

■ di Chiara Valmachino
e Antonio Costa

Dopo una breve premessa volta a definire il concetto di recruitment, ci domanderemo in questo capitolo quali sono i canali privilegiati dalle aziende audiovisive lombarde nella ricerca di personale e, specularmente, dai lavoratori nell'attività di job search. Per ognuno dei canali individuati, analizzeremo le criticità individuate da aziende e lavoratori. Si verificherà poi, in particolare, l'incidenza di due strumenti di ricerca del lavoro, ovvero l'inserzione on line e quella a modulo su quotidiani, analizzando in un periodo campione il numero e la tipologia di inserzioni per il settore audiovisivo. Evidenzeremo le criticità emerse, anche in una prospettiva di confronto internazionale.

Il Focus offre anche in questo caso un benchmark internazionale: i servizi Internet che BBC mette a disposizione per chi cerca lavoro.

■ 8.1 Che cos'è il recruitment

Con il termine “recruitment” si indica non solo l’attività di ricerca e di selezione del personale, ma la complessa operazione in cui si incontrano capitale e lavoro, imprese e lavoratori. Il **recruitment** infatti non **consiste** solo nell’individuazione di candidati in possesso dei requisiti necessari per svolgere determinati compiti, e nella scelta tra i candidati, ma **anche nella pianificazione di tutte le decisioni relative alle Risorse Umane**; ovvero delle decisioni riguardo l’iter di sviluppo delle carriere, **sia per soddisfare i bisogni di professionalità e le esigenze di sviluppo del personale, sia per regolare il flusso di *turn over* aziendale** (Mocavini, Paliotta 2002). La presentazione dei risultati della nostra ricerca, in tema di recruitment aziendale e di strategie di ricerca di occupazione da parte dei lavoratori, necessita di un’ulteriore premessa: l’Italia, salvo rare eccezioni, è uno dei Paesi dove la raccolta sistematica e ufficiale sulle *job vacancies* e sulle strategie di ricerca del lavoro non è mai decollata. Due almeno i motivi: innanzitutto, “la condizione necessaria per poter raccogliere informazioni sui posti disponibili è che funzioni un sistema di centri per l’impiego che effettivamente faccia da intermediazione tra domanda e offerta di lavoro” (Mocavini, Paliotta 2003); in Italia, la riforma del collocamento è stata lenta, complessa, e solo di recente gli uffici preposti si sono adeguati al monitoraggio dei flussi in entrata e in uscita e delle caratteristiche della domanda di lavoro. In secondo luogo, manca un coordinamento tra gli strumenti nazionali di indagine periodica sulle forze e sull’offerta di lavoro¹.

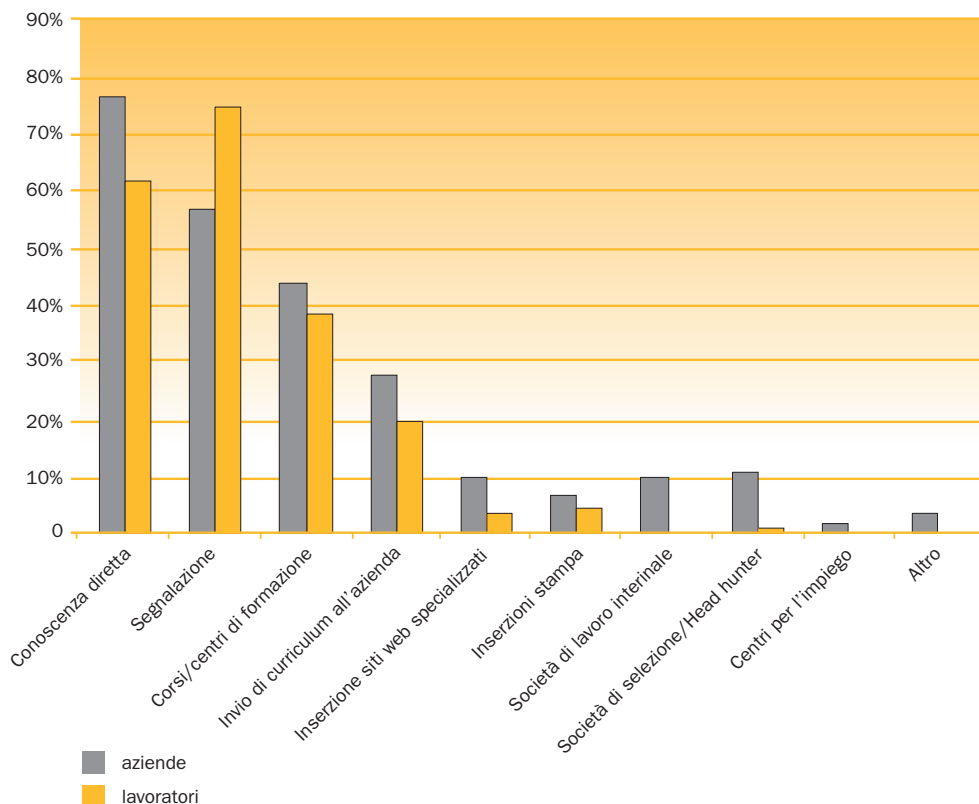
■ 8.2 La ricerca: i canali di recruitment per l’audiovisivo e le criticità emergenti

Aziende e lavoratori dipingono un quadro molto simile circa le modalità con cui si offre e si cerca lavoro nel campo audiovisivo. In generale, possiamo per il momento notare che la tendenza emergente dalla nostra ricerca, è quella di:

- **privilegiare canali informali e non strutturati (conoscenza e segnalazione) rispetto a quelli formali e strutturati (società di selezione);**
- **privilegiare canali tradizionali (scuole, invio curricula) rispetto a quelli innovativi (inserzione su web, annunci a modulo).**

¹ Cfr. in proposito, l’indagine trimestrale sulle forze lavoro dell’Istat e le indagini sulle *job vacancies* svolte annualmente da Excelsior e Isae, già citate al capitolo 3.

I canali di selezione del personale utilizzati dalle aziende audiovisive e dai lavoratori



Fonte: Labmedia, 2006 (su 127 aziende audiovisive e 100 lavoratori del settore)

Ogni canale di reclutamento, per il peso specifico che ha, e per il modo con cui si declina nel settore di nostro interesse, merita un approfondimento specifico. Osserveremo perciò, nel dettaglio, i diversi canali di selezione del personale, commentando nelle prossime pagine sia i dati quantitativi raccolti attraverso i questionari somministrati ad aziende e lavoratori, sia gli aspetti qualitativi emersi durante le interviste personali².

² Gli enti di formazione sono stati citati tra i canali di reclutamento del personale dal 44% delle aziende; il 39% dei lavoratori dichiara, a sua volta, di aver fatto ricorso, per il *job search*, alle strutture degli enti di formazione. Si rimanda, per ogni considerazione relativa allo stage e al placement, ai capitoli 6 e 7 di questo volume.

8.2.1 I canali di selezione informali

La **maggioranza delle aziende** che hanno partecipato alla ricerca **utilizza, per la selezione del personale, canali “relazionali” quali la conoscenza diretta** (è tra i metodi scelti dal 77% delle aziende interpellate) e la **segnalazione** di conoscenti e fornitori (vale per il 57% delle risposte³).

Quest’ultima⁴ è in assoluto la modalità prevalente secondo i lavoratori: tra i rispondenti al nostro questionario, ben il 75% dichiara di essersi affidato, nella ricerca di lavoro, a conoscenti o colleghi.

Si tratta, da un lato, di un metodo molto “italiano”: secondo l’ultimo rapporto Excelsior di Unioncamere effettuata su un campione di 100.000 imprese italiane, l’82% ricorre ad assunzioni legate a conoscenze dirette e a raccomandazioni (Excelsior - Unioncamere 2005). Il tema è ribadito anche dai dati Isfol relativi al 2005, secondo i quali un italiano su tre trova lavoro grazie alla conoscenza diretta. La situazione pesa nelle considerazioni critiche di **molti lavoratori interpellati** che, soprattutto nelle risposte anonime del questionario on line, **citano questa addirittura come la criticità fondamentale del settore**, lamentando una scarsa meritocrazia delle scelte aziendali⁵:

“È un settore chiuso, in cui entrare è quasi un’utopia, a meno che la tua rete di relazioni/parentale non ti permetta i contatti ‘giusti’”.
(ispettore di produzione, questionario lavoratori)

“Il problema è il clientelismo imbarazzante e il favoreggiamento dovuto a ragioni che poco hanno a che fare con meriti e competenze reali”.
(videoreporter, questionario lavoratori)

³ I questionari prevedevano, in relazione alla domanda sui canali di selezione maggiormente utilizzati, possibilità di risposta multipla.

⁴ Intendiamo per segnalazione prassi tra loro diverse, come l’avvertimento di una ricerca di personale in corso, la segnalazione di un curriculum meritevole all’attenzione dei decisori aziendali, fino alla vera e propria “raccomandazione”.

⁵ Il Consiglio di amministrazione della RAI, volendo incentivare il pensionamento dei dipendenti, ha escluso nel 2006, per la prima volta, il ricorso alla staffetta generazionale, grazie alla quale i figli potevano subentrare al padre che accettasse di andare in pensione. La staffetta, esempio di una prassi che penalizza la meritocrazia, riguardava figure della produzione (montatori, tecnici, operatori, assistenti ai programmi) o figure qualificate che avrebbero comunque “richiesto un innesto esterno” (Repubblica, 27 dicembre 2005; Corriere della Sera, 31 dicembre 2005).

A onor del vero, non si dovrebbe “semplicisticamente pensare che il ricorso alle reti di conoscenza, di amicizia e familiari possa dar luogo solo a spiacevoli fenomeni di nepotismo” (Mocavini, Paliotta 2002): per esempio, quando un’azienda chiede collaborazione ai propri dipendenti nella ricerca di nuovo personale, ottiene spesso una funzione di intermediazione forte ed efficace tra domanda e offerta; i dipendenti conoscono infatti bene la propria impresa, e mettono spesso in atto forme di autocensura nei riguardi di personale poco adatto alle qualifiche richieste. La ricerca di personale con canali informali e diretti, se non segue logiche clientelari, può essere inoltre necessaria per trovare velocemente sul mercato profili specifici, riducendo il margine d’errore:

“Seleziono le persone con colloqui abbastanza casuali, spargendo la voce. Oppure cerco degli esempi che mi sono piaciuti, vado a vedere ‘chi si è occupato della cosa che mi interessa’, e poi cerco di contattarlo”.

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

“Non ci sono referenti, a parte le persone di cui mi fido e le conoscenze personali”.

(Matteo Scortegagna, Responsabile Contenuti e Produzioni NeoNetwork, intervista personale, 24/2/2006)

Anche all’interno delle case di produzione, l’assegnazione delle risorse sulle singole produzioni avviene spesso per passaparola informale tra i dipendenti: il sistema sembra tuttavia dettato più dalla fretta imposta dai ritmi di produzione che da una reale efficacia dei risultati.

“Parlandoci tra noi produttori riusciamo a capire quello di cui ha bisogno un collega per la singola produzione. Ad esempio parlando con un collega che ha bisogno di un runner, gliene segnalo uno con cui mi sono trovata bene. Facciamo autogestione delle risorse umane”.

(Cristiana Molinero, Executive producer Magnolia, intervista personale, 7/3/2006)

La situazione corrente viene, in ogni caso, vissuta da alcune aziende in modo problematico, soprattutto quando la ricerca di nuovi addetti è affidata al personale in prima linea nel processo produttivo, che non ha il tempo (né forse il ruolo adatto) per dedicarsi in modo sistematico allo sviluppo delle Risorse Umane.

“Sono in grande difficoltà col reperimento delle persone, è tutto un passaparola...”

Tutti i miei colleghi hanno lo stesso problema, sono tutti disperati. Credo anzi che il valore di un esecutivo forte sia dato dal network di persone che conosce”.
(Matteo Scortegagna, Responsabile Contenuti e Produzioni NeoNetwork, intervista personale, 24/2/2006).

8.2.2 L'autocandidatura

L'invio spontaneo di curricula alle aziende viene utilizzato come canale di offerta lavorativa dal **20% dei lavoratori interpellati**; sull'altro versante, il **28% delle aziende dichiara di attingere ai curricula pervenuti e inseriti nei propri database**. Le interviste raccolte tra lavoratori ed aziende, tuttavia, dipingono, in merito all'efficacia di questo strumento di selezione, un quadro poco confortante.

La prassi dell'invio spontaneo di curricula è, nella percezione delle aziende, molto usata (se non abusata) dai lavoratori: il numero dei curricula inviati direttamente è, a detta degli intervistati, costante e consistente, tanto da non consentire una schedatura sistematica e duratura in *database* aziendali.

Le grandi aziende ricevono troppi cv; (ricordiamo che ad esempio a Mediaset ne arrivano annualmente 10.000), alle piccole aziende manca il tempo:

“L'offerta di personale è già troppo grande. Io ricevo al giorno un sacco di curricula. Che poi vaglio e controllo, come posso”.
(Annamaria Gallone, Titolare Kenzi, intervista personale, 6/3/2006)

Le candidature spontanee non hanno nessun costo per le imprese ma, in generale, sono una fonte scarsamente tenuta in considerazione nella dinamica domanda/offerta di lavoro, per diversi motivi: esse arrivano spesso in momenti nei quali l'azienda non ha necessità di assumere manodopera, oppure vengono recapitati a persone diverse da quelle addette alla selezione del personale (sempre che ve ne siano). (Mocavini, Paliotta 2002)

Ciò è tanto più vero nel settore dell'audiovisivo, che sconta la **frequente assenza di un reparto Risorse Umane anche in imprese di medie e grandi dimensioni e conseguenti difficoltà di pianificazione del lavoro, più o meno consapevoli**.

“Riceviamo giornalmente molti curricula, ma non siamo organizzati per poterli valutare e per poterli ripescare quando ci servono le persone su una produzione specifica. Perché noi abbiamo il problema del tempo, e quando cerchiamo qualcuno è perché l'abbiamo bisogno da subito”.
(Giorgio Gori, Presidente e Amministratore Delegato Magnolia, intervista personale, 7/3/2006)

“Non so quanti abbiano modo di selezionare i curricula. Anch’io, nonostante sia stata disoccupata per anni, adesso non ho tempo di guardarli. Se il curriculum arriva nel momento propizio bene, ma se arriva nel caos, lo perdi”.

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

Gli stessi lavoratori sanno che l’invio di curricula è, nella stragrande maggioranza dei casi, inutile; oltretutto, nella prassi italiana, le aziende non rispondono, nemmeno con una mail automatica di risposta negativa:

“Ho mandato un centinaio di mail a qualsiasi ditta e solo due mi hanno risposto, dicendo che non c’era posto. Io mi offrivo come stagista non retribuito e comunque non rispondeva nessuno...”.

(Post Production Manager Casa di produzione crossmedia, focus group figure crossmediali, 18/4/2006)

...e, pur disincantati, mettono in atto strategie complementari, per superare la soglia della disattenzione e sperare di ottenere visibilità:

“Se ‘martelli’ una persona, alla fine un incontro te lo fissa... perciò il curriculum si invia più volte, e poi, si fanno telefonate ‘a manetta’ per farsi prendere!”.

(Post production manager Casa di produzione crossmedia, focus group figure crossmediali, 18/4/2006)

8.2.3 Le società di selezione del personale

Il panorama delle tipologie di centri e società di selezione disponibili sul territorio lombardo, a prescindere dal nostro settore di interesse, è molto ampio e variegato. Il censimento realizzato nel 2004 da Mario Bianco contava **nella Regione Lombardia:**

- **195 agenzie del lavoro per l’impiego**, ovvero società - costituite prevalentemente da professionisti provenienti da esperienze dirigenziali nel settore delle risorse umane - che ricercano personale (soprattutto quadri e impiegati) su commissione di enti o aziende private, da inserire solo a tempo indeterminato.
- **28 società di executive search**, che si differenziano da quelle di ricerca e selezione del personale perché si occupano di figure manageriali di rilievo, dirigenti e top manager. Appartengono tipicamente a questa categoria i “cacciatori di teste” (*head hunters*), che reclutano i candidati attraverso la

ricerca diretta e i contatti personali con le aziende (raramente tramite ricerche d'archivio).

- **12 società di temporary management**, ovvero società che si rivolgono “prevalentemente a candidati di un certo spessore professionale, con la finalità di inserirli in azienda con contratti di consulenza che variano da 6 mesi a 2 anni” (Bianco 2004). Questi “manager a tempo” vengono impiegati prevalentemente dalle società di piccole e medie dimensioni, per risolvere necessità specifiche come la formazione e il supporto di personale in posizione strategica, impostare nuove strategie commerciali o di marketing, ristrutturare l'azienda, o semplicemente sostituire un dirigente o un quadro temporaneamente assente.
- **11 società di outplacement**: si tratta di società, tuttora poco presenti in Italia e concentrate del Nord del Paese, che operano su incarico di aziende, prevalentemente multinazionali o comunque di dimensioni medio-grandi, che devono riqualificare e ricollocare le proprie risorse in esubero o in mobilità.
- **22 agenzie di lavoro per l'impiego interinale**, che tradizionalmente “offrono ai candidati la possibilità di essere assunti a tempo determinato e di essere dati ‘in affitto’ ai loro clienti” (Bianco 2004). Per gli effetti della Legge 30 (la Legge Biagi), a partire dal 2005 le società interinali hanno operativamente iniziato a svolgere la ricerca e selezione diretta del personale e il collocamento a tempo indeterminato. Oggi si calcola che le società di lavoro interinale riescano a collocare circa il 10% di chi cerca o cambia lavoro, contro il 4% circa di un anno fa.
- **68 Centri per l'impiego** (gli ex Uffici di Collocamento), enti gestiti dalle Province o dai Comuni e presenti capillarmente sul territorio.

La quasi totalità delle 336 società esistenti non cita il settore Media tra quelli di specializzazione⁶.

Le aziende audiovisive interpellate fanno ricorso raramente a società di lavoro interinale (il canale è usato dal 10% del nostro campione), o a Centri per l'impiego (il 2% dei casi); entrambi i canali sono utilizzati solo per la ricerca di figure specifiche, come quelle amministrative...

⁶ Una sola agenzia per l'impiego (Arrow) dichiara tra i settori di specializzazione “Media/entertainment” (Bianco 2004)

“Il canale di selezione tipico è la conoscenza diretta. Soprattutto nel settore delle produzioni, perché in quello impiegatizio mi posso anche avvalere del lavoro interinale”.
(Anna Di Sabato, Direttore generale Gruppo Profit, intervista personale, 20/4/2006)

... oppure per attività in cui l'avviamento al lavoro e la sua organizzazione sono assimilabili al settore industriale, come quelle dei **servizi alla produzione**:

“Sui servizi [...] si fa ricorso al lavoro interinale. I lavoratori sono interinali per i primi uno o due anni, poi facciamo training con corsi di formazione interna... quasi tutte queste persone sono destinate al tempo indeterminato”.
(Uberto Rasini, Direttore Generale 3Zero2 TV, intervista personale, 17/3/2006)

Solo l'11% delle aziende interpellate dichiara di utilizzare, per il recruitment, altre tipologie di **società per la selezione del personale**.

Le poche aziende che hanno fatto ricorso alle società di selezione hanno contattato in prevalenza società di *executive search* e *head hunters* (il 40% dei rispondenti), cercando dunque profili ad alta qualificazione e di elevato livello. Decisamente poco utilizzate le altre tipologie di società di recruitment, che servirebbero per cercare figure produttive (e quindi specifiche) e posizioni intermedie:

“Sono convinto che in Italia esista un gap da questo punto di vista: o abbiamo gli head-hunters oppure le agenzie interinali. I posizionamenti di mestieri intermedi non sono coperti”.
(Matteo Scortegagna, Responsabile Contenuti e Produzioni NeoNetwork, intervista personale, 24/2/2006)

Le aziende interpellate conoscono poco le società di selezione del personale: alla domanda specifica, ben il 57% delle aziende non sa valutare la qualità dei servizi offerti da tali società. Tra coloro che esprimono una valutazione, **più della metà ritiene inadeguato** (“insufficiente” o addirittura “inesistente”) il loro servizio.

Per causa e per effetto della scarsa abitudine a ricorrere a questi canali di selezione, è quindi molto difficile trovare, tra le agenzie presenti in Lombardia ma anche a livello nazionale, soggetti che si siano occupati del settore audiovisivo, se non occasionalmente o addirittura eccezionalmente⁷. Dalle nostre fonti risulta

⁷ Il questionario da noi allestito e inviato a tutte le società di selezione del personale lombarde, per sondare l'attività di recruitment nel settore audiovisivo, ha avuto un tasso di risposta pressochè nullo (circa il 6%), obbligandoci a tralasciare questo strumento di ricerca. La maggior parte delle società non ha voluto nemmeno rispondere alla domanda in cui chiedevamo se si fossero mai occupati di audiovisivo, vuoi per problemi di riservatezza, vuoi per disinteresse al tema.

che siano state soprattutto le multinazionali entrate nel nostro Paese dopo l'ingresso di Sky nel mercato televisivo (2003), ad utilizzare società di selezione. Le imprese audiovisive si dividono, del resto, sulla **disponibilità a utilizzare società di selezione o head hunters specializzati nel settore audiovisivo, laddove ne esistessero. Il 46% degli interpellati (a fronte di un 20% non favorevole e di un 35% che risponde "non so") sarebbe favorevole**: tra i vantaggi rispetto alla gestione interna e non strutturata delle Risorse Umane, sarebbe garantita - soprattutto alle piccole aziende - una **razionalizzazione** e una **maggior efficienza nelle ricerche di personale...**

"Non ci sono oggi aziende specializzate nel settore dell'audiovisivo, che sappiano distinguere le diverse richieste. Se ci fossero delle società che mi fornissero dei curriculum ad hoc e che magari avessero modo di fare prima dei casting per vagliare e controllare i dati, allora varrebbe la pena".

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

"Sarebbe fantastico un head hunter dell'audiovisivo, anzi dovrebbero esserci vari head hunters: uno per la produzione, uno per la parte creativa. Sarebbe utilissimo, così invece di cercare risorse a caso, tu chiami l'head hunter, gli spieghi che tipo di programma devi fare e lui ti individua il profilo di cui hai bisogno".

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

...a vantaggio non solo delle singole imprese, ma dell'intero sistema:

"Potrebbe anche diventare uno strumento di messa in ordine delle competenze, si potrebbero finalmente costruire griglie per valutare le persone. Il problema è che non ci sono interlocutori: tu parli sempre con gente che fa il tuo mestiere, ma quello del selezionatore è un altro mestiere..."

(Matteo Scortegagna, Responsabile Contenuti e Produzioni NeoNetwork, intervista personale, 24/2/2006)

A società di selezione specializzate, secondo alcuni, potrebbero essere attribuiti anche compiti più ampi: non solo *trait d'union* nelle dinamiche domanda/offerta di lavoro tra aziende e lavoratori, ma anche in quelle tra *commissioning editor* e piccole case di produzione:

“Società di selezione del personale servirebbero soprattutto delle situazioni di interfaccia, tra le esigenze dell'emittente e quelle della casa di produzione. Ad esempio, se dei canali cercano piccole case di produzione per fare dei fillers per la loro programmazione, io come faccio a saperlo? Magari sono la giusta risposta per questa loro esigenza. Dall'altra parte io dico “avrei bisogno di un gruppo di ragazzi per la parte redazionale” e dove li trovo? Ecco, sono due interfacce che servirebbero e sarebbero interessanti”.

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

Le caratteristiche richieste a un'eventuale società di selezione riguardano la celerità della ricerca e la garanzia di un'effettiva e **profonda conoscenza del settore e delle sue peculiarità organizzative**:

“Chiederei a delle ipotetiche società specializzate di parlare lo stesso linguaggio, perché adesso con un partner esterno generico si hanno difficoltà a capire le esigenze dell'azienda. Con un partner specifico il pre-screening sarebbe sicuramente più efficace.

(...) Il nostro è un mondo abbastanza chiuso, che bisogna conoscere. È molto difficile entrare qua dentro avendo fatto, per esempio, il marketing altrove; le logiche culturali sono molto diverse”.

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

Un terzo delle aziende interpellate nutre riserve rispetto all'utilità di società di selezione specializzate nel settore audiovisivo, pensando anche all'**impegno economico eventualmente richiesto e alla formula di remunerazione ipotizzabile**:

“Se ci fosse una società specializzata usufruirei dei suoi servizi, ma dipende a che livello e a che costi. Il gruppo di scuole a cui ci riferiamo attualmente ci fornisce una buona base [per la selezione di personale], se abbiamo bisogno di qualcosa possiamo rivolgerci anche a loro, senza grandi costi per l'azienda”.

(Giusto Truglia, Vice direttore generale Multimedia S. Paolo, direttore testata giornalistica e palinsesto Telenova, intervista personale, 13/3/2006)

Infine, il **20% delle aziende si dichiara non interessato ai servizi di una società di recruitment**; la diffidenza deriva dalla convinzione di un'irriducibile alterità del settore rispetto al resto del mercato del lavoro, anche se sembra ci si riferisca ai soggetti esistenti sul mercato, che mancano di specializzazione, più che a ipotetici

nuovi soggetti con una *mission* specifica:

“L’audiovisivo è troppo specifico per ricorrere a head hunters”.
(Stefano Selli, Direttore Generale FRT, intervista personale, 26/4/2006)

Per quanto riguarda i **lavoratori**, essi **dichiarano** nel questionario somministrato on line **di non usufruire delle società di selezione** (solo l’1% di loro l’ha fatto): il 67% dei partecipanti al questionario non esprime valutazioni circa la qualità delle società di recruitment, ma tra i rispondenti, ben il 40% giudica “inesistenti” i servizi offerti, e un altro 15% li ritiene “insufficienti”. Chi ha avuto, del resto, esperienze dirette ha ricavato impressioni di superficialità e scorrettezza nella gestione dei contatti:

“Anche i cacciatori di teste... su quindici cacciatori contattati solo quattro mi hanno risposto. Posso capire che non lo faccia l’azienda, anche se è scortese. Però un cacciatore di teste dovrebbe dare una risposta, anche in automatico. Penso che sia puro disinteresse e superficialità. In quel momento non serviva il mio profilo, stop. Non c’è la capacità di guardare oltre, per riutilizzare il curriculum in altri campi”.
(Producer casa di produzione, focus group figure crossmediali, 18/4/2006)

Ben il 67% dei lavoratori, in ogni caso, **si servirebbe di una società di selezione specializzata se ne conoscesse l’esistenza** (a fronte di un 16% che non utilizzerebbe questo canale e di un altro 17% incerto).

8.2.4 Job search on line. I siti delle aziende e le società di e-recruitment

Tra i canali innovativi di recruitment, gli studi specializzati (Mocavini, Paliotta 2002 e 2003) citano soprattutto le possibilità di incontro tra domanda e offerta di lavoro offerte dal web. Dalla nostra ricerca emerge che Internet non è tra i canali privilegiati dalle aziende dell’audiovisivo lombardo nella fase di selezione del personale: **solo il 10% delle aziende rispondenti dichiara di utilizzare annunci via Internet come strumento di selezione del personale**. Questa percentuale non fotografa nella sua interezza l’impatto delle tecnologie web nei processi di selezione del personale. L’utilizzo diretto, da parte delle aziende interessate, di annunci su siti web non esaurisce, infatti, le possibilità di utilizzo del web come strumento di recruitment. Basti pensare, banalmente, ai curricula che vengono ormai regolarmente inviati alle aziende quasi esclusivamente tramite posta

elettronica (cfr. paragrafo 8.2.2), oppure al fatto che possono essere le società di selezione del personale cui le aziende si sono in precedenza rivolte ad utilizzare il web come canale di selezione.

Ai fini della presente ricerca, comunque, abbiamo ritenuto opportuno **approfondire altre modalità di job-search on line**, per rilevare la diversa portata delle modalità specifiche attraverso cui si può realizzare questo processo: abbiamo analizzato quindi come le nostre aziende campione si pongano rispetto alla questione recruitment nei loro siti (soprattutto in confronto alle altre aziende nazionali e a quelle internazionali), e se si appoggino a siti di *job search* esterni, anche per quantificare la pubblicazione di posizioni aperte nel settore.

Innanzitutto, l'analisi si è rivolta alla quantificazione della consistenza dell'offerta di lavoro nelle aziende audiovisive lombarde da noi censite. Successivamente, si è proceduto a scomporre l'effettiva portata del recruitment on line nel settore attraverso le tre modalità principali di utilizzo delle imprese: invito a inviare il curriculum via mail o tramite form nel proprio sito, segnalazione di posizioni aperte in una apposita sezione del proprio sito, segnalazione di posizioni aperte in siti generici o specializzati di ricerca lavoro (Mocavini, Paliotta 2003).

I dati emersi evidenziano la riluttanza delle aziende dell'audiovisivo ad utilizzare strumenti di e-recruitment. Analizzando tutti i siti delle aziende audiovisive lombarde alla data del 30/4/2006, emerge che solo il 71% di queste aziende possiede un sito web attivo. Inoltre, è stato verificato che solo l'8% di aziende con sito ed il 6% di aziende complessive possiede almeno una pagina del proprio sito web con



La pagina "opportunità di lavoro" sul sito RAI: "Nessuna informazione disponibile"



La pagina "lavora con noi" sul sito Telecom Italia Media: "Non ci sono posizioni aperte"

l'invito ad inviare il curriculum via mail o tramite un form (tra queste RAI e Mediaset), mentre solo il 6% delle aziende con sito e il 4% delle aziende totali (solo 10 aziende sulle 271 censite!) possiede una sezione dedicata al *job-search* dalla quale sia possibile consultare le ricerche di personale in corso e gli annunci su posizioni specifiche.

È significativo, inoltre, notare la tipologia di attività di queste aziende: si tratta esclusivamente di produttori ed editori **crossmediali** o di aziende che espletano **servizi per telefonia e web**, oppure di aziende **multinazionali** che svolgono attività anche in Italia, con la sola eccezione di un'azienda che si occupa di produzione di video d'animazione⁸.



La pagina "job opportunities" nel sito internazionale di Discovery Networks: tra le centinaia di posizioni nel mondo, una nella sede milanese



La pagina "posizioni aperte" del sito di Sky Italia (gruppo News Corporation)

Buona parte di queste sezioni di *job search*, comunque, risulta poco aggiornata; inoltre alcune pagine non sono per mansioni produttive ma di staff (ad esempio riferiti a profili commerciali), o addirittura per ruoli più legati al mondo ICT che a quello audiovisivo (visto che si tratta di aziende "della convergenza"). Tra le posizioni specifiche presenti, comunque, troviamo tra gli altri, sales manager, video editor, producers e addetti alla gestione dei diritti e del palinsesto, per un **totale di appena 27 annunci sui siti web delle aziende audiovisive lombarde**⁹.

⁸ Le dieci aziende presenti nel campione che pubblicano annunci di lavoro nel loro sito sono: Buongiorno Vitaminic, Digital Magics, Discovery Networks, Yahoo, Fastweb, H3G, Icon Media Lab, Maga Animation Studio, Neo Network e Sky Italia.

⁹ Nel conteggio totale sono state considerati come unici (e conteggiati una sola volta) gli annunci del tipo "Cercasi 100 sales representative".

Questo scarso utilizzo dello strumento web per le politiche di recruitment sembra caratterizzare anche le aziende dell'audiovisivo a livello nazionale, in contrasto con quelle internazionali, come emerge alla luce di altri due dati: la presenza di *boards* di *job search* rispettivamente sui siti di aziende italiane dell'audiovisivo non residenti in Lombardia e lo stesso dato rilevato sui siti di un gruppo di aziende europee dello stesso settore.

Nel primo caso, sono stati "visitati" i siti di 50 aziende di significativa importanza del settore a livello nazionale ¹⁰. È stato riscontrato, in proposito, come le percentuali di utilizzo di servizi di *job search* sui siti aziendali non si discostino da quelle delle aziende lombarde. Ad un primo raffronto, comunque, i dati sembrano leggermente più confortanti rispetto a quelli delle aziende campione. La percentuale di presenza di un sito attivo per le aziende nazionali è leggermente superiore di quella dei siti lombardi (86% contro il 71%), ed il dato risulta superiore anche nell'analisi della presenza di una sezione *job search* nel sito (16%, contro il 6% del nostro campione); ma si deve tenere conto del fatto che si tratta di realtà di caratura nazionale, a fronte di un insieme piuttosto eterogeneo per dimensioni come quello locale.

Nel caso delle aziende leader europee ¹¹, invece, il risultato è differente: l'89% delle aziende analizzate possiede un sito (contro l'86% delle aziende nazionali e il 71% delle aziende lombarde). Il 37% (e il 42% sui siti attivi) dei siti delle aziende straniere possiede una sezione dedicata al *job search*, e il 33% del totale (il 37% dei siti attivi) pubblica anche l'elenco delle posizioni aperte. Queste percentuali sono dunque di circa cinque volte superiori a quelle delle aziende lombarde, e più che doppie di quelle delle altre aziende nazionali. È evidente che le nostre aziende scontino un gap fortissimo, dal punto di vista dell'utilizzo degli strumenti informatici nella selezione del personale, rispetto alle aziende straniere, e in particolare a quelle del **Regno Unito**. Tra le aziende di questo paese, infatti, sono altissime sia la percentuale di aziende con un sito web (92%) che la percentuale di **siti attivi con sezione dedicata al recruitment (52%)**. Le posizioni presenti sono le più varie, da quelle specificamente produttive a quelle amministrative, da quelle tecniche a quelle commerciali. Le aziende che non presentano un'apposita sezione di *job search* sono in genere munite quanto meno di un apposito form per l'in-

¹⁰ Queste aziende sono state desunte dall'Annuario "Uomini e comunicazione", pubblicato da Prima Comunicazione, alle sezioni relative a Tv e Spettacolo.

¹¹ Si tratta di un campione comprendente le prime 120 aziende dell'audiovisivo per fatturato in Germania, Regno Unito, Francia, Spagna ed Olanda. Fonte: Annuario European Audiovisual Observatory (EAO) 2005.

vio online dei curricula, oppure pubblicano le varie *job description* presenti in azienda.

Per quanto riguarda la seconda possibile modalità di utilizzo, vale a dire le inserzioni su rubriche di portali e siti di annunci, la situazione nel nostro paese appare persino peggiore. **Nei sei principali portali con sezione di ricerca lavoro¹², difatti, emerge che non esiste neanche una sezione dedicata agli annunci dei media e dell'audiovisivo.** Al massimo esistono sezioni dedicate al macro-settore della comunicazione, e quando ciò avviene è possibile riscontrare solo la presenza di annunci nel settore del marketing o delle pubbliche relazioni, e sostanzialmente mai nel settore dell'audiovisivo. **Anche nei veri e propri siti di ricerca lavoro**, che offrono non solo generiche bacheche on line, ma servizi specializzati alle aziende e agli aspiranti lavoratori¹³, agli annunci riguardanti il settore audiovisivo non è riservato un settore a parte, probabilmente ancora una volta a causa del loro numero esiguo. Questi annunci sono difatti inclusi in altri settori attigui (media ed editoria, media-marketing-pubblicità, creatività, ecc...), all'interno dei quali la rilevanza del settore rimane in ogni caso esigua (in un solo caso appare la parola "tv", peraltro aggregata a "editoria, cinema e radio"). A prescindere dalla categorizzazione, comunque, **dei 18 siti monitorati solo tre** (Monster, Infojobs¹⁴, Cambiolavoro) **offrivano posizioni specifiche nell'audiovisivo**, per un totale di 12 posizioni (tra cui operatori di emissione video, *sales representatives*, tecnici di emissione, addetti gestione diritti e *scheduler* di palinsesto).

Persino **nei soli tre siti specializzati in comunicazione che pubblicano annunci** le cose non sembrano migliorare di molto. Uno di essi (Infocity) è consultabile solo a pagamento; negli altri due liberamente consultabili (Primaonline e Lavori Creativi), **delle 137 offerte presenti alla data della rilevazione, appena 10 riguardavano posizioni specifiche dell'audiovisivo.** Tra queste, quelle più ricercate sono i teleoperatori e gli operatori.

La possibilità di utilizzare strumenti web nella selezione del personale, dunque, non sembra allo stato delle cose interessare le aziende dell'audiovisivo. I canali di selezione privilegiati, infatti, rimangono, come abbiamo visto, quelli personali, ed **un reale e diffuso utilizzo di Internet come strumento di selezione del personale "trasparente" e "democratico" sembra ancora di là venire.**

¹² Corriere della Sera, Trovjob, Il Sole 24 ore, Kataweb Lavoro, Tiscali, Libero-Milano Finanza.

¹³ Molti operatori del job search hanno trasformato quelli che erano una volta "semplici strumenti di veicolazione di messaggi, in luoghi di matching" offrendo una serie di servizi complessi e a valore aggiunto per le aziende (Mocavini, Paliotta 2003).

¹⁴ Il sito Infojobs offre ai candidati registrati un servizio personalizzato molto articolato, che comprende la possibilità di memorizzare più versioni di curricula e di lettere di presentazione, nonché di visualizzare in tempo reale lo stato di ciascuno degli annunci di personale a cui si è risposto, controllando se il proprio curriculum è stato visionato o meno, se è stato scartato o preso in esame, se si è finalisti, ecc.

8.2.5 Le inserzioni a modulo

“La ricerca di personale qualificato sui quotidiani costituisce ancora oggi una delle fonti più immediate e dirette per reclutare forza lavoro da parte del sistema produttivo nazionale” (Isfol 2005). Questo canale di ricerca, in Italia, viene monitorato in modo continuativo dal 1979, a cura dell’Isfol in collaborazione con il Centro Statistico Aziendale (CSA) di Firenze. Il ricorso all’inserzione su mezzi a stampa è, in generale, indice di un bisogno immediato e urgente che si spera di soddisfare in tempi brevi; mediante questo canale - piuttosto costoso per le aziende - si cerca per lo più “personale ad elevata qualificazione, di difficile reperimento e di acclarata strategicità per la *mission* aziendale” (Isfol 2005). Nonostante queste caratteristiche rendano il canale stampa teoricamente appetibile per le aziende dell’audiovisivo - sempre alla ricerca, come abbiamo visto, di personale specializzato e velocemente reperibile - **l’inserzione a modulo è scarsamente utilizzata dalle aziende del nostro campione (ne fa uso solo il 7%)**. Un’analisi dettagliata delle inserzioni pubblicate nel 2004 sui quotidiani (esclusa la *free press*), individua **97 annunci per professioni afferenti alla categoria Istat 92** (Attività ricreative, culturali e sportive), in parte riferibili al settore audiovisivo, **su un totale di 113.000 inserzioni**: evidentemente una percentuale irrisoria.

Inserzioni a modulo anno 2004: le professioni delle Attività ricreative, culturali e sportive

Professione	n. di inserzioni
Animatore	55
Attore	10
Coreografo	10
Costumista	5
Promoter	2
Scenografo	15
Totale	97
Totale inserzioni complessive (tutte le professioni)	113.000

Fonte: Isfol, su dati 2004 (quotidiani, esclusa free press).

Alla già citata difficoltà, da parte delle aziende audiovisive, a scostarsi da strumenti abituali di ricerca e selezione del personale, si aggiungono in questo caso, probabilmente, fattori congiunturali di più ampia portata: “un’analisi retro-

spettiva... ha evidenziato la forte assonanza tra ciclo economico e andamento delle inserzioni a modulo. In generale, si è osservata una diminuzione delle offerte in situazioni sfavorevoli o in corrispondenza di aspettative sfavorevoli per il futuro” (Isfol 2005).¹⁵

■ 8.3 Linee guida per le attività di recruitment nell'audiovisivo

Alla luce di quanto emerso nella ricerca, il miglioramento dell'attività di recruitment per il settore audiovisivo passa per alcuni punti chiave:

- Ogni azienda, non appena le condizioni del mercato lo consentano, dovrebbe strutturarsi per **prevenire i propri bisogni di personale**, in modo da far fronte ad emergenze e imprevisti in modo non casuale. Solo un'attività permanente di raccolta, selezione e classificazione dei curricula, nonché l'organizzazione periodica di colloqui di selezione, garantirebbe la possibilità di far fronte a momenti di ricerca non pianificati.
- Ogni azienda audiovisiva dovrebbe essere incoraggiata ad una **maggiore trasparenza nella ricerca delle proprie risorse umane**, ad esempio pubblicando le ricerche in corso sul proprio sito: in questo modo l'aggravio di tempi e risorse dedicati all'attività di selezione, causato senza dubbio da un alto numero di candidature, sarebbe compensato dalla qualità delle risorse individuate, non più affidata al caso e alla contingenza, ma ad un database di curricula ampio e strutturato. La pubblicazione delle ricerche in corso consentirebbe, tra l'altro, di descrivere i profili dettagliati, comprese competenze e attività, in modo da fornire informazioni esaurienti all'utenza.
- Ogni attività di *Human Resources*, a partire da quella di recruitment, non può prescindere da un **corretto rapporto con l'utenza** dei singoli aspiranti lavoratori:

¹⁵ Bisogna anche sottolineare che, in generale, lo strumento degli annunci a mezzo stampa è attualmente in declino: ha subito infatti, negli ultimi anni, un drastico ridimensionamento anche per la concorrenza dei mezzi telematici di ricerca del lavoro: la contrazione dell'offerta si è attuata a partire dal 2001, e al risultato finale del 2003 (-21% di inserzioni rispetto all'anno precedente) hanno contribuito soprattutto le regioni del Nord Italia.

ad esempio, è indispensabile che sia le aziende che (a maggior ragione) le società di ricerca del personale rispondano a tutti i candidati che inviano curricula sia spontanei che (a maggior ragione) in seguito ad annunci.

- Per le tre ragioni sopra citate, è **necessario che almeno le aziende di media e grande dimensione prevedano investimenti e personale dedicato, per il settore Risorse Umane**, in grado di pianificare i bisogni. La mancanza di pianificazione generale delle produzioni non può essere considerata un alibi alla mancanza di progettualità, anzi ne è il più importante motivo a favore: è proprio in un ambiente ad elevata variabilità di mercato e con tempistiche strettissime di produzione, che è necessario prepararsi in anticipo per collocare “le persone giuste nel posto giusto al momento giusto”.
- La **diversificazione dei canali di ricerca del personale** (ivi compresi quelli innovativi, come l’inserzione on line) potrebbe andare, per le aziende, a vantaggio dell’efficienza nelle attività di reclutamento: canali diversi coprono, infatti, esigenze differenti rispetto ai livelli, alle qualifiche, alle specializzazioni dei candidati. Tra i canali, sarebbero da prendere in considerazione anche quelli più strutturati (evitando di affidarsi prevalentemente a canali informali), inclusa l’ipotesi di un dialogo con referenti qualificati come società di selezione specializzate.
- Per le società di selezione che volessero entrare nel mercato, sarebbe certo **indispensabile una specializzazione ad hoc nel settore audiovisivo, evitando un approccio generalista** che scontenterebbe le aziende. Ciò **implica naturalmente un’approfondita conoscenza** del mercato, delle filiere produttive, delle competenze e delle figure professionali che il mercato audiovisivo è in grado di assorbire e che anzi tenderà nel futuro a ricercare.

■ I siti Internet “jobs” di BBC



Il servizio pubblico inglese rappresenta un ottimo esempio di come dovrebbe essere strutturata la sezione job search del sito web di una grande azienda del settore audiovisivo. La sezione “Jobs” di questo sito è molto ricca di informazioni e servizi, e non si ferma ad un mero elenco delle posizioni vacanti in azienda. Il sito BBC presenta infatti una serie particolarmente ampia di possibilità e informazioni per l’inserimento in azienda, la mobilità interna e le opportunità di

formazione, proponendosi come un vero e proprio portale specializzato nelle risorse umane audiovisive.

Dalla sezione corporate del sito BBC (www.bbc.co.uk/info), è possibile accedere a diverse sottosezioni dell’area “Working for the BBC”.

Con un solo click sulla prima di queste sezioni, “Jobs and work experience” (www.bbc.co.uk/jobs), è possibile accedere alla classica parte di job-search, dalla quale consultare le posizioni aperte, filtrabili per sede geografica, categoria professionale o parola chiave. Le posizioni vacanti sono molto numerose, e ogni annuncio presenta una descrizione dettagliata delle competenze necessarie e delle mansioni previste.

*È inoltre possibile, previa registrazione, usufruire di **un servizio di job alert via e-mail**, in grado di avvisare l’utente nel momento in cui dovesse verificarsi l’apertura di nuove posizioni, nel settore specifico che l’utente avrà pre-selezionato, in modo da ricevere esclusivamente gli avvisi di suo interesse. Un servizio simile viene in genere fornito solo dai siti web di cerca-lavoro, quindi*



appare particolarmente interessante la scelta della BBC di implementarlo nel proprio sito. Questa scelta è indice di massima trasparenza e apertura alle possibilità di carriera in azienda.

Interessante anche l'**incentivazione fornita, tramite lo stesso sito web aziendale, alla mobilità interna all'azienda**: esiste infatti una modalità di registrazione alla parte job del sito dedicata ai dipendenti BBC che volessero cambiare sede geografica o area di lavoro. In questo modo è possibile, almeno in via teorica, organizzare una certa rotazione delle risorse all'interno dell'azienda, seguendo le aspirazioni dei dipendenti, oppure aumentare la possibilità di reperire internamente all'azienda risorse necessarie a coprire posizioni vacanti.

Una parte della sezione Jobs è dedicata alle opportunità di stage interne all'azienda. La ricchezza di offerte in questo settore è fattore di orgoglio per la BBC: nella pagina campeggia in un banner l'affermazione **"We invest more in broadcast training than anyone else in U.K."**. Il sito web riflette questo interesse per il training fornendo informazioni sui Career Days, spiegazioni dettagliate sulle mansioni ricercate e la possibilità di inviare la propria candidatura per stage specifici in tutto il Regno Unito. La sezione stage è divisa in numerose aree di interesse (dalla pubblicità all'area writing, passando per risorse umane e distribuzione): le posizioni aperte sono numerose e ben distribuite nelle varie sedi BBC del paese.



Un intero sito è dedicato a "Training and development" (Formazione e Sviluppo) (www.bbctraining.com), e raccoglie varie opportunità di formazione.

Ci sono informazioni sui corsi per il settore audiovisivo delle università britanniche o sui Master in partnership con BBC; si può, inoltre, iscriversi ad una newsletter informativa, accedere a una raccolta di articoli ed interviste a professionisti del settore, ed altre

informazioni connesse alla formazione nel settore.

Una parte corposa del sito è dedicata ai **corsi online di autoapprendimento**, curati dallo staff BBC e scaricabili gratuitamente dal sito. I corsi riguardano varie mansioni collegate all'attività radiofonica o televisiva, ai new media ed al giornalismo, e

sono di due tipi: di base, e di specializzazione (per esempio sull'utilizzo di tecniche di ripresa particolari).



Una terza area, infine, “**New Talent**” (www.bbc.co.uk/newtalent) è **dedicata alla “scoperta di talenti”**, e raccoglie le informazioni utili per partecipare ai vari concorsi organizzati da BBC per tantissime categorie: presentatori, film-makers, comici, ma anche scrittori (quindi non solo per il cast artistico ma anche per i “creativi” della produzione). Si può essere premiati con consistenti contributi economici, opportunità di lavoro in azienda o, in alcuni casi, con la possibilità di

proiettare il proprio prodotto audiovisivo (documentario, cortometraggio, animazione, ecc...) in tv o in festival. Anche questa sezione è fornita di interviste (ricche di consigli pragmatici) a professionisti della rete, links utili e una sezione showreel, dove vengono presentati i volti ed i prodotti dei vincitori delle passate edizioni.