le donne sono solo il 31,5% (e gli uomini il 68,4%). Nelle società a più alto fatturato (tra i 10 e i 40 milioni), le donne tornano a rappresentare il 40% dei quadri e gli uomini il 60%.

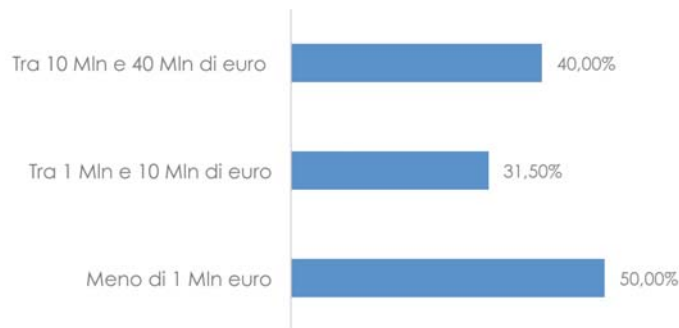


Figura 12 - Fonte RICERCA UNA&ALMED "Terza rilevazione sul mercato del lavoro nel comparto della comunicazione 2020" – q. 4.2: "In base al CCNL di riferimento come è distribuito l'inquadramento del personale? (considerare le persone che lavoravano stabilmente per l'azienda al 31/12/2019)"; valori %

Rispetto alla ragione sociale, i quadri presenti nelle Spa sono molto più equilibrati in termini di *gender balance* rispetto a quelli delle Srl.

Nel caso delle Spa si ritrova infatti un 53,5% di uomini e un 46,4% di donne, nel caso delle Srl invece un 67,5% di uomini e un 32,5% di donne.

Si osserva infine che, complessivamente, **le donne sono più rappresentate tra gli impiegati** e costituiscono il 60,2% degli impiegati del settore, contro il 39,7% di uomini.

In questo caso, il fatturato agisce sul *gender balance* nei termini in cui nelle società a più basso fatturato (meno di 1 milione di euro), gli impiegati sono soprattutto donne. Il genere maschile, rappresenta infatti solo il 30,9% della forza lavoro impiegatizia, mentre il 69,04% è ascrivibile al genere femminile. Nelle società a medio fatturato il *gender divide* resta significativo: la forza impiegatizia maschile rappresenta solo

il 37,6% e quella femminile il 62,3%. Una situazione più equilibrata è presente nelle società a più alto fatturato dove la forza lavoro impiegatizia è composta per il 43,6% da uomini e per il 56,33% da donne.

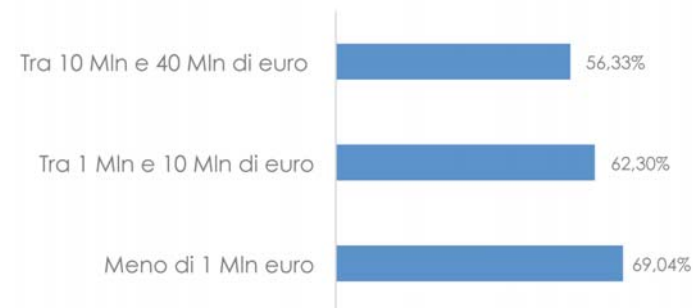


Figura 13 - Fonte RICERCA UNA&ALMED "Terza rilevazione sul mercato del lavoro nel comparto della comunicazione 2020" – q. 4.2: "In base al CCNL di riferimento come è distribuito l'inquadramento del personale? (considerare le persone che lavoravano stabilmente per l'azienda al 31/12/2019)"; valori %

Rispetto alla ragione sociale, nelle Srl il *gender divide* tra gli impiegati è ancora alto: il 60,9% degli impiegati sono donne e il 39% uomini. Nelle Spa il *gender balance* è invece più presente: le donne rappresentano il 55,7% della forza lavoro impiegatizia e gli uomini il 44,2%.

2.3 I CONGEDI PARENTALI E I PERMESSI DI CURA

Un altro importante indicatore di *gender balance* è la distribuzione tra uomini e donne delle richieste di **congedo parentale** e dei permessi per la cura di familiari, che **nel comparto della comunicazione in Italia**, appare ancora caratterizzata da un **complessivo e radicale gender gap**.

A livello europeo, come rilevato dal *Gender Equality Index 2020*, questa distribuzione è ancora ineguale: è alle donne che viene demandata la cura di figli, nipoti e anziani per almeno un'ora in più al giorno rispetto agli uomini. In particolare, il 38% delle donne in Europa si occupa stabilmente della cura dei familiari e il 79% delle donne europee si occupa della preparazione dei pasti e della gestione della casa (*Gender Equality Index, 2020*).

Nel comparto della comunicazione in Italia, nel 2019 e prima della pandemia, l'81,6% di congedi parentali e permessi per la cura di familiari è stato richiesto da donne e solo il 18,3% da uomini.

Un aspetto ulteriore che contribuisce a descrivere il fenomeno è l'esistenza di disparità tra dimensioni dell'azienda o agenzia in cui si lavora e tipologia di organizzazione societaria.

La totalità delle richieste di congedo parentale è accentrata nelle Srl e nelle Spa. In particolare, il 55,1% delle richieste di congedo parentale da parte delle donne è concentrato nelle Srl e il 44,9% nelle Spa. Non emergono quindi differenze significative in tal senso tra le due tipologie societarie.

È invece significativo che, mentre nelle Srl solo il 13,8% dei congedi è stato richiesto da uomini (contro l'86,1% richiesto da donne), nelle Spa la percentuale di congedi richiesti da uomini sale al 23,2% (contro il 76,7% di congedi richiesti da donne).

Anche il fatturato dell'azienda o agenzia influisce sulla distribuzione delle richieste di congedo parentale. **Nelle società con meno di 1 milione di fatturato non si registrano richieste di congedo parentale da parte di uomini**, nelle società con fatturato compreso tra 1 e 10 milioni la percentuale delle richieste di congedo parentale da parte degli uomini sale a 13,3% (contro l'86,6% delle donne) e nelle società tra 10 e 40 milioni di fatturato al 21,9% (contro il 78,09% delle donne).

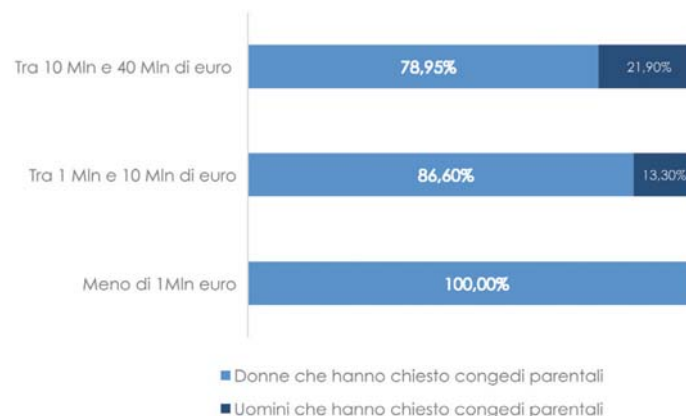


Figura 14 - Fonte RICERCA UNA&ALMED "Terza rilevazione sul mercato del lavoro nel comparto della comunicazione 2020" – q. 5.10: "Quante persone hanno chiesto congedi parentali? (considerare le persone che lavoravano stabilmente per l'azienda al 31/12/2019)"; valori %

Il 62,50% dei rispondenti ha dichiarato che ci sono lavoratori che non possono usufruire dei congedi parentali e la motivazione principale (78,95%) è la condizione genitoriale.

Per quanto riguarda la richiesta di permessi per la cura di familiari prima del Covid-19, è possibile osservare come questo strumento a sostegno delle attività di *caregiving* sia prevalentemente femminile.

La richiesta di permessi per la cura di familiari è una pratica residuale che riguarda un numero minimo di dipendenti e di società. Il 92,65% dei rispondenti dichiara infatti che nessun uomo ha chiesto un permesso per curare un familiare nel corso del 2019 e l'80,8% che nessuna donna ha richiesto questo tipo di permesso.

Le **donne che hanno chiesto permessi per la cura di familiari lavorano soprattutto nelle Spa** (82,6%) e, in misura minore, nelle Srl (17,3%). Mentre gli uomini che hanno chiesto permessi di questo tipo sono presenti solo nelle Spa e nelle società con un fatturato superiore ai 10 milioni.

La stessa considerazione in relazione al fatturato è valida anche per le donne, tranne nel caso di realtà decisamente più piccole (con meno di 1 milione di fatturato), in cui si ritrova il 17,3% di richieste.

La dimensione societaria e la dimensione del fatturato influenzano dunque nella seppure lieve riduzione del *gender divide* rispetto ai congedi parentali.

2.4 UN BILANCIO

I risultati della survey qui riportati forniscono dati interessanti per comprendere la situazione dell'occupazione femminile nel comparto della comunicazione in Italia.

Le imprese che operano nel comparto della comunicazione, soprattutto le più piccole per dimensione e fatturato, **ospitano per oltre la metà donne**. La tipologia di contratto prevalente per le lavoratrici della comunicazione è a tempo indeterminato (con un lieve scarto tra uomini e donne) e a tempo pieno. **Rispetto al tempo di occupazione** (full o part time) **la bilancia di genere risulta ancora in disequilibrio**: le posizioni part time sono ricoperte soprattutto da donne.

In termini di progressione di carriera, la **percentuale di donne presenti come dirigente e quadro è ancora nettamente inferiore a quella maschile**, specialmente nelle società con fatturato più alto e struttura più ampia, come le Spa.

Se le **aziende di maggiore dimensione e fatturato sono quelle dove la progressione di carriera per le donne risul-**

ta più difficile, esse rappresentano anche le realtà in cui si assiste a una timida **controtendenza nell'area dei congedi parentali**, richiesti non più solo da donne ma anche da uomini. Questo dato evidenzia da una parte la capacità imprenditoriale e il rilievo dell'occupazione femminile nelle realtà più piccole, ma dall'altra fa luce sul *gender gap* in termini di crescita professionale.

Questo risultato è confermato anche dall'analisi della composizione di genere dei *board*, dove la presenza femminile è superiore nelle Sas e nelle aziende con fatturato inferiore a 1 milione di euro (rispettivamente con il 50% e il 40% di donne nei *board*), mentre raggiunge un terzo o meno nelle altre tipologie societarie.

Il presente dato rispecchia la richiesta normativa della legge Golfo-Mosca del 2011 che prevede il 30% di donne nei CDA di società quotate in borsa o di società a controllo pubblico. Non è disponibile per questa survey il dato relativo alle quotate in borsa, ma sembra che l'obiettivo fissato dalla legge Golfo-Mosca abbia rappresentato un modello anche per altre tipologie di società. Si nota infatti una tendenza nazionale in virtù della quale la presenza di donne nei *board* si attesta al 17,7% nelle società per cui non sussiste il controllo di legge per le quote di genere⁶⁸.

In sintesi e su questo fronte specifico, le imprese che operano nel comparto della comunicazione sembrano viaggiare a due velocità diverse: permangono elementi di disparità di genere ma sono affiancati da elementi che dimostrano un riequilibrio della bilancia di genere in corso di sviluppo.

⁶⁸ Cfr. www.openpolis.it/parole/come-funzionano-le-quote-rosa-nelle-societa-quotate-e-a-controllo-pubblico/.

3 VISSUTI E ASPETTATIVE DELLE FUTURE PROFESSIONISTE DELLA COMUNICAZIONE

di Patrizia Musso e Maria Luisa Bionda

Chi sono le future professioniste della comunicazione? Quali le loro aspettative, quali i loro timori nei confronti del mondo del lavoro?

I paragrafi a seguire tornano sui risultati della ricerca *I Giovani e le professioni della comunicazione*, realizzata da ALMED in collaborazione con Universitybox a luglio 2021⁶⁹, offrendone una lettura in chiave di genere.

A partire dalle risposte delle giovani intervistate ad alcune delle domande del questionario, si tratterà il profilo delle giovani lavoratrici in relazione al loro atteggiamento verso il mondo professionale e la carriera, i temi dello *smart working* e del *work life balance*.

3.1 “CARTA D’IDENTITÀ” DELLE GIOVANI LAVORATRICI

Dalla lettura tematica dei risultati di ricerca emerge un primo significativo dato: **il numero di ragazze che dichiara di essere impegnato nel completamento del proprio percorso di studi e di non essere ancora in cerca di un lavoro è minore rispetto al numero di ragazzi** (24% vs 36%).

⁶⁹ Per la metodologia e la descrizione generale dell'impianto di ricerca si rimanda alla Sezione III di questo volume.

Allo stesso tempo nel target femminile il tasso di disoccupazione risulta superiore rispetto alla controparte maschile: il 25% delle ragazze dichiara di non stare lavorando e di essere in cerca di occupazione, contro il 21% del target maschile.

Inoltre, rispetto al campione totale, la quota di ragazze che dichiara di lavorare stabilmente presso un ente o un'azienda è sostanzialmente equivalente rispetto alla controparte maschile (21% vs 22%), mentre sono di più le ragazze che lavorano presso un ente o un'azienda in modo temporaneo (13% vs 9%).

Da questi primi dati emergono alcuni interrogativi: **il target femminile è connotato da un ingresso più lento e meno pragmaticamente orientato** (o stereotipicamente connotato) **al mondo del lavoro?** Se sì, **quali sono le ragioni?** Permane, ad esempio, un paradigma sociale in cui alla donna non viene culturalmente richiesta l'indipendenza economica? O ancora: il mondo del lavoro è vissuto come meno rilevante o, semplicemente, le ragazze che si affacciano al mondo del lavoro trovano più ostacoli della controparte maschile?

In ottica prospettica, il **target femminile risulta anche meno in grado di prefigurare il suo futuro ambito di lavoro**: il 56% delle ragazze (vs il 51% del target maschile) non ha un'idea chiara di quale mansione svolgerà.

Nel dettaglio delle professioni della comunicazione poi e rispetto al campione totale, le ragazze sono maggiormente orientate verso il cinema (27% vs 26%), il digital/web (25% vs 24%), i beni culturali (14% vs 13%) e le Pubbliche Relazioni (9% vs 7%). Mentre risulterebbe per loro meno interessante lavorare nell'ambito dello sport (1% vs 3%) e della tv (1% vs 4%). A nessuna ragazza piacerebbe lavorare nell'ambito della radio e della web radio/web tv.

Tra le *soft skill* che le ragazze evidenziano come utili nel mondo del lavoro, emergono con forza: la determinazione (56%), la capacità organizzativa (53%), la capacità di risolvere i problemi (47%), la dedizione (42%) e l'empatia (39%). Mentre le ragazze sembrano riconoscersi meno in caratteristiche quali la competenza specifica/tecnica (22%) e la competitività (18%).

Di nuovo i dati suggeriscono alcune ipotesi di lettura: è difficile, per esempio, non pensare a un **modello femminile stereotipico in cui i tratti di cura e la capacità di adattamento prevalgono sulla costruzione e messa a disposizione di una competenza specifica/tecnica**. Occorrerebbe chiedersi dove risiedono le radici di questa inclinazione al *caring* e perché essa non riesca a integrarsi con aspirazioni basate su *skill* specifiche.

3.2 UNA VIA FEMMINILE AL LAVORO

Come emerge dai grafici che seguono (Fig. 15 e Fig. 16), rispetto al campione totale, **le ragazze ritengono più impor-**

tante "mettere a disposizione" delle aziende lo spirito di gruppo e il lavoro in team (33% vs 23% totale campione), la determinazione, la capacità di risolvere i problemi (29% vs 25% totale campione) e la capacità organizzativa (26% vs 16% totale campione).



Figura 15 - Fonte RICERCA Universitybox "I Giovani e le professioni della comunicazione" – q. 11: "Fra le caratteristiche che hai indicato, quale pensi sia importante 'mettere a disposizione' della azienda per la quale lavorerai? Sceglينه al massimo 3", spaccato target femminile; base: 457 casi, valori %



Figura 16 - Fonte RICERCA Universitybox "I Giovani e le professioni della comunicazione" – q. 11: "Fra le caratteristiche che hai indicato, quale pensi sia importante 'mettere a disposizione' della azienda per la quale lavorerai? Scegline al massimo 3", totale campione; base: 457 casi, valori %

Riguardo al tema delle competenze da sviluppare nei primi tre anni di lavoro, si rileva una omogeneità di fondo nel dare valore alle competenze tecniche e specifiche (66% vs 65% totale campione) insieme alla *problem solving* e all'autonomia realizzativa (14% vs 15% totale campione). Le ragazze evidenziano anche un particolare interesse per le competenze relazionali (12% vs 8% totale campione).

In prospettiva, occorrerebbe **lavorare su questa maggiore propensione femminile alla relazione all'interno dell'ambiente aziendale**. Come afferma Zanella nella presentazione del suo recente volume intitolato *Il futuro del lavoro è femmina*: "Dobbiamo imparare a fare vero *smart working*, ma prima ancora a condividere obiettivi, dare e generare fiducia, mostrarci vulnerabili e capaci di metterci in ascolto" (Zanella, 2020).

Ancora in ottica prospettica e riguardo all'atteggiamento delle ragazze verso il futuro lavorativo, il profilo femminile appare allineato con il campione totale su: curiosità (52%), interesse (48%) e fiducia (38%), i tratti che meglio descrivono l'orientamento delle giovani al mondo professionale.

Di contro, la preoccupazione verso il proprio futuro professionale è leggermente più marcata (spaventate: 17% vs 14%). Interessante anche il dato riguardante le altre tipologie di contratto a cui aspirare e da cui emerge una più netta differenza tra target femminile e maschile: le ragazze aspirano meno al posto fisso rispetto al totale campione (70% vs 75%), ma aspirano anche meno dei ragazzi alla collaborazione a progetto (8% vs 13%) o all'apertura della partita IVA (5% vs 12%). Occorrerebbe chiedersi quanto questo peculiare atteggiamento del target femminile sia frutto di un retaggio culturale (stereotipi sociali della donna che lavora) o correlato alla percezione di una criticità del contesto (progressi di carriera, compensi, ruoli e trattamenti diversi).

A confermare la rilevanza del secondo aspetto, come emerge dalla Fig. 8, **il target femminile si distingue** rispetto al campione totale **per una diversa percezione complessiva del senso del lavoro**.

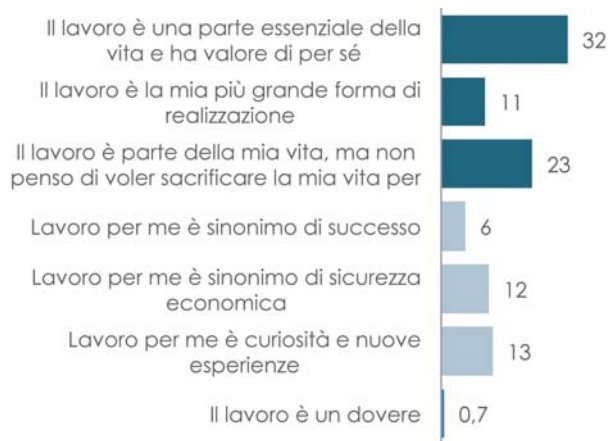


Figura 17- Fonte RICERCA Universitybox "I Giovani e le professioni della comunicazione" – q. 24: "Quale di queste frasi corrisponde di più alla tua idea oggi", spaccato target femminile; base: 457 casi, valori %

In particolare, il **lavoro viene caricato di una valenza identitaria** ("Il lavoro è una parte essenziale della vita e ha un valore di per sé") **da una quota maggiore di ragazze**: il 32% delle giovani che hanno partecipato alla rilevazione, sul 26% del totale del campione. E, in parallelo, **appare meno rilevante l'associazione fra lavoro e autonomia economica** ("Il lavoro per me è sinonimo di sicurezza economica"), posta dal 12% del campione femminile rispetto al 16% del campione totale. Anche le **qualità umane del manager** sono particolarmente valorizzate dalle ragazze (il 65% di esse le considera un requisito distintivo di un buon manager) rispetto ai ragazzi (il 58%); e all'inverso, la competitività viene indicata come un tratto qualificante del manager del futuro solo dal 6% delle donne che hanno risposto al questionario, rispetto all'11% del target maschile.



Figura 18 - Fonte RICERCA Universitybox "I Giovani e le professioni della comunicazione" – q. 24: "Quale di queste frasi corrisponde di più alla tua idea oggi", totale campione; base: 457 casi, valori %

In linea viceversa con la componente maschile, la **preferenza per il lavoro in team** rispetto a quello individuale: il 31% delle ragazze (e il 37% dei ragazzi) dichiara di prediligere la dimensione di gruppo (rispetto al 21% delle ragazze e al 20% dei ragazzi che preferiscono il lavoro individuale).

3.3 CARRIERA, SMART WORKING, WORK LIFE BALANCE

La **flessibilità sul luogo di lavoro** e i **percorsi di carriera rapidi** sono considerati dalle ragazze **meno rilevanti rispetto ai ragazzi nella ricerca dell'azienda in cui lavorare**, al pari del posizionamento dell'azienda e dei concorrenti e degli incentivi economici a cui le ragazze non sembrano attribuire particolare importanza.

Di nuovo, questo scenario pone più di un interrogativo: il **lavoro è vissuto dalle giovani come scelta personale, a**

prescindere dall'aspetto economico? Perché la crescita professionale sembra essere per loro mediamente meno rilevante?

Approfondendo la relazione delle ragazze con il lavoro nella quotidianità, **la gestione autonoma dei propri tempi è** per loro, come per il campione totale, **la caratteristica più importante** (52%).

La propensione delle giovani allo *smart working* è invece maggiore rispetto a quella della controparte maschile: il 50% delle ragazze si trova in accordo nell'affermare che "il mondo del lavoro deve evolvere lasciando libere le persone di scegliere quando lavorare in azienda e quando a casa" (vs il 45% del target maschile); il 13% delle ragazze inoltre considera non importante il luogo o la città in cui si lavora (vs il 19% del target maschile).

L'approccio delle giovani al lavoro appare dunque caratterizzato da un maggiore flessibilità, forse basata anche sulla percezione della situazione attuale del mondo lavorativo: quasi un terzo delle ragazze intervistate (vs il 20% del target maschile) si trova d'accordo con la seguente affermazione: "pur essendoci molte iniziative in corso sul benessere in azienda, l'equilibrio lavoro/vita privata è ancora indietro rispetto ad altri Paesi Europei".

Questa disamina rappresenta un primo affondo nel tentativo di comprendere e approfondire la relazione delle giovani donne con il mondo del lavoro. Per quanto osservato, antichi retaggi e nuove spinte sembrano oggi convivere nel senso e nel valore che le giovani attribuiscono alla dimensione del lavoro nel proprio mondo di vita, un senso non privo di aspetti problematici ma sicuramente rilevante. Tuttavia, per poter

disporre di dati più approfonditi e generalizzabili, occorrerebbero ulteriori approfondimenti empirici.

MAIN PARTNER

204

CREDEM è una tra le banche più solide in Europa, con più di **cento anni di storia**. Vi operano 6.200 persone e conta oltre 1,2 milione di clienti. Aiuta **imprese e famiglie** a realizzare i loro progetti e investe sui **giovani**: negli ultimi tre anni ha assunto 1.200 persone, 300 solo nel 2019, e l'80% sono neodiplomati e neolaureati. Passione e responsabilità sono i valori che **Credem** applica alla sua attività e a tutto ciò in cui crede fortemente: nel sostegno al territorio, nella formazione dei suoi dipendenti, nell'impegno per il sociale, nella sostenibilità, nell'educazione finanziaria e negli investimenti in innovazione e ricerca.

UNA – Aziende della Comunicazione Unite nasce nel 2019 per incorporazione di ASSOCOM e UNICOM e da aprile 2020 anche di ASSOREL.

Obiettivo di **UNA** è rappresentare una **realtà innovativa e unica** in grado di rispondere alle ultime esigenze di un mercato sempre più ricco e in fermento. Un progetto importante per dare vita ad una realtà completamente nuova e fortemente diversificata.

Attualmente conta **210 aziende associate** operanti in tutta Italia e provenienti dal mondo delle agenzie creative, digital

e di Relazioni Pubbliche, dei centri media, degli eventi, del mondo retail. All'interno dell'Associazione vivono **hub** specifici per assicurare tavoli di lavoro verticali e condivisione di *best practice*.

UNA aderisce a: EACA (Associazione Europea delle Imprese di Comunicazione), ICCO (International Communications Consultancy Organisation), Confindustria Intellect, Pubblicità Progresso e IAP (Istituto di Autodisciplina Pubblicitaria) e tramite AssAP Servizi Srl partecipa a: ADS, AudiMovie, AudiOutdoor, Audipress, Auditel e Audiweb.

Il **brand Universitybox** è gestito dalla società Idea Link Srl che nasce nel 2001 come agenzia di comunicazione specializzata in strategie di marketing rivolte agli studenti universitari grazie a una copertura della comunità accademica di 2.000.000 tra studenti, docenti e personale.

Universitybox è diventato l'unico partner accreditato per la comunicazione in ambito universitario da parte di aziende e istituzioni, e ha altresì creato l'omonimo **Osservatorio**, nato dalla necessità di ascoltare gli studenti, le loro esigenze e indagare sulle loro abitudini e tendenze.

Universitybox ha accompagnato i propri partner alla scoperta dei **Millennials**, e adesso della **Generazione Z**. Queste conoscenze hanno permesso la creazione di una vera e propria *community* intorno alla prima piattaforma in Italia di welfare studentesco: **universitybox.com**, nata per stare vicino agli studenti e alle loro famiglie, è il più grande marketplace in Italia per le aziende interessate a un segmento verticale di grande rilevanza.

Universitybox persegue inoltre la sua *mission* per gli studenti con attenzione anche al mondo del lavoro attraverso la recente apertura della start up Grapevine Marketing Srl che si occupa di servizi di *employer branding* e di *talent attraction* per le aziende.

GLI AUTORI

206

Paola Abbiezzi è Direttore didattico del Master **Comunicare lo sport** di ALMED e membro del tavolo di lavoro *Cattolica per lo sport* che mette a disposizione di aziende, leghe e federazioni sportive l'esperienza dell'Università nel campo della formazione e della ricerca applicata.

Laura Silvia Battaglia, giornalista professionista freelance e documentarista, lavora come reporter in aree di crisi dal 2007 ed è conduttrice e autrice RAI per Radio3 Mondo. Specializzata in Medio Oriente, con focus su Iraq e Yemen, ha lavorato dal 2012 al 2015 come corrispondente da Sanaa (Yemen) per l'agenzia video-giornalistica americano-libanese Transterra Media. Collabora con media stranieri (The Washington Post, Al Jazeera English, Al Jazeera Arabic...) e italiani (Rainews24, Sktg24, Tv2000, Radio Popolare, Radio24, Avvenire, La Stampa, La Repubblica, Il Fatto Quotidiano, L'Espresso, Il Venerdì, D di Repubblica, Donna Moderna, Jesus, Credere, Terrasanta, Il Reportage).

Ha girato, autoprodotta e distribuito dieci documentari, tra i quali *Yemen, nonostante la guerra* (2019), uno spaccato nella vita dei civili yemeniti in guerra.

Ha vinto i premi Lucchetta, Siani, Cutuli, Anello Debole e Giornalisti del Mediterraneo. Dal 2007 insegna tra gli altri, all'Istituto Reuters all'Università di Oxford. Da quindici anni è tutor senior del Master in Giornalismo dell'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano.

È inoltre autrice dell'e-book *Lettere da Guantanamo* (Il Reportage, dicembre 2016) e co-autrice, insieme a Paola Cannatella, del graphic novel *La sposa yemenita* (Becco Giallo, gennaio 2017), tradotto in quattro lingue.

Carla Bino, storico del teatro e docente di Organizzazione degli eventi e delle arti performative, è Direttore del Master in **Event&Entertainment design** di ALMED.

Si occupa di teorie della rappresentazione e della cultura drammatica del Medioevo e dell'Età Moderna. È autrice di diversi articoli su riviste nazionali e internazionali e delle monografie *Il dramma e l'immagine. Teorie cristiane della rappresentazione (II-XI sec.)* (2015) e *Dal trionfo al pianto. La fondazione del 'teatro della misericordia' nel Medioevo (V-XIII sec.)* (2008).

Dal 1998 al 2013 è stata fondatrice e direttore artistico di *Crucifixus – Festival di primavera*, prima rassegna italiana dedica-

ta al teatro sacro. Ha anche ideato e diretto i festival *Passi nella neve* (2008–2017) e *FabbricaBrescia* (2010). È stata membro del comitato scientifico e della commissione artistica di *Corpus Hominis* (2014–2017), progetto triennale per la costruzione di un sistema culturale urbano promosso dalla Diocesi di Brescia e finanziato da Fondazione Cariplo.

Marialuisa Bionda

È Founder di 2B Research. Esperta di Social & Marketing Research, ha ricoperto ruoli dirigenziali presso diverse realtà: Delfo, Milward Brown, GPF. Nel 2005 fonda 2B Research, agenzia di ricerche di mercato che vanta numerose collaborazioni con brand tra cui L’Oreal, Dolce e Gabbana, Luxottica, Ferragamo, Ferrero. Specializzata in semiotica, è alla costante ricerca di nuovi approcci e metodi che possano migliorare la comprensione dei comportamenti, degli atteggiamenti, dei valori e dei desideri che guidano le scelte dei consumatori. Ha un’esperienza pluriennale di docenza presso diversi Atenei italiani.

Gianluca Brianti è Co-founder del gruppo di aziende afferenti a Universitybox, nei cui Consigli di Amministrazione siede in qualità di Amministratore e Responsabile dei rapporti con gli Atenei e con le Istituzioni.

Dal 2016 dirige l’Osservatorio Universitybox, nato per monitorare gli aspetti primari della vita degli studenti universitari, dalla scelta del percorso formativo all’ingresso nel mondo del lavoro.

Chiara Cantù è professore associato presso l’Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano e Direttore scientifico del Master in **Account e Sales Management** (ALMED/Centrimark).

Dal 2000 collabora con Centrimark, svolgendo attività di ricerca con focus su network di impresa, relazioni spaziali, *business relationship*, innovazione e *entrepreneurial network*.

È autrice di articoli pubblicati su riviste nazionali e internazionali e paper presentati a convegni nazionali e internazionali.

Paolo Carelli insegna Storia e linguaggi del broadcasting e Teoria e tecnica dei media presso l’Università Cattolica del Sacro Cuore (sedi di Milano e Brescia). È Coordinatore didattico del Master **FareTV. Gestione, Sviluppo, Comunicazione** di ALMED e svolge attività di ricerca presso il Ce.R.T.A. (Centro di Ricerca sulla Televisione e gli Audiovisivi).

Simone Carlo è ricercatore presso la Facoltà di Scienze Politiche e Sociali dell’Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano. È Coordinatore didattico del Master in **Comunicazione, marketing digitale, pubblicità interattiva** di ALMED e insegna in diversi master con corsi di comunicazione e marketing. Presta inoltre attività di ricerca presso il Centro di Ricerca sui Media e la Comunicazione OssCom, dove si occupa di audience digitali.

Carlo Castorina si laurea in Giurisprudenza presso l’Università degli Studi di Catania nel 2017 e l’anno successivo, consegue il Master in **Media Relation e Comunicazione di Impresa** di ALMED.

È *Media Relation Specialist* presso Generali da gennaio 2021 e *Founder* e responsabile editoriale di Storyword da settembre 2020. Da aprile 2019 a dicembre 2020 è stato *Communication Manager* di Transcrime, centro di ricerca sulla criminalità transnazionale dell’Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano.

Ludovica Chiarini si laurea in Dams presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore (sede di Brescia) nel 2016 con una tesi triennale dal titolo *Cinema verde per il Pianeta Blu*. Accompanya la tesi con un documentario in cui sonda il panorama italiano in materia di sviluppo e applicazione di pratiche produttive sostenibili e in questa occasione, stringe la prima collaborazione con tempesta film, per cui diventa EcoMuvi Manager sul set di *Lazzaro Felice* (Alice Rohrwacher, 2016). Conseguisce il master in *Leadership for Sustainability* alla Malmö University in Svezia, nel cui quadro collabora con Film i Väst, Tomorrow Today, Secoya, Ecoprod, tempesta film, Trentino FC, BAFTA Albert e con lo European Film Commission Network. Da ultimo l'esperienza come *Sustainability Manager* sul set di *Dall'Interno* (Leonardo Di Costanzo, attualmente in post-produzione).

Paolo Dalla Sega ha ideato nel 2002 il Master **MEC. Eventi e comunicazione per la cultura** di ALMED, primo master universitario nel settore. Insegna Valorizzazione urbana e grandi eventi e Ideazione degli eventi presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore.

Nel 2019 è stato membro del panel *ECoC. European Capital of Culture* (Matera) per il Ministero Beni e Attività Culturali e Turismo e l'Unione Europea.

Senior advisor di PTSCLAS, ha curato di recente i progetti *Valore Territori* e *Valore Persona* per Fondazione Cariverona e il piano strategico *4 Museum Districts* per il Comune di Milano. È stato consulente strategico di altre istituzioni, tra cui Fondazione Cariplo, sui temi delle nuove imprese culturali e creative. Siede inoltre nel Consiglio di Amministrazione del Cen-

tro Servizi Culturali Santa Chiara (Trento) e della Fondazione Musica per Roma.

Emanuela DeMarchi, *Head of Creative Strategy & Consulting* di H2H – The Circular Agency di Milano.

Regista video con importanti esperienze in campo cinematografico nazionale e internazionale, docente di Media, ideazione e produzione in Università Cattolica del Sacro Cuore, è stata Coordinatore didattico del Master **IPM. Ideazione e produzione audiovisiva, cinematografica e per i media digitali** dal 2005.

Ha diretto il Laboratorio internazionale della comunicazione e ha coordinato la comunicazione di art4sport@onlus.

Matteo Di Palma è conduttore radiofonico e presentatore e docente di Comunicazione radiofonica presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano, dove è anche Coordinatore didattico del Master **Fare Radio. Ideazione, produzione e gestione dei prodotti radiofonici** di ALMED.

Nel campo radiofonico da più di dieci anni, nel 2012 arriva a m2o Radio, nel 2017 passa a R101. Oggi lavora per Radio Italia, terza radio nazionale più ascoltata.

Ruggero Eugeni è professore ordinario di Semiotica dei media presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore e dirige presso la stessa Università, il Master in **Media Relation e Comunicazione di Impresa** di ALMED. Ha pubblicato tra gli altri, *Semiotica dei media. Le forme dell'esperienza* (Carocci, 2010) e *La condizione postmediale* (Scholè, 2015); ha curato con Adriano D'Aloia, *Teorie del cinema. Il dibattito contemporaneo* (Cortina, 2017). Il suo ultimo libro è *Capitalismo algoritmico. Cinque*

dispositivi postmediali (più uno) (Scholè, 2021). Il suo sito è **media | experience | semiotics** (www.ruggeroeugeni.com).

Mariagrazia Fanchi è professore ordinario di Cinema, Fotografia e Televisione presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore, dove è anche Direttore dell'Alta Scuola in Media, Comunicazione e Spettacolo. Il suo campo di studi sono i processi di fruizione dei contenuti mediatici: i loro modelli e tendenze, le loro implicazioni economiche, sociali, culturali e industriali. Fra i suoi contributi più recenti: con Matteo Tarantino, *Has Digital Transformation Impacted Gender Imbalance in Italian cinema?* (Routledge, 2021); *Equality Illusions. Finanziamento pubblico del cinema e politiche di "genere"* (Mimesis, 2020); con Damiano Garofalo, *Storia e storie delle audience in era globale* (Bulzoni, 2018); con Alberto Bourlot, *I nuovi cinema Paradiso* (Vita e Pensiero, 2017); *L'audience* (Laterza, 2014).

Luca Fenati è Co-founder di Grapevine Marketing e Founder e CEO di Fluxus HR.

Laureato in Economia e commercio, dopo esperienze in società di consulenza e aziende multinazionali, nel 2003 fonda Fluxus HR, società di consulenza HR che ha supportato negli anni oltre duecento tra aziende e organizzazioni nelle attività di formazione, sviluppo e valutazione.

Si avvicina a Grapevine Marketing e all'*employer branding* per migliorare l'ingresso delle nuove risorse in azienda e lo sviluppo degli approcci manageriali.

Sara Franceschini è tutor d'aula e Coordinatore del Master **Fare Radio. Ideazione, produzione e gestione dei prodotti radiofonici** di ALMED.

Come giornalista pubblicista, ha scritto per il gruppo editoriale Netweek.

Coordina il progetto *Giovani Connessi*, con la società cooperativa Consorzio Arcobaleno, per la professionalizzazione e lo sviluppo di competenze pratiche sul mezzo radiofonico, rivolto ai giovani compresi tra gli 11 e i 18 anni.

Armando Fumagalli è professore ordinario di Teoria dei linguaggi presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore, dove è anche Direttore del Master in **International Screenwriting and Production** di ALMED. Presso la Facoltà di Scienze Linguistiche della stessa Università, insegna Semiotica, *History and Industry of International Cinema* e *Writing and Producing for Animation*.

È inoltre consulente per lo sviluppo di sceneggiature per la società di produzione televisiva Lux Vide, dove si occupa in particolare di progetti internazionali (*Guerra e pace, Anna Karenina, I Medici, Leonardo*).

È autore, fra le pubblicazioni più recenti, di *L'adattamento da letteratura a cinema* (Audino, 2020) e curatore, con Cassandra Albani e Paolo Braga, di *Storia delle serie tv* (Audino, 2021).

Deborah Paola Gaudio si occupa di coordinamento stage, relazioni con le aziende e gestione comunicazione per il Master in **Account e Sales Management** (ALMED/Centrimark); è *career adviser* per i corsi di laurea magistrale in *CIMO. Comunicazione per l'Impresa, i Media e le Organizzazioni complesse* e *GeCo. Gestione dei contenuti digitali per i media, le imprese e i patrimoni culturali* presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore.

Dal 2018 è inoltre editor per Brandforum.it, osservatorio culturale sul *branding*.

Paolo Gomasca è professore ordinario di Filosofia morale presso la Facoltà di Scienze Politiche e Sociali dell'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano e Direttore scientifico del Master **Fare Radio. Ideazione, produzione e gestione dei prodotti radiofonici** di ALMED.

Fa parte del comitato direttivo del *Transdisciplinary Research on Food Issues Center* (TROFIC) e del Centro di ricerca *Relational Social Work* (RSW) dell'Università Cattolica. È inoltre membro del Forum Lacaniano in Italia (FLAI) e dell'*Internationale des Forums du Champ Lacanien*. Tra le sue pubblicazioni, *Enjeu cartésien et philosophie du corps* (Peter Lang, 2012), *Con l'inchiostro e il pennello. Lacan e Shinto* (Mimesis, 2017) e *Etica del cibo* (Morcelliana, 2021).

Elisabetta Locatelli è docente a contratto, Direttore didattico del Master in **Digital Communications Specialist** e Coordinatore didattico del Master in **Comunicazione Sanitaria** presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore, dove ha conseguito la laurea in Filosofia e il dottorato di ricerca in Culture della Comunicazione.

I suoi interessi di ricerca riguardano i *social media studies* e in particolare la storia, la cultura e lo sviluppo dei social media in Italia; la *platform society*; i processi di professionalizzazione dell'uso dei social media, fra cui la comunicazione di brand sui social media e il fenomeno degli *influencer*; la comunicazione della salute e l'etica della ricerca sui social media.

Massimo Locatelli, storico dei media audiovisivi e docente di Filmologia, è Coordinatore del Dams dell'Università Cattolica del Sacro Cuore e Direttore scientifico del Master **IPM. Ideazione e produzione audiovisiva, cinematografica e per i media digitali** di ALMED.

Marco Lombardi è Direttore del Dipartimento di Sociologia e della Scuola di Giornalismo dell'Università Cattolica del Sacro Cuore e professore ordinario di Sociologia.

Sicurezza e terrorismo, esplorati soprattutto nella loro dimensione comunicativa, rappresentano il suo ambito di ricerca e insegnamento privilegiato, che ha inoltre dato vita a *ITSTIME – Italian Team for Security, Terroristic Issues & Managing Emergencies* (www.itstime.it/), centro di ricerca fondato da Lombardi vent'anni fa e testimoniato nelle sue oltre duecento pubblicazioni.

È membro della Commissione di Palazzo Chigi per il contrasto alla radicalizzazione e del Comitato di Riflessione e Indirizzo Strategico del Ministero degli Affari Esteri, oltre che di numerosi network internazionali. Collabora altresì con le maggiori istituzioni nazionali che si occupano della valutazione della minaccia del terrorismo e dell'elaborazione di strategie di contrasto.

Accanto a una intensa attività di studio e ricerca, Lombardi ha condotto diverse missioni in contesti di crisi e di conflitto, tra cui recentemente in Somalia, Afghanistan, Medio Oriente e Nord Africa.

Maurizio Mazzanti è stato Co-fondatore nel 2000 di E3, una delle più longeve agenzie italiane di marketing digitale, venduta nel 2015 al Gruppo Digitouch.

Nel 2018 ha creato Reborn Ideas (www.rebornideas.com), *social commerce community* di prodotti Made in Italy realizzata mediante *upcycling*, *recycling* e materiali sostenibili e nel 2021 Primo Raccolto, *e-commerce omnicanale* di prodotti a km0 della provincia di Pesaro e Urbino.

È stato consigliere nel direttivo dello IAB – Interactive Advertising Bureau nel 2010-2011 e dal 2010 collabora con il Master in **Comunicazione, marketing digitale e pubblicità interattiva** di ALMED, dove insegna *Social media* e fa parte del consiglio direttivo.

Luca Monti è Program Manager dal 2001 del Master in **MEC. Eventi e comunicazione per la cultura** di ALMED. Presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore, è docente a contratto di Ideazione e progettazione di eventi, *Team building*, Redazione e presentazione di progetti per la cultura, per i master e per il corso di laurea magistrale in *CIMO. Comunicazione per l'Impresa, i Media e le Organizzazioni complesse*. Ha lavorato come consulente freelance per il Danaefestival, rassegna di spettacolo dal vivo e arti performative a Milano. È inoltre autore e produttore di eventi culturali e sociali per diversi enti pubblici e privati e conduce la trasmissione radiofonica *Mille Eventi* per la web radio RBS.

Roberto Morandi si occupa di management e comunicazione per il settore socio-sanitario e ha realizzato numerosi percorsi formativi per aziende farmaceutiche e gruppi ospedalieri pubblici e privati di rilevanza nazionale. All'interno del Gruppo KOS Spa che gestisce strutture sanitarie di ricovero e cura, prevalentemente nel settore della terza età, ricopre il ruolo di Responsabile della formazione manageriale e com-

portamentale. Collabora con ALTEMS – Alta Scuola di Economia e Management dei Sistemi Sanitari dell'Università Cattolica del Sacro Cuore nell'ottica di aggiornamento costante delle conoscenze nell'ambito dell'umanizzazione delle cure e della comunicazione sanitaria.

Patrizia Musso è Direttore didattico del Master in **Account e Sales Management** (ALMED/Centrimark). Dai primi anni Novanta è docente a contratto di Storia e linguaggi della pubblicità, Forme e strategie della comunicazione digitale e di Marketing aziendale e *Internal Branding* presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore.

Consulente strategico per diverse aziende e *Senior trainer*, ha all'attivo numerosi articoli sui temi della comunicazione di marca e d'impresa; per FrancoAngeli ha pubblicato *Brand Reloading* (2011), *Slow brand* (nuova ed. 2017), *Turismo Digitale. In viaggio tra i click* (2018, con Alessandra Olietti) e *Brand Renaissance. Nuove tecnologie per rivoluzionare la comunicazione* (2020, con Maria Luisa Bionda). Tra i maggiori esperti e studiosi italiani di *brand communication*, ha ideato e dirige dal 2001 Brandforum.it (www.brandforum.it/), osservatorio culturale sul *branding*.

Emiliano Novelli è Founder e Presidente delle società Idea Link e Grapevine Marketing. È inoltre membro del Consiglio Direttivo del SIAM 1838, di ASSIDIM, del Gruppo Media e Comunicazione di Assolombarda e C.T.U. del Tribunale di Milano. Già Vicepresidente di Assolombarda, membro della squadra di Presidenza Nazionale di Confindustria GGI e Presidente dei Giovani Imprenditori di Assolombarda, nel 2005 fonda Universitybox.com, la prima piattaforma social orien-

tata al welfare studentesco, realtà ad oggi partner delle più importanti PMI nazionali e multinazionali internazionali per progetti di comunicazione ed *employer branding*.

Alessandra Olietti si occupa del coordinamento del Master in **Cultural Diplomacy**. Presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore, è docente a contratto in materia di *Branding Communication* con applicazione anche all'ambito turistico. Per FrancoAngeli è autrice di *Turismo digitale. In viaggio tra i click* (2018, con Patrizia Musso). Dal 2012 è Senior editor per Brandforum.it, osservatorio culturale sul *branding*. È inoltre *career adviser* per il corso di laurea magistrale in CIMO. *Comunicazione per l'Impresa, i Media e le Organizzazioni complesse*.

Federica Olivares è Founder e Direttore dell'International Program e Master in **Cultural Diplomacy** e *board member* della Fulbright Commission per gli scambi culturali fra gli Stati Uniti e l'Italia.

Maria Francesca Piredda è assegnista di ricerca presso il Dipartimento di Scienze della Comunicazione e dello Spettacolo dell'Università Cattolica del Sacro Cuore e docente di Istituzioni di storia del cinema presso lo stesso Ateneo. È inoltre Direttore didattico del Master **MICA. Management dell'Immagine, del Cinema e dell'Audiovisivo** di ALMED e autrice de *I festival del cinema in Italia. Origine, evoluzione e gestione dell'emergenza sanitaria* (Carocci, in corso di pubblicazione) e curatrice de *Il valore della cultura. Uno sguardo su musei, collezioni e territori italiani nell'era digitale* (Educat, 2019).

Jacopo Pozzi è Founder di The Owl Post, autore e consulente per la comunicazione sportiva. Presso il Master **Comunicare lo sport** di ALMED, è docente del workshop di *Storytelling per la comunicazione degli atleti, delle federazioni e delle organizzazioni sportive*.

Sara Sampietro è assegnista di ricerca per ALMED con il progetto *Opinion Leader 4 Future*. È altresì docente di Linguaggi e forme espressive dello spettacolo e del seminario in Web Listening e Web Reputation presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore con cui, dopo il dottorato in Culture della Comunicazione, ha collaborato a numerosi progetti di ricerca. Per dieci anni ha affiancato all'attiva accademica il lavoro in RCS Media Group, rivestendo ruoli manageriali nell'ambito della ricerca di mercato e del marketing digitale e audiovisivo.

I suoi interessi di ricerca riguardano gli *audience studies* e in particolare, i consumi audiovisivi e le piattaforme di social networking. Negli ultimi anni si è concentrata anche sullo studio delle nuove pratiche informative e di *influencing*. Per FrancoAngeli è autrice di *Teen Television: Televisione crossmediale e adolescenti in Italia* (2013).

Elisa Santoni è tutor d'aula e di stage del Master in **Digital Communications Specialist**.

Appassionata di social media, marketing e comunicazione digitale, è *Communication consultant* per l'Istituto Giuseppe Toniolo di Studi Superiori e *PR and Communication strategist* di IAA Italy Chapter, la più rilevante *community* internazionale di leader del marketing e della comunicazione a livello mondiale.

Simonetta Saracino, esperta professionista nell'area della comunicazione d'impresa, ha operato per la Business School del Gruppo24Ore e ha gestito le attività di *media relation* e gli eventi delle Edizioni Condé Nast Italia per tutte le testate del Gruppo. Dal 2006 ha contribuito a fondare e sviluppare il Master in **Media Relation e Comunicazione d'impresa** di ALMED, del cui direttivo dal 2013 è membro. È inoltre coautrice e curatrice di *Obiettivo Media Relation: Storie, tecniche e passioni di giovani comunicatori dall'università all'impresa*, edito da FrancoAngeli.

Massimo Scaglioni è professore ordinario di Economia e marketing dei media e Storia dei media presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano. È Direttore del Ce.R.T.A. (Centro di Ricerca sulla Televisione e gli Audiovisivi) e Direttore scientifico del Master **Fare TV. Gestione, Sviluppo, Comunicazione** di ALMED.

Anna Sfardini è ricercatore in Cinema, fotografia, televisione e insegna Comunicazione interculturale e Metodi di ricerca sulla produzione e i consumi mediali presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano. Coordina l'attività di ricerca del Ce.R.T.A. (Centro di Ricerca sulla Televisione e gli Audiovisivi). È inoltre Direttore didattico del Master **Fare Tv. Gestione, sviluppo, comunicazione** di ALMED.

Gianni Sibilla è Direttore didattico del Master in **Comunicazione Musicale** di ALMED.

All'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano, insegna Mercati e media musicali presso la facoltà di Scienze Linguistiche. Ha pubblicato diversi libri sull'industria e sulla

comunicazione della musica, tra cui *I linguaggi della musica pop* (Bompiani, 2003) e *Musica e media digitali* (Bompiani, 2008). Il suo ultimo libro è *Storia leggendaria della musica Rock* (Giunti, 2020, con Riccardo Bertone). È inoltre giornalista musicale e scrive per Rockol.it.

Michele Varini, laureato in Gestione del Lavoro e Comunicazione per le Organizzazioni, è tutor del Master in **Comunicazione, marketing digitale e pubblicità interattiva** di ALMED. I suoi interessi di ricerca riguardano il tema dei consumi culturali e della comunicazione per le industrie creative.

Pier Donato Vercellone ha ricoperto diversi ruoli direttivi nell'area comunicazione del Gruppo Telecom Italia e nel 2007 è diventato Direttore Centrale Comunicazione ed Eventi presso il Comune di Milano, con l'incarico di sviluppare i progetti di comunicazione, promozione e *brand management* della Città. Successivamente ha seguito la comunicazione di crisi, i rapporti con i media e lo *stakeholder engagement* a livello mondiale per il piano di rimozione della Costa Concordia dall'Isola del Giglio. Dal 2013 ha lavorato per Sisal Group, prima come Direttore Comunicazione e CSR e in seguito come Direttore Marketing e Comunicazione. Attualmente ricopre il ruolo di Chief Communications Officer in AC Milan.

È inoltre docente a contratto presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano e al Master in **Media Relation e Comunicazione d'impresa** di ALMED. Dal 2016 al 2019, è stato Presidente di FERPI, la Federazione Relazioni Pubbliche Italiana.

Ivana Vilardi coordina il Master **Progettare Cultura. Arte, design, imprese culturali** di ALMED dal 2008. Laureata in

Storia dell'Arte, ha collaborato alla catalogazione di alcune opere delle collezioni di Intesa Sanpaolo e pubblicato in *L'Uomo nero* (Cuem). Negli ultimi anni si è occupata dei fattori di cambiamento in atto nell'ambito dei beni culturali e ha collaborato con enti pubblici per sviluppare progetti culturali sul territorio.

Nicoletta Vittadini è professore associato di Sociologia della comunicazione e dei media digitali e Comunicazione e marketing digitale presso la Facoltà di Scienze Linguistiche dell'Università Cattolica del Sacro Cuore.

Dirige il Master in **Digital Communications Specialist** di AL-MED ed è Vicedirettore del Master in Giornalismo.

Studiosa di comunicazione digitale dagli anni Novanta, è autrice di pubblicazioni scientifiche riconosciute a livello internazionale e ha partecipato a numerose reti di ricerca europee ed extraeuropee. È stata speaker in conferenze accademiche e meeting di professionisti in Italia, Europa, Stati Uniti e Cina. Il suo principale interesse di ricerca è la comunicazione attraverso i social media dal punto di vista delle teorie e delle applicazioni in diversi settori economici e da parte delle istituzioni.

Il suo ultimo volume è *Social media Studies. I social media alle soglie della maturità* (FrancoAngeli, 2018).

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- Aa.Vv. (2019), *Libro Bianco delle Professioni della Comunicazione*, FrancoAngeli, Milano (http://ojs.francoangeli.it/_omp/index.php/oa/catalog/book/402).
- Bennet W.L., Iyengar S. (2008), *A New Era of Minimal Effects? The changing Foundations of Political Communication*, "Journal of Communication", vol. 58, pp. 707-731.
- Bennet W.L., Manheim J. (2006), *The One-Step Flow of Communication*, "The Annals of the American Academy of Political and Social Science", vol. 608, 1, pp. 213-232.
- Bentivegna S., Boccia Artieri G. (2019), *Le teorie delle comunicazioni di massa e la sfida digitale*, Editori Laterza, Bari- Roma.
- Bignardi P., Marta E., Alfieri S. (2018), *Generazione Z. Guardare il mondo con fiducia e speranza*, Vita e Pensiero, Milano, p. 16.
- Buonanno M. (2005), *Visibilità senza potere. Le sorti progressive ma non magnifiche delle donne giornalista italiane*, Liguori, Napoli.
- Carelli G. (2020), *La certificazione di Great Place To Work*, in Musso P., Bionda M. (a cura di), *Brand Renaissance. Nuove tecnologie per rivoluzionare la comunicazione*, FrancoAngeli, Milano, pp. 53-59.
- Carter C., Steiner C., McLaughlin L. (a cura di) (2015), *The Routledge Companion to Media & Gender*, Routledge, London.
- Castells M. (2009), *Comunicazione e Potere*, Università Bocconi Editore, Milano.
- Davis K. (2008), *Intersectionality as buzzword: a sociology of science perspective on what makes a feminist theory successful*, "Feminist Theory", vol. 9, 1, pp. 67-85.
- Dondena M. (2020), *L'avanzata del self tape*, in Musso P., Bionda M. (a cura di), *Brand Renaissance. Nuove tecnologie per rivoluzionare la comunicazione*, FrancoAngeli, Milano, pp. 166-169.
- Evans R. (2016), *The Talent Magnet: Employer Branding & Recruitment Marketing Strategies to Attract Millennial Talent*, Createspace Independent Publishing Platform, Lipsia.
- Eysenbach G. (2008), *Medicine 2.0: social networking, collaboration, participation, apomediation, and openness*, "Journal of Medical Internet Research", vol. 10, 3, pp. 1-9.
- Fanchi M. (2015), *Il rovescio della medaglia. Le donne e le professioni della comunicazione nell'Italia degli anni Sessanta e Settanta*, in L. Cardone, S. Filippelli (a cura di), *Filmare il femminismo. Studi sulle donne nel cinema e nei media*, ETS, Pisa, pp. 183-192.
- Fanchi M. (2020), *Equality Illusions. Finanziamento pubblico del cinema e politiche di "genere"*, in D. Holdaway, D. Missero

- (a cura di), *Il sistema dell'impegno nel cinema italiano contemporaneo*, Mimesis, Milano, pp. 187-203.
- Fanchi M., Tarantino M. (2020), *Has Digital Transformation Impacted Gender Imbalance in Italian cinema? A data analysis of creative clusters 2004-2016*, in M. Massi, M. Vecco, Y. Lin (a cura di), *Digital Transformation in the Cultural and Creative Industries*, Routledge Taylor & Francis Group, London-New York, pp. 162-184 (<http://hdl.handle.net/10807/166238>).
- Floridi L. (2019), *The Onlife Manifesto: Being Human in a Hyperconnected Era*, Springer Open, Oxford.
- Giaccardi C. (a cura di) (2010), *Abitanti della Rete. Giovani, relazioni e affetti nell'epoca digitale*, FrancoAngeli, Milano.
- Gill R. (2007), *Gender and the Media*, Polity Press, Cambridge.
- Gitlin T. (1978), *Media Sociology: The Dominant Paradigm*, "Theory and Society", vol. 6, pp. 205-253.
- Hancock A.M. (2007), *Intersectionality as a normative and empirical paradigm*, "Political Science and Politics", vol. 37, 1, pp. 41-45.
- Holbert R.L. et al. (2010), *A New Era of Minimal Effects? A Response to Bennet and Iyengar*, "Journal of Communication", vol. 60, pp. 15-34.
- Hole K.L., Jelača D., Kaplan A., Petro P. (a cura di) (2017), *The Routledge Companion to Cinema and Gender*, Routledge, New York.
- Kats E., Lazarsfeld P.F. (1955), *Personal Influence*, The Free Press, New York.
- Kearny M.C. (a cura di) (2011), *The Gender and Media Reader*, Routledge, London- NewYork.
- Klapper J.T. (1960), *The Effects of Mass Communication*, The Free Press, Glencoe.
- Krijnen T., Van Bauwel S. (2015), *Gender and Media: Representing, Producing, Consuming*, Routledge, London-NewYork.
- Lovari A. (2017), *Social media e comunicazione della salute*, Guerini Scientifica, Milano.
- Martini A., Zanella S. (2017), *#Social Recruiter, Strategie e strumenti digitali per i professionisti HR*, FrancoAngeli, Milano.
- McCabe J. (2004), *Feminist Film Studies: Writing the Woman into Cinema*, Wallflower, New York.
- Mendes K. (a cura di) (2016), *Gender and the Media*, Routledge, London-New York.
- Montalto V. (2021), *Cultura per lo sviluppo sostenibile: misurare l'immisurabile?*, Fondazione Unipolis.
- Moorhead S., Hazlett D., Harrison L., Carroll J., Irwin A. et al. (2013), *A new dimension of health care: systematic review of the uses, benefits, and limitations of social media for health communication*, "Journal of Medical Internet Research", vol. 15, 4.
- Mulvey L., Backman Rogers A. (a cura di) (2015), *Feminisms: Diversity, Difference and Multiplicity in Contemporary Film Cultures*, Amsterdam University Press, Amsterdam.
- Musso P., Bionda M. (a cura di) (2020), *Brand Renaissance. Nuove tecnologie per rivoluzionare la comunicazione*, FrancoAngeli, Milano.
- Musso P. (2020), *Reinventare le strategie di marca all'interno delle organizzazioni*, in Musso P., Bionda M. (a cura di), *Brand Renaissance. Nuove tecnologie per rivoluzionare la comunicazione*, FrancoAngeli, Milano, pp. 23-25.
- Musso P. (2020), *Brand entertainment & Generazione Z*, "NC – Nuova Comunicazione", n. dicembre- gennaio 2020.
- Nye J. (1990), *Bound to Lead: a Changing Nature of American Power*, Basic Books.
- Olietti A. (2020), *La proliferazione delle Academy aziendali e la nascita di processi di Talent Acquisition*, in Musso P., Bionda M. (a cura di), *Brand Renaissance. Nuove tecnologie per rivoluzionare la comunicazione*, FrancoAngeli, Milano, pp. 150-154.

- Osborne R. (2021), *Introduction*, in Osborne R., Laing D. (a cura di), *Music by Numbers. The Use and Abuse of Statistics in the Music Industries*, Intellect, Bristol-Chicago.
- Prins B. (2006), *Narrative accounts of origins: a blind spot in the intersectional approach?*, "European Journal of Women's Studies", vol. 13, 3, pp. 277-290.
- Ravasio M. (2020), *Il difficile rapporto intergenerazionale*, in Musso P., Bionda M. (a cura di), *Brand Renaissance. Nuove tecnologie per rivoluzionare la comunicazione*, FrancoAngeli, Milano, pp. 158-159.
- Rella P., Bergamante F., Cavarra R., Fasano A. (2008), *Mestieri a confronto nei media: Il giornalista e la programmista-regista*, "Economia & Lavoro", XLII, 2, pp. 83-100.
- Ross K., Padovani C. (a cura di) (2016), *Gender Equality and the Media. A Challenge for Europe*, Routledge, London-New York.
- Sala M., Scaglioni M. (a cura di) (2020), *L'altro virus. Comunicazione e disinformazione ai tempi del Covid-19*, Vita e Pensiero, Milano.
- Sibilla G. (2003), *I Linguaggi della musica pop*, Bompiani, Milano.
- Tagliapietra P. (2015), *Leader digitali. Dall'analisi dell'influenza online all'influencer management*, FrancoAngeli, Milano.
- Twenge J.M. (2018), *Iperconnessi*, Einaudi, Torino.
- Villa C. (2011), *Brand entertainment reloaded in Italia e nel mondo*, in Musso P. (a cura di), *Brand Reloading*, FrancoAngeli, Milano.
- Waszak P.M., Kasprzycka-Waszak W., Kubanek A. (2018), *The spread of medical fake news in social media – The pilot quantitative study*, "Health Policy and Technology", vol. 7, 2, pp. 115-118.
- Watts J., Dodds P.S. (2007), *Influentials, Networker, and Public Opinion Formation*, "Journal of Consumer Research", vol. 34, 4, pp. 441-458.
- Wikstrom P. (2019), *The Music Industry: Music in the cloud*, Polity, Cambridge.

FONTI

218

All Things Being Equal. Gender Equality Guidelines for Public Service Media

www.ebu.ch/publications/strategic/login_only/all-things-being-equal-gender-equality-guidelines-from-public-service-media

ALMED, Opinion Leader 4 Future <https://almed.unicatt.it/almed-opinion-leader-4-future>

Barbieri F., *L'Intelligenza artificiale «conquista» i direttori del personale: il 58% usa algoritmi*, Il Sole 24 Ore, 5 luglio 2019

www.ilssole24ore.com/art/l-intelligenza-artificiale-conquista-direttori-personale-il-58percento-usa-algoritmi--AE0id6iE

Brandforum.it, *Addio ai "mi piace": Facebook dà nuova importanza ai Page Followers*, 7 gennaio 2021

www.brandforum.it/paper/addio-ai-mi-piace-facebook-da-nuova-importanza-ai-page-followers/

Cavalcoli D., *Bending Spoons, Volvo e Nutricia. Le aziende ideali per i millennials*, Corriere della Sera (L'Economia), 25 novembre 2019

www.corriere.it/economia/aziende/19_novembre_25/bending-spoons-nutricia-volvo-luogo-lavoro-ideale-millennial-94e6e39c-0f4a-11ea-bd6b-b9b6fa42a1a4.shtml

Centric (*Creative Networks Information Cruncher*) <https://almed.unicatt.it/almed-ldh-lab-digital-humanities-centric>

Cineregio. European network of regional film fund www.cineregio.org/

EAO. European Audiovisual Observatory www.obs.coe.int/en/web/observatoire/

EAO. European Audiovisual Observatory (2019), *Female Directors in European Cinema. Key Figures*

<https://rm.coe.int/female-directors-in-european-cinema-key-figures-2019/16809842b9>

EAO. European Audiovisual Observatory (2018), *Gender imbalances in the audiovisual industries*

https://search.coe.int/observatory/Pages/result_details.aspx?ObjectId=0900001680946134

EIGE (2019), *Gender Equality Index 2019. Work-life balance*, Publications Office of the European Union, Luxembourg

<https://eige.europa.eu/publications/gender-equality-index-2019-work-life-balance>

EIGE (2020), *Gender Equality Index 2020*

<https://eige.europa.eu/publications/gender-equality-index-2020-key-findings-eu#downloads-wrappergender>

Eurofound (2020), *Gender equality at work*, European Working Conditions Survey 2015 series, Publications Office of the European Union, Luxembourg www.eurofound.europa.eu/publications/report/2020/gender-equality-at-work

Eurofound (2020), *Telework and ICT-based mobile work: Flexible working in the digital age*, New forms of employment series, Publications Office of the European Union, Luxembourg <https://euagenda.eu/upload/publications/untitled-291423-ea.pdf>

EWA. European EWA (2016), *Where are the women directors in European films?. Gender equality report on female directors (2006-2013)* www.ewawomen.com/research/

Forum dell'arte contemporanea italiana, Comunicato documento conclusivo Forum 2020 www.forumartecontemporanea.it/comunicato-documento-conclusivo-forum-2020

GFK, Health Information Journey (2015), *Canali e influenti nel decision making della popolazione italiana in area salute e benessere* www.panoramasanita.it/wp-content/uploads/2015/10/Sintesi-risultati-indagine-GFK-Eurisko-Health-Information-Journey.pdf

GlobalWebIndex (2019), *The Youth of the Nations: Global Trends Among Gen Z* https://assets.ctfassets.net/inb32lme5009/7wDluSsLOnSxTUqPmRb081/603b8ffb77757549d39034884a23743c/The_Youth_of_the_Nations__Global_Trends_Among_Gen_Z.pdf

Great Place to Work, *Best Workplaces for Millennials 2019* www.greatplacetowork.it/la-classifica-dei-best-workplaces-italia-2019-for-millennials

ICOM, *Report Museums, museums professionals and COVID-19* https://icom.museum/wp-content/uploads/2020/11/FINAL-EN_Follow-up-survey.pdf

IFPI, *Global music report 2019* www.ifpi.org/ifpi-global-music-report-2019/

IIDEA. Italian Interactive Digital Entertainment Association <https://iideassociation.com/>

Indeed, sezione Recensioni aziendali <https://it.indeed.com/companies?from=gnav-homepage>

Infojobs, *Employer Branding, i dipendenti sono i migliori ambassador* <https://lavoroedintorni.infojobs.it/2019/01/31/employer-branding-i-dipendenti-sono-i-migliori-ambassador/>

Innovazione Digitale in Sanità (2019), *Cresce la spesa per la sanità digitale: 1,39 mld di euro, +7%* www.osservatori.net/it/ricerche/comunicati-stampa/cresce-la-spesa-per-la-sanita-digitale-1-39-mld-di-euro-plus7

Innovazione Digitale nei Beni e Attività Culturali (2021), *Dall'emergenza nuovi paradigmi digitali per la cultura* www.osservatori.net/it/prodotti/formato/raccolte-tematiche/emergenza-nuovi-paradigmi-digitali-cultura-raccolta

Job Reference, sezione Leggi le recensioni www.jobreference.com/recensioni-aziende

Lo Stato dei Luoghi www.lostatodeiluoghi.com/

Making the BBC a Great Workplace for Women www.bbc.co.uk/diversity/reports/making-the-bbc-a-great-workplace-for-women

Ministero dei beni culturali, sezione generale Cinema e audiovisivo www.cinema.beniculturali.it

Ministero della Salute. Fake News www.salute.gov.it/portale/nuovocoronavirus/archivioFakeNewsNuovoCoronavirus.jsp

- Ministero della Salute, *SALUTE 2020. Un modello di politica europea a sostegno di un'azione trasversale al governo e alla società a favore della salute e del benessere* www.salute.gov.it/imgs/C_17_pubblicazioni_1819_allegato.pdf
- MOI! Museums of Impact www.museovirasto.fi/en/museum-sector-development/moi-museums-of-impact
- Morning Future, *Il futuro è social: cinque nuove professioni digital in ascesa*, 15 dicembre 2020
www.morningfuture.com/it/article/2020/12/15/social-lavoro-professioni-emergenti/1080/
- Openpolis, *Come funzionano le quote rosa nelle società quotate e a controllo pubblico*, 29 giugno 2020
www.openpolis.it/parole/come-funzionano-le-quote-rosa-nelle-societa-quotate-e-a-controllo-pubblico/
- Operating Eurovision and Euroradio www.ebu.ch/home
- Osservatorio "Italiani e Social Media in tempo di Coronavirus" (2021) www.blogmeter.it/osservatorio-coronavirus
- Osservatorio delle competenze digitali 2019, p. 133
https://competenzedigitali.org/wp-content/uploads/2020/01/Osservatorio_CompетенzeDigitali_2019.pdf
- Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano (2019), *Gli smart worker in Italia*
www.osservatori.net/it/prodotti/formato/report/smart-worker-italia-report
- Pogliotti G., *Alla ricerca di 90mila lavoratori entro la fine dell'anno. Ecco le 30 figure più richieste*, Il Sole 24 Ore, 26 novembre 2020
www.ilsole24ore.com/art/alla-ricerca-90mila-lavoratori-entro-fine-dell-anno-ecco-30-figure-piu-richieste-ADzYLP3?refresh_ce=1
- Protocollo di sostenibilità italiano certificato www.tempestafilm.it/ecomuvi/
- PWC (2020), *Global Diversity & Inclusion Survey* www.pwc.com/gx/en/services/people-organisation/global-diversity-and-inclusion-survey.html
- Radio TER (2020), *Dati secondo semestre 2020*
www.tavoloeditoriradio.it/wp-content/uploads/2021/01/TER-Dati-II-semestre-16-giugno-14-dicembre-2020.pdf
- Rapporto Mediobanca, *I giganti del WebSoft. Software e Web Companies (2014-2019)*, novembre 2019
www.areastudimediobanca.com/it/product/report-websoft-2019
- Recommendation CM/Rec (2017) of the Committee of Ministers to member States on gender equality in the audiovisual sector
<https://fra.europa.eu/en/law-reference/recommendation-cmrec20179-committee-ministers-member-states-gender-equality>
- Reputation Institute www.reputationinstitute.com
- Sanchez D., *The live music industry will be worth \$31 billion worldwide by 2022*, Digital Music News, 28 ottobre 2018
www.digitalmusicnews.com/2018/10/26/latest-live-music-revenue-31-billion-2022/
- Sardegna Green Film Shooting www.sardegnafilmcommission.it/docs/SARDEGNA_Green_Film_Shooting.pdf
- Scaglioni A., *Addio influencer, ora vince il «broker». Ecco come si formano le opinioni*, Corriere della Sera (L'Economia), 3 giugno 2020
www.corriere.it/economia/aziende/20_giugno_03/addio-influencer-ora-social-vince-broker-ecco-come-si-formano-opinioni-web-ae92ddd2-a42d-11ea-b19d-c124828d4b5b.shtml
- SIAE (2020), *Annuario dello spettacolo 2020* www.siae.it/sites/default/files/SIAE_Annuario_dello_Spettacolo_2020.pdf

Terzo Rapporto Auditel-Censis, *L'Italia post lockdown. La nuova normalità digitale delle famiglie italiane*, ottobre 2020

www.auditel.it/wp-content/uploads/2020/10/Auditel-Censis-2020.pdf

Tips Ricerche www.tipsricerche.it/

Traiettorie transformative ai tempi della pandemia www.youtube.com/watch?v=BrFPtCOgOFg

Transcrime www.transcrime.it/en/

Trentino Green Film www.trentinofilmcommission.it/en/green-film/

Valutazione di impatto della Legge Cinema e Audiovisivo. Anno 2019

www.cinema.beniculturali.it/direzione generale/148/valutazione-di-impatto

Veronesi U., *La nostra salute – Domande di Oggi* - n. 24/2008.

World Health Organization, *Managing the COVID-19 infodemic: Promoting healthy behaviours and mitigating the harm from misinformation and disinformation*, 23 settembre 2020

www.who.int/news/item/23-09-2020-managing-the-covid-19-infodemic-promoting-healthy-behaviours-and-mitigating-the-harm-from-misinformation-and-disinformation

Libro bianco delle **PROFESSIONI DELLA COMUNICAZIONE 2021**



La terza edizione del Libro Bianco torna a guidarci attraverso la galassia delle professioni della comunicazione, offrendo una mappa aggiornata dei lavori nei diversi comparti dell'industria culturale e comunicativa.

Il libro è articolato in quattro sezioni. La prima prosegue il lavoro di monitoraggio delle professioni della comunicazione, fra informazione e media relation; cinema, televisione, radio, musica, media digitali e cultura. Una ricognizione a 360° con testimonianze e affondi sui cambiamenti introdotti dalla crisi sanitaria e sulle professioni emergenti.

Nella seconda sezione ci si addentra nel territorio dinamico e in continua trasformazione delle professioni del digitale, con una ricerca su 149 aziende che operano nel campo della consulenza digital, e che raccontano la loro struttura, le loro logiche di reclutamento e i percorsi di carriera.

La terza sezione capovolge la prospettiva da cui si guarda di solito all'occupazione e, attraverso tre indagini estensive sui giovani che si preparano a entrare nei mondi della comunicazione, tratteggia il profilo di una nuova generazione di professionisti, mettendo a disposizione delle imprese una guida per le proprie politiche di employer branding.

Il volume si chiude con un affondo sulla questione cruciale del bilanciamento di genere. Tre ricerche, in dialogo fra loro, per informare, denunciare il divario nel comparto, ma anche cogliere i segnali positivi e contribuire ad assicurare ai futuri professionisti della comunicazione un contesto inclusivo e capace di valorizzare il talento e la persona.

ALMED, Alta Scuola in Media, Comunicazione e Spettacolo, è la struttura dell'Università Cattolica del Sacro Cuore preposta alla formazione post-laurea nel campo dell'informazione giornalistica e di settore e della comunicazione al servizio delle imprese, dei media, delle istituzioni e dei territori.

ALMED forma professionisti specializzati nei settori strategici della comunicazione e dello spettacolo: giornalismo e media relation; ideazione e organizzazione di eventi per la cultura, l'impresa, i territori; ideazione, produzione e management di prodotti audiovisivi e multimediali per il cinema, la televisione e il web; comunicazione strategica, online e offline, per le imprese, le istituzioni e le organizzazioni complesse.

ALMED svolge attività di consulenza negli ambiti della comunicazione e della comunicazione d'impresa, della misurazione degli impatti dei prodotti culturali e mediali, dell'analisi, gestione e valorizzazione di risorse eterogenee (archivi, collezioni, opere, territori...) attraverso le tecnologie digitali.