



DIPARTIMENTO DI IMPRESA E MANAGEMENT

CATTEDRA: ECONOMIA E GESTIONE DELLE IMPRESE

ANNO ACCADEMICO 2017/2018

I MECCANISMI DI GESTIONE DELLE
RISORSE UMANE NELLA PRODUZIONE
AUDIOVISIVA

RELATORE:

Prof. Luca Pirolo

CANDIDATO:

Lorenzo Follari

Matricola 203131

INDICE

1. L'INDUSTRIA CINEMATOGRAFICA, INTRODUZIONE. RICOSTRUZIONE DELLA FILIERA E TIPOLOGIE DI ATTORI

1.1 Le Fasi del Film-Making Process.

2. LA PRODUZIONE CINEMATOGRAFICA E TELEVISIVA

2.1 Ruoli e Mansioni di ogni Componente della Troupe per Aree Gestionali.

2.2 Le Film Commission.

3. LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA E LE RISORSE UMANE: CREAZIONE E GESTIONE DI DIVERSI TEAM DI LAVORO

3.1 Gruppi di Lavoro. Gestione Strategica HR, Motivazione, Fedeltà, Cultura.

3.2 Crewfunding.

-Approfondimento: La Gestione delle Risorse Umane in Altri Settori . Il Processo di Selezione e Valutazione, Intervista al Direttore HR di Alitalia Luciano Sale.

4. LA STORIA DEL CINEMA, NASCITA E ASCESA DEL MOVIMENTO INDIE

- 4.1 Il Cinema Classico Hollywoodiano: Studio System e Star System (il Divismo).
- 4.2 Il Cinema Indipendente, le Risorse Umane al Centro di un Processo Produttivo.
- 4.3 Intervista al Vice-Presidente di Distribuzione Indipendente Giacomo Martini.
- 4.4 Intervista alla Regista e Produttrice Indipendente Silvia Giulietti.

5. CONCLUSIONI

1 L'INDUSTRIA CINEMATOGRAFICA, INTRODUZIONE. RICOSTRUZIONE DELLA FILIERA E TIPOLOGIE DI ATTORI

Quando nel 1885 l'imprenditore americano George Eastman, dopo una serie di esperimenti rivoluzionari nel campo della fotografia, progettò la prima pellicola cinematografica, forse non aveva idea della portata della sua invenzione.

Ma andiamo con ordine: due anni dopo Luis Le Prince realizza la prima ripresa della storia filmando "Man Walking Around a Corner" e "Roundhay Garden Scene" dove riprende per 3 secondi il suo giardino con amici e familiari. Nel 1889 Thomas Alva Edison, utilizzando proprio le pellicole di Eastman, realizza una cinepresa e un "kinetoscopio", una macchina capace di riprodurre le pellicole. Un solo spettatore alla volta poteva così osservare la sequenza di immagini che vi era impressa. Bisogna però aspettare il 1895 per la prima vera esperienza cinematografica: una proiezione al pubblico del Gran Cafè del Boulevard des Capucines, a Parigi. Il film proiettato era "L'uscita dalle officine Lumière", dalla durata di 45 secondi. I fratelli Louis e Auguste Lumière avevano inventato il "cinematografo", una macchina capace di riprodurre il girato mostrandolo contemporaneamente ad un pubblico più ampio. Pensarono però di utilizzarlo solo a scopo documentaristico. Louis era convinto che la loro invenzione non avrebbe mai avuto un successo monetario, ma si sbagliava di grosso. Nel 1900 il mercato venne liberalizzato dopo infinite cause e i diritti del cinematografo passarono dai

Lumière a Charles Pathé che ne intuì il grande valore commerciale come mezzo per fare spettacolo e fondò una vera e propria industria, diffondendo il cinema in Europa e nel mondo. Ma che cos'è veramente il cinema?

Il cinema è senz'altro un'arte, la più moderna ma anche la più completa. Capace di creare emozioni fondendo la letteratura, la drammaturgia, la fotografia, la pittura, la scultura, la musica e persino la filosofia. Anche la nostra Costituzione (art.33) parla di cinema, definendolo come "mezzo di espressione artistica, formazione culturale e comunicazione sociale" riconoscendogli un "rilevante interesse generale, in considerazione della sua importanza economica ed industriale". La cosiddetta "settima arte" si configura come "nuovo mezzo di espressione, officina delle immagini, scrittura di luce". Frank Capra, uno dei più apprezzati e premiati registi di Hollywood, considerava il cinema come uno dei tre linguaggi universali, insieme alla matematica e alla musica. Il "nostro" Federico Fellini andava oltre: riteneva che il cinema fosse il modo più diretto per entrare in competizione con Dio.

Quel cinema capace di far sognare il mondo intero, condizionare l'opinione pubblica, diffondere cultura e teologie al grande pubblico. Capace di unire popoli e avvicinare generazioni tanto diverse quanto unite dalla voglia di scavare a fondo nell'animo umano e cercare una risposta a quelle domande che ci poniamo sin dall'inizio dei secoli. Alla domanda su cosa sia il cinema dunque, probabilmente, non c'è risposta esatta. Alcuni dei più grandi hanno risposto così:

“Il cinema è l'unica forma d'arte che, proprio perché operante all'interno del concetto e dimensione di tempo, è in grado di riprodurre l'effettiva consistenza del tempo, l'essenza della realtà, fissandolo e conservandolo per sempre” (Andrei Tarkovskij).

“Il cinema è la scrittura moderna il cui inchiostro è la luce” (Jean Cocteau).

“Se la fotografia è verità, il cinema è verità ventiquattro volte al secondo” (Jean-Luc Godard).

“Il cinema deve essere spettacolo, è questo che il pubblico vuole. Per me lo spettacolo più bello è quello del mito. Il cinema è mito” (Sergio Leone).

“Il cinema è un'esplosione del mio amore per la realtà” (Pier Paolo Pasolini).

“Fare un film significa migliorare la vita, sistemarla a modo proprio, significa prolungare i giochi dell'infanzia” (Francois Truffaut).

“I cinematografi: supermercati che vendono amore e paura” (Dino Risi).

“Il cinema non è un dono ma una vocazione. I registi sono i santi del nostro tempo: danno la loro vita affinché la verità sia detta su pellicola” (Yusuf Shahin).

“Non c'è nessuna forma d'arte come il cinema per colpire la coscienza, scuotere le emozioni e raggiungere le stanze segrete dell'anima” (Ingmar Bergman).

Insomma, come aggiunge il noto scrittore statunitense Gore Vidal, “oggi tutto è cinema!”.

In senso figurato il cinema può essere tutto questo, ma sempre e soprattutto il cinema è un'INDUSTRIA.

Il cinema è un'industria da 15,5 miliardi di fatturato in Italia (ANSA, Camera di Commercio, 2012) se considerato come settore audiovisivo includendo dunque oltre alla produzione cinematografica, anche le emittenti televisive e i network radiofonici. Un giro d'affari ancor più vasto se consideriamo i ricavi "indiretti", quali la vendita di dispositivi audio/video che ammontano a circa 3 miliardi seppur con un trend leggermente negativo. Si tratta di un mercato diventato negli ultimi anni molto instabile perché vittima di numerosi cambiamenti non solo per via della rivoluzione del passaggio al digitale. L'avvento di internet e il continuo aggiornarsi della tecnologia fa sì che il mercato si aggiorni continuamente, e non in negativo come si può pensare. Ad esempio, sono in realtà aumentati i possibili sbocchi per un'opera audiovisiva: oltre ai classici piccolo e grande schermo abbiamo oggi la possibilità di usufruire dei contenuti tramite PC, Tablet e Smartphone. Una moltiplicazione di schermi che consente nuove opportunità di vendita e un aumento incredibile della domanda di intrattenimento. Tra le nuove piattaforme impossibile non citare le console da gaming, il mercato del videogioco è un'ulteriore grande speranza per l'audiovisivo, che rimane ad oggi in Italia il primo contributore dell'industria Creativa. Dal 2015 infatti il trend generale ha ripreso a crescere invertendo la tendenza recessiva. Nelle pagine seguenti affronteremo molto più dettagliatamente quanto detto e mettendo a fuoco le persone, coloro che di fatto compongono il settore in Italia e all'estero.

Un settore che nel nostro Paese offre possibilità di lavoro ad oltre 180mila persone (dati del 2015), tra lavoratori dipendenti, indipendenti, autonomi e liberi professionisti, collocandosi così tra i colossi dell'industria italiana. Anche qui il calcolo è comprensivo dei lavoratori cosiddetti "indiretti" ossia impegnati nella fabbricazione di strumenti atti alla produzione audio/video e strumenti atti alla riproduzione dei contenuti.

La parola produzione risulta però poco corretta in quanto è essa stessa una fase della filiera produttiva di ciascun prodotto audiovisivo. Ricostruiamo allora in breve la filiera creativa di prodotti cinematografici e televisivi.

Il processo parte dal produttore, che può essere un'impresa o un privato, che si fa carico dell'organizzazione e parte con lo "sviluppo" dell'idea e del progetto, acquisisce i diritti legali e fa sì che ci siano i fondi per iniziare il lavoro. La fase di "produzione" è quella che coinvolge le industrie tecniche, i professionisti del settore artistico. Suddivisa in pre-produzione, produzione (riprese) e post-produzione, necessita di vari gruppi di lavoro ben coordinati e amalgamati per collaborare al meglio. Viene "nominato" un regista, il quale si fa carico di organizzare il tutto dal punto di vista artistico e collabora strettamente con il produttore, come fa un manager in azienda. Per espletare la fase di produzione vengono solitamente coinvolte un numero incredibile di imprese tra cui ad esempio chi fornisce la troupe cinematografica (o televisiva ecc.), l'impresa di trasporti, di gestione teatri di posa, il service di noleggio attrezzature, aziende di sviluppo e stampa su pellicola o digitale, l'impresa che si fa carico del casting e quella di post-produzione audio e video, ciascuna con i propri addetti.

Una volta finito il prodotto siamo ancora a metà del processo: nell'importantissima fase di "promozione" subentra un nuovo attore nella filiera: il distributore. Collaborando con il produttore nella effettiva distribuzione del prodotto finito in Italia e all'estero vendendo i diritti alle sale ed ai broadcaster quali tv, pay tv e piattaforme streaming, e successivamente ai distributori home video su supporti fisici.

In Italia il numero di imprese attive nel settore J (Codice Ateco 59.1) ammonta a 6120 unità (dati ISTAT) e rappresenta circa l'8,4% delle imprese attive su territorio europeo. Vediamo il tutto più dettagliatamente.

1.1 LE FASI DEL FILM-MAKING PROCESS

La creazione di film è diventata nel corso del '900 un'attività consolidata capace di creare un'industria ed un'identità culturale in moltissimi paesi del mondo. L'attività di produzione cinematografica si è rapidamente diffusa a livello mondiale creando una varietà immensa di stili e tecniche, un'eterogeneità di linguaggi e differenze negli obiettivi ricercati dal prodotto. Nonostante ciò, il processo produttivo è sempre lo stesso e consta di 5 fasi fondamentali: L'idea (o Sviluppo), Pre-Produzione, Produzione (Lavorazione), Post-Produzione, Distribuzione. Lo svolgimento in maniera professionale di queste 5 fasi coinvolge un enorme numero di persone e imprese, e può durare da alcuni mesi fino ad anni per progetti più ambiziosi.

-LO SVILUPPO

L'idea di realizzare un film avviando il lungo processo produttivo nasce solitamente da un produttore il quale incarica un gruppo di sceneggiatori alla stesura di un soggetto (un breve racconto che illustra a grandi linee la trama ed i principali personaggi). Il soggetto una volta approvato viene ampliato creando una scaletta che a sua volta si trasforma in trattamento, ogni passaggio aggiunge dettagli alla storia e l'idea comincia sempre più a prendere forma. Un trattamento è già una storia abbastanza completa contenente le scene principali del futuro film. Il produttore contatta un regista che da questo momento in poi si farà carico di proteggere la storia e trasformarla in linguaggio cinematografico. Prima di tutto ciò però dal trattamento si passa alla sceneggiatura, aggiungendo i dialoghi ed ampliando gli avvenimenti. In una sceneggiatura professionale è descritta dettagliatamente l'azione scena per scena tralasciando solo indicazioni riferite a fasi tecniche successive quali l'utilizzo della macchina da presa. Esistono tre modi di scrivere una sceneggiatura: all'italiana, alla francese e all'americana. Il modello americano è il più utilizzato (anche in Europa) e consiste nello scrivere le azioni e le didascalie occupando tutto il foglio e posizionare i dialoghi al centro in un margine minore. Il soggetto (e di conseguenza la sceneggiatura) può essere originale, nato quindi dalla fantasia degli sceneggiatori oppure tratto da un'opera precedente.

Capita che alcuni produttori si inseriscano nel film in questa fase, acquisendo i diritti di una sceneggiatura già completa ed avviando il progetto direttamente per la pre-produzione.

Una volta completata la sceneggiatura si effettuano su di essa una serie di rilevazioni, quali la numerazione delle scene ed il minutaggio (si calcola 1 minuto di durata per pagina), utili per delineare il prodotto finale. Sulla base della sceneggiatura e sulle idee del regista, il produttore sceglie il cast principale e le figure chiave della troupe. Ma soprattutto si procura i fondi per la realizzazione.

Se il film scritto viene approvato dalla produzione ed essa acquisisce i finanziamenti e gli accordi con gli studi cinematografici, si dice che il progetto ottiene il "semaforo verde", cioè l'approvazione definitiva.

-LA PRE-PRODUZIONE

L'obiettivo di questa fase è svolgere tutti quegli adempimenti che consentano poi di semplificare al massimo le riprese del film. Vengono dunque completate tutte quelle attività nate nello sviluppo, si completa il cast di attori e figurazioni, vengono scelti gli elementi della troupe. La produzione li mette sotto contratto secondo le disposizioni di legge.

Conoscendo il minutaggio e le esigenze della storia si effettua il budgeting in maniera dettagliata stanziando i fondi per le varie attività. I costi di produzione si distinguono in tre tipologie: "Sopra la Linea", "Sotto la Linea" e "Spese Generali e Imprevisti".

I compensi ai membri principali del cast (con almeno 20 pose o rilevanza del ruolo) e della troupe, come il regista e gli sceneggiatori, sono considerati "sopra la linea" e prevedono dunque un regime forfettario. I professionisti in questione ottengono il cosiddetto "cachet" (in Italia sono fissati dei massimali di compenso sopra la linea), una remunerazione fissa e prestabilita.

Per tutti gli altri addetti ai lavori è previsto uno stipendio "sotto la linea", che solitamente fa riferimento alla durata media di lavoro settimanale, tenendo conto di bonus dati dalla complessità del progetto.

Questo modello di budget è comune nel mondo ed è assunto dalle varie amministrazioni pubbliche o film fund, come base di calcolo per la concessione di fondi e incentivi.

Nella fase di pre-produzione inoltre viene realizzato un programma di lavorazione, un calendario conforme alle esigenze produttive e di sceneggiatura.

Vengono scelte le location e preparati i set, si effettuano prove di recitazione con gli attori, e prove tecniche di materiali e mansioni stabilite. Gli attori studiano il proprio personaggio. Ogni reparto pone le basi per tutto quello che sarà il lavoro durante le riprese. La produzione acquista i diritti per la colonna sonora, originale o non. È un'iniziativa frequente assumere uno storyboard artist, il quale disegna le inquadrature da girare per conto del regista, semplificandogli il lavoro sul set. Una fase di pre-produzione completa nei minimi dettagli riduce i tempi di lavorazione e abbassa la probabilità di imprevisti durante la fase successiva, assicurando la riuscita del prodotto.

-LA LAVORAZIONE

È la fase in cui avviene la realizzazione del film in quanto opera collettiva. La fase in cui tutto il lavoro di mesi che la precede prende finalmente forma e diventa tangibile assumendo la sua espressione impressa su pellicola (o su scheda di memoria da quando si è passati al digitale). Il regista diventa il direttore d'orchestra di un gruppo eterogeneo di figure professionali che si amalgamano tra di loro durante le riprese e solo insieme riescono a creare la magia del cinema. Dopo numerose prove iniziano le riprese, secondo il programma stabilito in pre-produzione, processo che può durare mesi.

-LA POST-PRODUZIONE

L'ultima fase che apporta modifiche al prodotto, ultimandolo e rendendolo ciò che vedrà lo spettatore sullo schermo. Questa fase può talvolta durare ancor più della lavorazione stessa e comprende numerosi processi quali il montaggio del film, il missaggio delle varie tracce audio e la conformazione con la colonna sonora, la creazione di effetti visivi (sempre più comuni negli ultimi anni) ed effetti sonori. Altre fasi quali il taglio del negativo sono state soppiantate dal digitale, che a sua volta ha posto in essere nuovi processi quali la color correction, un ritocco finale alle impostazioni del colore e dell'esposizione dell'immagine.

Una volta completato il prodotto, esso passa alla fase più prettamente economica di tutto il processo: la distribuzione.

-LA DISTRIBUZIONE

Una volta realizzato, il film necessita di mediatori che lo inseriscano nel mercato. Trattasi di una fase molto delicata che di solito viene affidata ad una società di distribuzione (indipendente o controllata dalla produzione stessa). Queste società hanno il compito di dare sbocchi all'opera su uno o più canali consentendone l'accesso al pubblico. I principali canali di sfruttamento del prodotto cinematografico sono: la Sala, Pay TV, Free TV, Pay per View, Piattaforme Streaming (mercato "over the top") e Home Video. La distribuzione attraverso questi canali non avviene contemporaneamente bensì segue un ciclo di vita partendo dall'uscita e la permanenza settimanale/mensile in sala, i diritti vengono poi ceduti alle tv solitamente con contratti di 12/24 mesi. Lo stadio finale del ciclo distributivo è l'Home Video con la creazione di copie fisiche.

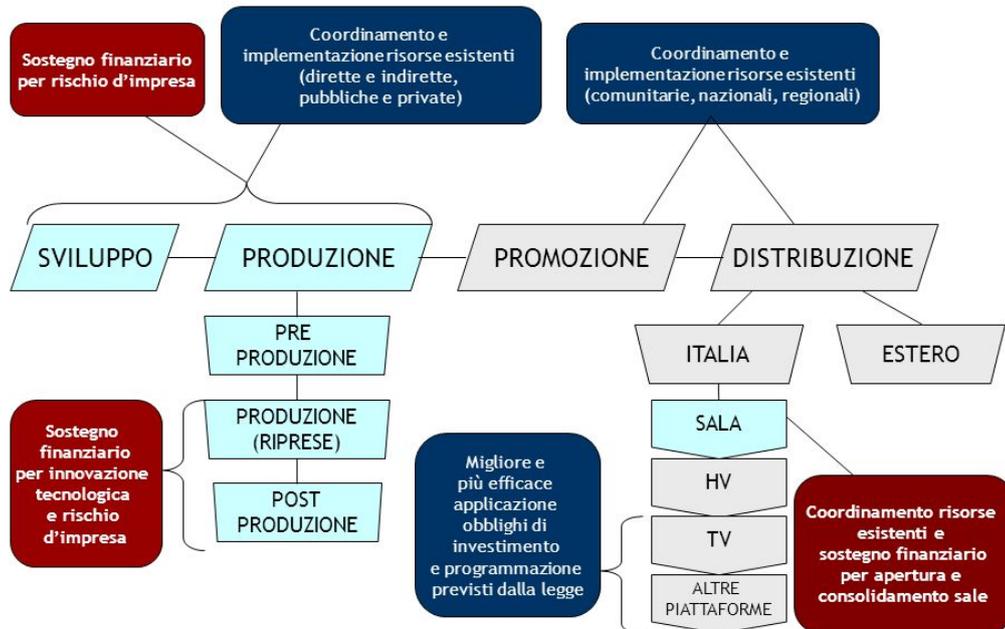
La distribuzione assolve anche al compito della comunicazione e della promozione del prodotto. Comprende dunque tutte quelle attività di marketing atte a far conoscere il film ben prima dell'uscita nelle sale. Ciò concerne la creazione di materiale pubblicitario quale poster, pubblicità sul web e quotidiani, spot pubblicitari ecc.

Le produzioni si affidano anche a distribuzioni internazionali per allargare il margine di mercato del proprio film. Quando si tratta di film stranieri è la società di distribuzione locale ad occuparsi del doppiaggio (o sottotitolazione) e a rendere l'opera conforme alle disposizioni di legge e di censura del territorio dove il film verrà distribuito.

È in questa fase che il produttore conosce l'esito del suo investimento, in un mercato in cui il rischio d'impresa è altissimo e la qualità non sempre paga. Di chi è la colpa se per un distributore è oggi giorno difficile approdare con un'opera in tutti i canali distributivi? Secondo Andrea Occhipinti (Lucky Red) non si è tramandato alla generazione attuale il gusto per il cinema d'autore. Non la pensa allo stesso modo Valerio De Paolis (BIM Distribution) il quale punta il dito sulla tv, in particolare quella free. "Tra due anni -aggiunge- esisteranno solo Rai, Medusa e quattro major che godono di output deal".

L'Output Deal è un accordo con il quale un broadcaster (tv) si impegna per un periodo di tempo (solitamente 2 anni) ad acquisire tutti i contenuti che il produttore controparte dell'accordo produrrà in quel lasso di tempo. L'idea è quella di creare partnership durature per spalleggiarsi in un mercato instabile ma si rischia di far male sia alle produzioni ed alle distribuzioni meno "potenti" che non troveranno più acquirenti per i loro contenuti, sia ai broadcast televisivi stessi in quanto il Deal condiziona il budget acquisti per un periodo troppo vasto limitando così la flessibilità del palinsesto e dunque la capacità di reazione per far fronte ad ascolti non conformi alle aspettative. Ma speriamo non sia così!

FILIERA MODELLO DI INTERVENTI IDEALE



Schema riassuntivo filiera cinematografica, slide fornita da ANICA.

Nei successivi capitoli affronteremo la produzione audiovisiva in maniera più dettagliata suddividendo il mercato delle majors -caratterizzate da un numero elevatissimo di risorse umane impiegate, che spesso però non entrano nemmeno a contatto tra loro, da un'elevata gerarchia e da un sistema rigido- e il mercato delle produzioni indipendenti, nate proprio per cambiare le carte in tavola e puntare tutto sulla forza del gruppo risorse umane, con la creazione di team di lavoro a forte contatto e un sistema flessibile che danno valore aggiunto alla produzione.

Andiamo allora a conoscere questi sistemi organizzativi prendendo in considerazione l'aspetto strutturale, gestionale e soprattutto

quello umano. In un settore dove le persone giocano un ruolo di prim'ordine.

2 LA PRODUZIONE CINEMATOGRAFICA E TELEVISIVA

La società produttrice di un qualsiasi contenuto audiovisivo opera da imprenditore, si assume dunque il rischio di impresa rischiando una perdita economica e facendosi carico di tutte le possibili controversie che l'opera in sé o l'operato dei suoi dipendenti possano generare. Nella produzione cinematografica o televisiva le operazioni da effettuare e le esigenze sono pressappoco le stesse, specialmente per quanto riguarda la fase di sviluppo e di produzione effettiva dell'opera, procederemo dunque accomunandole nella descrizione.

Come un'azienda di qualsiasi settore la società in questione può ottenere personalità giuridica e autonomia patrimoniale prendendo la forma di un qualsiasi tipo di società citata dal codice civile. È dunque la società stessa a prendersi la responsabilità del prodotto finito dal punto di vista economico e legislativo mentre la responsabilità artistica spetta al regista. Sebbene la società sia quindi impersonale, la stessa necessita di persone fisiche che la rappresentino durante le varie fasi del processo di produzione. Si distinguono dunque varie figure professionali conformi all'organizzazione del vertice dell'organigramma di qualsiasi azienda. Nella stragrande maggioranza dei casi il soggetto che figura come il "produttore" vero e proprio dell'opera è l'amministratore delegato della società produttrice, il quale prende in carico il progetto sin dall'inizio, partecipa alle conferenze stampa ed è candidabile

alla vittoria di premi in caso l'opera in questione partecipasse a manifestazioni festivaliere.

2.1 RUOLI E MANSIONI DI OGNI COMPONENTE DELLA TROUPE PER AREE GESTIONALI

Per "fase di produzione" si intende l'effettuare le riprese, organizzare quindi uno o più set. È senz'altro la fase in cui il capitale umano si fa sentire di più sia in quanto a numero di addetti sia in merito a qualità del lavoro. Perché è qui che vengono fuori il lato artistico ed il lato tecnico dell'opera, nella fase in cui essa stessa viene effettivamente realizzata. Il produttore deve quindi assumere quella che in gergo si chiama troupe (crew in inglese), ossia quel gruppo di addetti tecnici che collaborando tra loro riescono a creare da zero un prodotto audiovisivo. Esistono società il cui lavoro è proprio quello di fornire alle società produttrici una troupe già composta, o al contrario molte figure professionali scelgono di lavorare da liberi professionisti (freelance). La dimensione della troupe naturalmente può variare per ogni singolo progetto in base a esigenze tecniche o limitazioni del budget. Approssimativamente si parla di almeno 10/15 persone per la realizzazione di un cortometraggio, mentre per un film la dimensione minima si aggira intorno alle 50 persone, numero che può salire in base alla complessità del progetto. Alcuni progetti ad altissimo budget necessitano addirittura di una o più troupe aggiuntive (seconda, terza unità...) che si occupano di portare avanti specifiche parti della lavorazione in parallelo con la troupe principale.

Dato il grossissimo numero di risorse umane impiegate, e la diversità delle loro mansioni, la troupe si divide in "reparti" (departments nei paesi anglosassoni), ciascuno dei quali è guidato da un capo-reparto, il quale è responsabile del lavoro del proprio team. Segue una descrizione delle principali figure professionali componenti una troupe, con compiti, responsabilità e collaborazioni.

-REPARTO PRODUZIONE

Al produttore si affiancano in questa fase vari collaboratori quali:

-Il Produttore Esecutivo (Executive Producer), è colui che rappresenta il produttore sul set. Ha la gestione del denaro quindi le uscite monetarie che vanno fronteggiate durante la fase delle riprese passano sotto la sua giurisdizione. Questo a meno che non venga assunto anche un "Line Producer" dedicato unicamente alla questione della gestione del budget. Si assicura che tutti i reparti e le fasi di realizzazione del film siano svolte secondo i criteri di massima artisticità ed economicità. Nelle produzioni più grandi, delle Majors ad Hollywood ad esempio, capita che vengano assunti più produttori esecutivi (executive producers) per far fronte ad un numero maggiore di elementi in troupe come le unità speciali. Al contrario capita che in produzioni più economiche, ad esempio nel mondo del cinema indipendente, la figura del produttore corrisponda al produttore esecutivo. Questo naturalmente è dovuto a questioni economiche o semplicemente all'esperienza maturata sul set dal produttore in

questione che lo rende idoneo al ruolo. Per quanto riguarda il set, rappresentando in tutto e per tutto la produzione, il produttore esecutivo può considerarsi il capo-reparto produzione, ha la responsabilità del lavoro svolto dal reparto produzione.

-L'Organizzatore Generale (Production Coordinator, PC) ha il compito di organizzare le riprese. Spesso è proprio lui che decide la composizione della troupe necessaria al progetto (i componenti chiave sono già stati selezionati dalla produzione precedentemente) e procede con l'assumere gli elementi adatti. Una volta sul set si occupa di far stare al meglio i suoi colleghi prenotando alberghi per film crew e cast e sceglie un catering (o soluzioni alternative) per i pasti sul set. Inoltre, il PC contatta i gestori delle location per verificarne la disponibilità e ne contratta i costi e termini vari. Ha il compito di noleggiare i materiali necessari alle riprese, tra cui l'attrezzatura tecnica, che solamente di rado viene acquistata dalla produzione.

L'organizzatore generale prima di iniziare le riprese stila una serie di documenti fondamentali quali Troupe List: tutti i nomi dei componenti della troupe divisi per reparti, con recapiti telefonici, contatti mail e tutto il necessario per amalgamare tutti i dipendenti e creare un team di lavoro flessibile e coordinato. Realizza poi un altro documento chiamato Cast List, equivalente ma con i contatti degli attori, a differenza della troupe list però questo documento entra in possesso solo di chi si occupa effettivamente degli attori (assistenti alla regia, regista, produttore esecutivo) in quanto sarebbe inammissibile che ogni elemento della troupe, ad esempio un elettricista, abbia i contatti di attori che spesso sono divi di fama internazionale.

Il documento senz'altro più importante stilato dall'organizzatore generale è il Piano di Lavorazione (PDL): la rappresentazione grafica, con ascisse e ordinate (spesso si usa excel), del calendario delle riprese del film. Quasi nella totalità dei casi infatti un film non viene girato in ordine cronologico partendo dalla scena 1 in poi, essendo un modo di fare molto dispendioso per la produzione. Vengono raggruppate tutte le scene girate nello stesso luogo o nelle quali sono presenti gli stessi attori, in modo di risparmiare sugli spostamenti e sul tempo di lavorazione, riducendo le convocazioni degli attori ed eliminando i cosiddetti "tempi morti". L'organizzatore generale ottiene dalla produzione tutte le informazioni necessarie per compilare il piano: data inizio riprese e durata prevista, identità degli attori, location e teatri di posa scelti e via dicendo. Non appena completato il piano di lavorazione, questo viene inoltrato a tutti coloro che fanno parte del progetto, i quali faranno fede al piano di lavorazione durante tutta la durata delle operazioni.

Piano di Lavorazione del Film "Marco Polo", immagine fornita da Cineteca di Bologna.

-Direttore di Produzione (Production Manager, PM). È il responsabile del girato di ogni giorno, coordina il lavoro sul set ed è il diretto superiore dell'organizzatore generale, del quale supervisiona l'operato. Il PM deve assicurarsi che la produzione effettiva del film sia sempre in orario e proceda secondo il piano di lavorazione, oltre che rimanga conforme al budget prestabilito. In particolare nelle produzioni più piccole, il direttore di produzione è il braccio destro del produttore e il braccio sinistro del regista in quanto funge da collante tra i due riportando le esigenze tecniche di uno all'attenzione dell'altro. Insieme all'aiuto regista (di cui parleremo più tardi) detta il tempo sul set e letteralmente mette fretta ai reparti in quanto oltre a frequenti imprevisti ci sono operazioni, soprattutto quelle dall'alto tasso artistico, che potrebbero richiedere molto più tempo di quello previsto.

N.D.R.: Il direttore di produzione è stato il mio primo incarico in un set professionale, nonché il mio primo contratto di lavoro, all'età di 21 anni. Si trattava di un cortometraggio dal titolo "Together", prodotto dalla Libera Università del Cinema di Roma con la regia di S. Fiorentino. Il carico di lavoro è stato di 7 giorni, 10 ore al giorno comprese le pause, come da disposizioni di legge. È vietato superare le 8 ore giornaliere se lavorate senza pausa, fino ad un massimo di 10 ore comprese 2 pause lavorazione; inoltre tra una giornata lavorativa e l'altra non possono passare meno di 11 ore. Un direttore di produzione deve conoscere le disposizioni di legge e assicurarsi che vengano rispettate nel piano di lavorazione e poi effettivamente in loco,

onde evitare lamentele dai dipendenti e problemi di tempi e denaro alla produzione. Avere dei lavoratori scontenti causa poi grossi problemi in un ambiente dove le risorse umane sono così importanti ed il lavoro non è mai ripetitivo né automatizzato.

Sotto la giurisdizione del direttore di produzione ci sono altre due figure professionali: l'ispettore di produzione e i segretari di produzione (in ordine gerarchico).

-L'Ispettore di Produzione (Unit Production Manager) sta sul set ed aiuta il PM riferendogli eventuali problemi insorti nel giorno e necessità imminenti di troupe e cast. Si assicura che il programma venga seguito giorno per giorno, secondo il piano di lavorazione e l'ordine del giorno (documento che verrà trattato in capo all'aiuto regia). In grandi produzioni gli si affianca la figura del production accountant, il quale svolge sostanzialmente lo stesso lavoro ma solamente per quanto riguarda questioni di budget.

-Uno o più Segretari di Produzione (production assistants) aiutano l'ispettore e forniscono il collegamento diretto tra il set e l'ufficio di produzione. Nella maggior parte dei casi dunque non lavorano sul set bensì durante lo stesso.

-Il Runner (o Jolly nella versione più moderna del termine) è un tuttodore, considerato da tutti come "l'ultima ruota del carro" o "quello che porta il caffè", è in realtà utilissimo in quanto viene mandato (o mandati se più di uno) a reperire tutto il materiale necessario sia prima del set sia durante le riprese

qualora servisse qualcosa di non previsto. È requisito fondamentale conoscere bene il territorio dove si gira il film e avere come minimo la patente di guida di tipo B. Deve svolgere ogni suo compito nel minor tempo possibile e far riferimento al direttore di produzione od ai suoi collaboratori.

-REPARTO REGIA

-Il Regista (Film Director) è colui che mette in scena il film, è il direttore artistico e tecnico del progetto, del quale è considerato l'autore e maggiore responsabile. Supervisiona tutti gli aspetti della realizzazione dell'opera a partire dalla sceneggiatura fino al montaggio e collabora a stretto contatto con tutti i reparti, attraverso i propri capo-reparto. Il regista traduce la sceneggiatura in linguaggio filmico, ossia in immagini e suoni capaci di raccontare una storia. Decide il ritmo di narrazione e lo stile (definito appunto stile di regia) e, oltre a dirigere ed essere a capo di centinaia di figure professionali che dal punto di vista artistico lavorano per lui (lavorano in realtà per il produttore, regista compreso), si occupa di numerosi compiti tecnici. Dirige gli attori in scena raccomandando le accortezze necessarie e correggendo man mano lo stile e le intenzioni recitative, decide il punto macchina ed i movimenti di macchina necessari per inquadrare al meglio ogni inquadratura. Sceglie in quante inquadrature suddividere la scena. Supervisiona le scelte tecnico-artistiche di ogni reparto mantenendo più o meno controllo sull'opera. Esistono diversi tipi di regista, e la sua figura professionale si è evoluta negli anni

di pari passo con la storia del cinema. Il regista-autore, nasce in Europa con il neorealismo e la nouvelle-vague, ed è subito considerato un mago, un filosofo, un artista, molto distante dal regista hollywoodiano classico che era un tecnico, un professionista che presiede il lavoro di tutta la crew.

Il regista deve conoscere tutto e tutti, deve formarsi culturalmente su tutti i fronti dev'essere un uomo di esperienza di vita e di rapporti umani. Gestire sul un gruppo di centinaia di lavoratori per la realizzazione di un progetto artistico è per molti un'utopia. Uno dei compiti più difficili del regista è proprio quello di capitaneggiare il gruppo, essere il punto di riferimento di tutti e gestire le persone in quanto tali, con i loro umani problemi che si creano continuamente su un set che se pur lungo qualche mese, sembra durare una vita intera per chi ne fa parte. Sul set nascono problemi e intrighi di ogni tipo, litigi, assenze, eccessive presenze, predominanze caratteriali e voglia di emergere di ognuno. Spetta al regista gestire tutto questo e molto altro, mantenendo sempre l'unione e la forza del gruppo risorse umane, magari anche divertendosi. Questo è il compito più difficile del regista, creare un gruppo unico e affiatato perché è con la modestia e l'unione di un gruppo di amici che si fa un film che è un'opera d'arte. Concludo citando il mio amico nonché il primo professore di regia che ho avuto alla London Film School, il premio BAFTA Jonas Grimas: "Il regista è il protettore della storia, e farà di tutto per difenderla".

-La figura dell'Aiuto Regista (1st Assistant Director) è un ruolo di collegamento tra il reparto produzione ed il reparto regia, non dà nessun contributo alla parte creativa del film bensì è un organizzatore ed un pianificatore nato. Ha il fondamentale compito di far sì che il regista possa dedicarsi interamente alla sua funzione creativa, svolgendo per suo conto tutto il lavoro "sporco" necessario per girare, in particolare dal punto di vista organizzativo. Andiamo con ordine, anche il ruolo dell'aiuto regista inizia dalla pre-produzione in quanto collabora con l'organizzatore generale nella stesura del piano di lavorazione. Inoltre è colui che una volta ultimata la sceneggiatura, la analizza e redige lo "Spoglio della Sceneggiatura": un documento nel quale scena per scena vengono elencati i personaggi presenti, i costumi, note di trucco, effetti speciali, note di arredamento e scenografia, il fabbisogno di scena (oggetti, in quantità ripetibile, che per esigenze di sceneggiatura dovranno essere usati dagli attori durante le riprese) e il materiale tecnico necessario per girare la suddetta scena (oltre la macchina da presa che naturalmente serve per tutta la durata, in alcune scene potrebbero esserci esigenze particolari quali ad esempio il carrello, il crane...). Le nozioni contenute nello spoglio consentono ai membri di tutti gli altri reparti di iniziare il loro lavoro al film.

Una volta sul set il lavoro del 1st AD si intensifica ulteriormente. Egli funge da collante tra i reparti, è sempre in contatto con i capi reparto e con gli attori, tiene i tempi di lavorazione e indirizza ciascuno al suo compito, assicurandosi che al momento di girare ognuno sia pronto e sappia cosa deve fare. Se ogni membro della troupe è un ingranaggio, è l'aiuto regista che li assembla e fa funzionare la macchina perfetta che

è la troupe. A volte è incaricato dal Regista a chiamare il "motore", il segnale di far partire la registrazione sia della camera che dell'audio, dando avvio alla ripresa. Il suo lavoro sul set è pressoché perpetuo mantenendo l'ordine e richiamando l'attenzione ed il silenzio di tutti durante le riprese e non solo. A fine giornata l'aiuto regista è sempre il più stanco della troupe nonché il più "odiato" dai suoi colleghi per i continui richiami e sollecitudini. Come dicevamo pocanzi il carico di lavoro del 1st AD non finisce mai infatti una volta terminata la giornata di riprese, insieme al direttore di produzione, egli dovrà curare la stesura dell'Ordine del Giorno (ODG) per il giorno successivo. Si tratta di un documento a cadenza giornaliera nel quale viene indicato il programma del giorno seguente, vengono specificati il numero e l'ordine delle scene da girare (con le relative indicazioni di location, ambiente interno/esterno e orario), il fabbisogno di scena ed il materiale tecnico necessario. Il documento conterrà inoltre gli orari di convocazione di attori e membri della troupe, l'indirizzo del set ed eventuali ulteriori comunicazioni. A fine giornata l'ODG viene distribuito a tutti i diretti interessati. Se è vero che il regista coordina l'operato di tutta la troupe, per quanto riguarda il reparto regia il 1st AD può considerarsi capo-reparto ed ha sempre uno o più collaboratori sul set.

-Gli Assistenti alla Regia (2nd/3rd Assistant Directors), sono i collaboratori di cui sopra. L'assistente alla regia nasce per sollevare l'aiuto regia da uno o più compiti, le sue mansioni sono pertanto variabili a seconda delle scelte della produzione.

Nella stragrande maggioranza dei casi il ruolo dell'assistente è quello di "badare" agli attori, risolvendo qualsiasi eventuale problema e assistendoli durante le prove di recitazione. Procura loro gli stralci di sceneggiatura scena per scena ed un copione personale ed offre delucidazioni per quanto riguarda ogni fase delle riprese. Gli attori più carismatici e di fama internazionale hanno un proprio assistente personale, facendo così aumentare il numero di figure professionali impiegate. In molte produzioni convivono sul set più assistenti alla regia (2nd, 3rd...) che svolgono però compiti diversi. Capita ad esempio che in scene con un alto numero di figurazioni (comparse) vi sia un AD il cui compito è proprio quello di sceglierli e gestirne la direzione in scena. Spesso l'assistente alla regia che svolge questo compito è detto "capogruppo".

Altre volte invece un 3rd assistant può lavorare a stretto contatto con l'aiuto regia fungendo semplicemente da assistente personale in caso di produzioni molto grosse.

-La/il Segretaria/o di Edizione (in inglese Continuity o Script Supervisor), figura fondamentale del reparto regia, ha il compito di tenere un bollettino di edizione, una serie di fogli prestampati sui quali indica il contenuto e l'andamento di ogni singolo take (ogni ripresa effettuata). Annota dunque la dichiarazione del regista dopo ogni take (Buona, Riserva o Scarto) ed aggiunge note tecniche e particolarità dell'inquadratura in questione. Il bollettino di edizione risulterà poi vitale in fase di montaggio aiutando il montatore ad evitare di visionare spesso ore ed ore di girato inutilmente.

Per compilare il bollettino è necessario che la segretaria di edizione sia sempre accanto al regista durante le riprese, entrambi si posizionano al monitor regia, dove possono vedere in diretta e in grande tutto ciò che riprende la telecamera.

Redige inoltre un altro documento chiamato diario di lavorazione, dove viene verbalizzato tutto ciò che accade sul set. È responsabile della continuità di scena (da qui "continuity") cioè verifica che gli attori siano vestiti e truccati allo stesso modo tra un'inquadratura e l'altra (consideriamo il fatto che le scene non vengono girate in ordine cronologico), che gli oggetti di scena siano nello stesso posto, che i movimenti degli attori siano raccordabili, ecc.

Molto spesso non si riesce a completare una scena nella stessa giornata, è dunque fondamentale che la segretaria di edizione al rientro il giorno seguente si assicuri che la scena continui esattamente com'era il giorno prima.

Solitamente questo ruolo è coperto da una donna, proprio perché ci vuole l'occhio vigile e attento ai particolari tipico del sesso femminile, oltre ad essere necessaria un'attenzione costante verso il lavoro. Negli ultimi anni soprattutto si è sviluppata una tendenza sempre maggiore di "quote rosa" nel mondo del cinema che ricoprono qualsiasi ruolo (registe, direttrici della fotografia, produttrici...). Sembrerebbe tutto normale di questi tempi se non fosse che fino a pochi anni fa era impensabile che una donna ricoprisse ruoli tecnici e fosse così influente in un ambiente difficile ed elitario come il cinema. Il mondo del cinema fortunatamente sta aprendo a tutti le sue porte, purché lo si ami e rispetti.

-REPARTO FOTOGRAFIA (Camera Department)

-Il Direttore della Fotografia (DoP o Cinematographer) è il responsabile dell'illuminazione dell'opera. Svolge dunque gran parte del lavoro tecnico ma i suoi compiti sono altrettanto aperti alla creatività potendo sviluppare infinite tecniche per "giocare con la luce". Collabora alla scelta della macchina da presa, degli obiettivi, ed eventualmente della pellicola da utilizzare e decide l'attrezzatura tecnica necessaria per l'illuminazione (proiettori e non solo). Inoltre, prima del set effettua insieme all'operatore di macchina (che approfondiremo tra poco), i Provini Macchina, fase durante la quale verifica l'efficienza della macchina da presa e delle ottiche scelte onde evitare problemi sul set. Una volta individuate anche le location si reca sul posto con il suo team di elettricisti per effettuare i sopralluoghi, durante i quali verificherà informazioni tecniche come ad esempio il voltaggio o la posizione delle prese di corrente. Per decidere dove posizionare le luci che illumineranno la scena, necessita dei punti macchina e del campo di ripresa scelti dal regista. È per questo motivo che negli Stati Uniti il DoP è solito scrivere le inquadrature direttamente insieme al regista scegliendo lui stesso i punti macchina. In USA è usanza comune dare più spazio al direttore della fotografia tanto che in molte produzioni egli svolge anche il ruolo dell'operatore di macchina girando lui stesso le inquadrature che ha precedentemente illuminato (il termine Cinematographer si usa in questi casi). Questo accorpamento di ruoli produce un'economia sui costi di produzione ma sicuramente una divisione del lavoro come avviene per gli altri ruoli chiave va a beneficiare sulla

qualità dell'opera, purché si possa disporre di un buon operatore.

Durante la fase di produzione, quindi le riprese del film, il DoP sceglie la posizione delle luci calibrando l'esposizione dell'immagine. Effettua insieme al regista scelte stilistiche importanti riguardanti il colore, il contrasto ed eventuali effetti modificando l'intensità dei proiettori. Esistono vari schemi teorici per impostare la luce in maniera cinematografica, non li elencheremo limitandoci ad aggiungere che per illuminare un set professionale si necessita di almeno 3 luci (Diffusa, Taglio, Controluce) per porre in essere quantomeno uno schema classico.

Con un velo di approssimazione si usa dire che effettivamente sono il Regista ed il Direttore della Fotografia a "fare il film".

-L'Operatore di Macchina (Camera Operator) è colui che utilizza la macchina da presa e della quale è pieno responsabile. È l'operatore che effettua le riprese, naturalmente sotto indicazione del regista. Il suo è un lavoro puramente meccanico in quanto non lascia spazio a improvvisazioni o scelte artistiche ma necessita di una precisione formidabile, soprattutto quando si è in presenza di movimenti di macchina o inquadrature particolari. Il lavoro fisico dell'operatore è spesso coadiuvato da attrezzi tecnici come ad esempio il carrello, il dolly ed il crane (braccio). Nel cinema indipendente per motivi di stile ed economicità (il carrello è costoso e necessita di numerosi assistenti per la sua preparazione) è molto comune la macchina a mano, l'operatore è chiamato ad un frequente sforzo fisico per via del peso della macchina da presa e per ricercare stabilità.

Da questa necessità nasce la figura dell'operatore steadycam, specializzato nell'usare questo accessorio di stabilizzazione. A seconda di quante macchine da presa vengono utilizzate per le riprese, in una troupe possono esserci contemporaneamente più operatori.

-Uno o più Assistenti Operatori assistono l'operatore di macchina nello svolgimento delle sue funzioni, garantendogli il riposo tra un'inquadratura e l'altra. Impostano la camera, della quale garantiscono la pulizia e l'efficienza, la montano e smontano dal cavalletto e hanno in custodia gli obiettivi. A seconda delle direttive del DoP e del Regista montano gli obiettivi richiesti di volta in volta, sempre garantendo la massima sicurezza (maneggiano macchine e ottiche da migliaia di euro).

Esistono diversi gradi e tipi di assistenti: il 1° assistente operatore è detto Fuochista (Focus Puller) e si occupa della messa a fuoco. Il 2° assistente (quando non se ne occupa un macchinista) è incaricato in aggiunta ai suoi compiti di effettuare il Ciak (o Clapperboard) all'inizio di ogni inquadratura e di gestirlo inserendovi di volta in volta i dati forniti dalla segretaria di edizione. Il suo ruolo è infatti detto Ciakista (ing. Clapper Loader).

-Il DIT (Digital Imaging Technician) è il responsabile della messa a punto delle impostazioni interne della macchina da presa. Sotto la supervisione del direttore della fotografia coordina le molteplici impostazioni fino a raggiungere un livello di immagine conforme alle indicazioni.

-La figura del Video Assist è addetta al posizionamento e funzionamento del monitor regia attraverso il quale il regista e chi di competenza vedrà in tempo reale quanto ripreso dalla macchina.

-Concludiamo il reparto fotografia con il Data Manager (o Data Wrangler), colui che è il responsabile degli "scarichi" ossia il trasferimento del materiale girato dalla scheda di memoria della macchina ad uno o più hard disk (backup). Un lavoro banale ma delicato in quanto un errore in questa fase costerebbe la perdita di ore di lavoro ed ingenti quantità di denaro.

-REPARTO MACCHINISTI

-Fanno reparto a sé i Macchinisti (Grips), un gruppo di addetti alla macchina da presa ed in particolare agli accessori inerenti alla macchina. Costruiscono e montano carrelli, dolly o altri supporti, nonché tutto ciò possa servire alla realizzazione della scena. Fanno riferimento al Capo Macchinista (key grip) che li coordina sotto indicazioni del Direttore della fotografia. Esistono vari tipi di macchinisti distinguibili in base alla loro mansione primaria (Dolly grip, Best Boy Grip).

-REPARTO ELETTRICISTI

-Gli Elettricisti (electricians) sono coloro che si occupano di predisporre impianti elettrici per gli usi del set. Collocano le luci secondo le indicazioni del DoP che ne sceglie la posizione. Il gruppo elettricisti è capitanato dal Capo Elettricista (Gaffer).

-REPARTO SUONO

-Il Fonico di Presa Diretta (Sound Recordist), è la figura professionale che registra tutti i suoni durante le riprese. Oggi gran parte delle opere audiovisive prodotte registrano l'audio

in presa diretta, quindi registrando il suono in contemporanea al video seppur con supporti tecnici diversi. Il fonico sceglie i microfoni, i registratori e tutte le altre apparecchiature che utilizza. Il suo ruolo corrisponde a quello dell'operatore ma dal punto di vista dell'audio, al "motore" avvia la registrazione. Decide la posizione dei microfoni di cui dispone e li gestisce insieme al suo collaboratore, il microfonista.

-Il Microfonista (boom operator) posiziona i microfoni dove gli viene indicato dal suo caporeparto e durante le riprese usa l'asta microfonica (boom) per avvicinare il microfono il più possibile ai volti degli attori registrando così un suono più pulito e rimanendo fuori dal campo della cinepresa.

-REPARTO SCENOGRAFIA (Art Department)

-Lo Scenografo (Art Director) è il responsabile tecnico ed artistico dell'allestimento delle rappresentazioni cinematografiche, televisive o teatrali. Con l'aiuto del suo reparto si occupa di reperire gli ambienti (location) e di adattarli alle esigenze degli autori. Egli progetta la costruzione di ambienti nuovi quando necessario, sia in teatri di posa sia in esterni. Sovrintende l'arredamento degli interni e l'oggettistica presente, stabilisce i fondali dell'inquadratura

e collabora a stretto contatto con il costumista per dare uno stile visivo unico all'opera. La professione dell'art director necessita della conoscenza di varie forme d'arte quali il disegno, la pittura, la scultura ma anche forme più moderne quali il design di interni e del mobile. Lo scenografo deve padroneggiare concetti tecnici quali la prospettiva, non è un caso che molti scenografi vengano dall'architettura. La scenografia e l'architettura producono opere che possono essere considerate simili da un punto di vista generico ma che hanno una natura ed un fine differente. L'architettura nasce da necessità pratiche e si sviluppa per rispondere ai bisogni dell'uomo con l'obiettivo di durare più tempo possibile; la scenografia d'altro canto nasce da bisogni e necessità drammaturgiche, si sviluppa secondo un'elaborazione artistica che tiene conto di personaggi e azioni e con l'obiettivo di essere più "leggera" possibile, cioè facilmente smontabile e riciclabile.

Ho avuto la fortuna di conoscere un giorno a Cinecittà colui che forse è il più grande scenografo italiano della storia, il tre volte premio Oscar Dante Ferretti (Shutter Island, la Voce della Luna, Sweeney Todd...), mentre presentava una sua mostra di scenografie teatrali e parlava del suo lavoro con immensa gioia e la sua solita ironia pungente. Ho incontrato varie volte lo scenografo Fabio Vitale -assistente scenografo con Luciano Salce, Alberto Bevilacqua, Dino Risi- mentre era a lavoro per la progettazione di un aereo per il film A.N.I.M.A di Pino Ammendola. Vitale mi ha fatto notare come sta cambiando negli anni il mestiere dello scenografo a causa della rivoluzione digitale) il lavoro progettuale è quasi completamente al pc) e non solo, e come molti mestieranti assistenti stiano scomparendo del tutto per risparmi sui costi e per l'industrializzazione di ogni fase

produttiva. Mestieri puramente artigianali come il pittore di scena non ci sono più, ma darebbero ancora una grossa mano. Concludo con una frase dello scenografo e professore al Centro Sperimentale di Cinematografia Francesco Frigeri (Non Ci Resta Che Piangere, La Passione di Cristo, La Leggenda del Pianista sull'Oceano...) con il quale ho un'amica comune: "La cosa più bella e malinconica è nella natura dell'opera che crea, cioè uno spazio fittizio che ha una vita fisica breve, ma che diventa spazio vitale e narrativo per un'altra opera artistica che durerà in eterno.

-Il Location Manager è la figura preposta alla ricerca di luoghi, interni ed esterni, dove girare il film. Con l'aiuto dei location scouts cerca posti idonei a rappresentare quanto scritto in sceneggiatura. Una volta scelte le location dovrà poi ottenere i permessi necessari e trattarne i termini economici con i proprietari. Chi svolge la professione di Location Manager ha sempre un Location Assistant che lo segue dalla pre-produzione fino a riprese terminate. Il suo compito è di assicurarsi dell'effettiva funzionalità delle location ottenute, per questo motivo arriva prima di tutti sul set e ne organizza la logistica, fa posizionare i vari camion merci, trucco, camerini, e attrezzatura ottimizzando lo spazio. In ogni location oltre alle zone da riprendere deve esserci spazio per accogliere una troupe numerosa e tutti i camion di cui sopra, nonché una zona per i pasti ed ogni eventuale necessità. Dovrà inoltre gestire il lavoro sporco per conto del location manager, non è da

sottovalutare il fatto che soprattutto in location esterne sono frequenti le lamentele da parte del vicinato e il grosso quantitativo di curiosi che si accalca sul set quando si accorge che si sta girando un film.

-L'Arredatore (Set Designer), risulta fondamentale quando ci troviamo invece in interni. È lui ad arredare gli ambienti che appaiono nel film, su indicazioni dello scenografo. Capita spesso che l'arredatore sia un architetto e che debba effettivamente progettare e realizzare le strutture richieste dalla sceneggiatura.

-Il Props Master è l'assistente dello scenografo incaricato della gestione dei props, gli oggetti di scena. Ha a sua volta numerosi assistenti tra cui il Buyer per l'acquisto, ed un numero variabile di Attrezzisti per il posizionamento sul set all'inizio di ogni take. Ha la custodia e la gestione del fabbisogno di scena, che riceve dallo scenografo. In alcune scene capita che da sceneggiatura un prop debba rompersi, in quel caso bisogna procurarsene di ripetibili e spetta all'attrezzista il compito di sostituire l'oggetto con uno nuovo ad ogni ripresa.

-REPARTO COSTUMI

-Il/la Costumista (costume designer) è responsabile di tutti gli abiti e gli accessori indossati dal cast in scena. In pre-produzione si occuperà delle prove costumi con gli attori e durante le riprese deve assicurarsi che il cast principale e le figurazioni siano vestiti adeguatamente.

-Gli Assistenti Costumista (Costume Supervisor e Costume Standby) aiutano il caporeparto nel reperimento dei costumi e degli accessori e assicurano la continuità del vestiario tra una scena e l'altra. Inoltre assistono il cast nelle operazioni di vestizione. Sul set le Sarte si occupano della manutenzione e della custodia dei costumi di scena.

-REPARTO TRUCCO E PARRUCCO

-I Truccatori (Make-up Artist) si occupano di truccare il cast e le figurazioni ad inizio giornata di riprese e tra un ciak e l'altro. Realizzano loro effetti speciali riguardanti il trucco quali ferite, cicatrici, tatuaggi...

Anche i truccatori hanno degli assistenti incaricati di piccoli ritocchi sul set come asciugare il sudore agli attori per non causare riflessi dovuti all'esposizione alla luce.

-I Parrucchieri (Hairdressers) ed i loro assistenti provvedono alle acconciature del cast.

Come si evince da queste pagine durante la fase di produzione vengono impiegate dalla società produttrice un numero enorme di risorse umane, con mansioni disomogenee e provenienti da ambienti lavorativi completamente diversi tra loro. Ma il gruppo di persone che effettivamente mette mano alla realizzazione del film non finisce qui. Durante la fase di post-produzione numerosi altri elementi professionali entrano in gioco; ecco elencati in seguito i più importanti in un unico reparto:

-REPARTO MONTAGGIO E POST-PRODUZIONE

-Il Montatore (Film Editor) è una delle figure fondamentali dell'intero processo creativo di realizzazione dell'opera, sebbene intervenga solamente nella fase finale della realizzazione. È colui che assembla il film e trasforma il girato nel prodotto finito pronto (o quasi, approfondiremo tra poco il perché) per essere venduto. Il montatore è dunque il "primo spettatore" del film. Lavora a stretto contatto con il regista,

il quale una volta terminate le riprese ha tutto il tempo da dedicare all'assemblaggio del film.

Il montatore agisce seguendo passo passo la sceneggiatura ed il bollettino di edizione e crea varie versioni del film in successione. Spesso la fase di montaggio è supervisionata da qualche delegato di produzione in quanto il produttore vuole evitare eccessiva lunghezza dell'opera o eccessiva sperimentazione che potrebbe causare un ribasso nelle vendite. Questa oppressione produttiva però storicamente non si è sempre rivelata fallimentare per il lato artistico, ne è un chiaro esempio il film "Nuovo Cinema Paradiso" (Tornatore, 1988) durante la cui fase di montaggio il produttore Franco Cristaldi convinse il regista ad accorciare la pellicola di oltre 50 minuti, portandolo però a vincere Oscar, Golden Globe, BAFTA e Festival de Cannes. Un altro caso simile riguarda il film "Fanny e Alexander" (Bergman, 1982) dalla durata iniziale di 5 ore e 20 minuti. La produzione riuscì a convincere Bergman e la montatrice Sylvia Ingemarsson a creare una versione più cinematografica di 3 ore in tutto, tagliando addirittura dei personaggi per intero. Il film vinse 4 premi Oscar.

L'avvento del digitale ha semplificato decisamente le operazioni del montatore video, permettendogli di lavorare in completa comodità al computer tramite appositi programmi. Ha consentito inoltre a molti giovani appassionati di cimentarsi con l'arte del montaggio video rendendola accessibile ed a prezzi contenuti.

-L'assistente al montaggio (Editor Assistant) è colui che svolge per conto del montatore il lavoro preliminare all'assemblaggio ed al processo creativo. Questo compito consiste nella "messa a sync" ossia il processo atto a sincronizzare (mediante il precedente utilizzo del ciak durante le riprese) le riprese video con le registrazioni audio e creare dunque le clip definitive da passare al montatore per iniziare il lavoro. L'assistente tramite il bollettino di edizione seleziona poi le riprese dichiarate buone e riserve, separandole dagli scarti e cataloga tutte le clip rendendo più semplice il successivo lavoro dell'editor.

-In alcuni casi in post-produzione è necessaria la figura del Creatore di Effetti Visivi (VFX Artist), da non confondere con gli effetti speciali che sono quelli realizzati direttamente sul set e non in computer grafica.

-Il Colorist, è il professionista che effettua la color correction, un processo mediante il quale si va a modificare il prodotto finito del montatore dal punto di vista visivo, alterando il colore e tutte quelle impostazioni legate ad esso.

-Il Fonico di Mix (Sound Designer) effettua il Missaggio Audio. Una fase assimilabile a quella di montaggio bensì riguardante il suono, durante la quale si ottimizza il livello di volume di dialoghi e suoni e si amalgamano differenti fonti di suono. Vengono aggiunti effetti sonori e la colonna sonora.

-Il Compositore (composer) si occupa della scrittura e della direzione della musica del film (colonna sonora). Spesso si incaricano musicisti di creare un vero e proprio album che accompagnerà le scene del film. È una delle figure artistiche fondamentali nonché una di quelle che ottiene maggior successo di pubblico.

Questi erano i professionisti coinvolti nella realizzazione dell'opera, che giunta al termine della post-produzione è ora un prodotto finito. Completo di tutti i suoi elementi, il film è pronto a passare alla vendita, con l'entrata in gioco dei distributori si aprono le porte al rientro economico per la produzione. Ricordiamo che per il produttore il film è una scommessa in quanto se l'opera ha successo ottenendo un consenso di pubblico e di critica può esserci un guadagno enorme a fronte del grosso rischio assunto. A causa delle ingenti somme spese per la produzione (si calcola una media di 60/100 milioni di euro per produzioni cinematografiche professionali) il film potrebbe

portare a perdite enormi capaci di causare il fallimento della società e dell'imprenditore.

Se da una parte c'è un enorme rischio per il produttore, dall'altra la produzione di un film crea lavoro per tutte le figure professionali elencate nel capitolo, offrendo possibilità di guadagno anche a centinaia di persone direttamente, ma anche a tutti quei soggetti e le società che vengono coinvolte indirettamente come i fabbricanti di materiali utilizzati, produttori di cibo nel periodo delle riprese, albergatori, industrie di trasporti, merchandising, turismo e molto altro. Le produzioni cinematografiche sono infatti una grossa spinta per l'economia del territorio dove si sceglie di localizzare la produzione ed è per questo che in Italia le regioni cercano di incentivare le imprese a produrre nel proprio territorio con la creazione delle Film Commission.

2.2 LE FILM COMMISSION

Per usare un eufemismo le Film Commission sono una vampata d'ossigeno per le produzioni che non riescono ad accedere ad un mercato sempre più chiuso ai finanziamenti. Eppure le Film Commission non regalano nulla, sono semplicemente un gioco a somma zero, aiutano le produzioni indipendenti le quali aiutano l'amministrazione territoriale, creando valore per tutto il mercato nazionale.

Per arrivare a parlare delle Film Commission e di come vengono elargiti i fondi per le attività audiovisive facciamo un piccolo excursus storico riguardante la legislazione in materia nel nostro paese.

Tramite il FUS (1985) "nuova disciplina degli interventi dello stato a favore dello spettacolo" lo Stato si impegnava in ottica pluriennale a fornire contributi diretti al settore spettacolo prevedendo uno stanziamento di risorse a favore ed in gestione di enti locali.

Con la riforma costituzionale del 2001 il cinema diviene materia di competenza concorrente tra Stato e Regioni sia per quanto riguarda le erogazioni di fondi e incentivi alle produzioni, sia in quanto a legislazione e regolamentazioni.

A partire dai primi anni 2000 in quasi tutte le regioni d'Italia nascono le Film Commission e i Fondi Regionali (spesso in gestione alle commissioni) con l'obiettivo di legare la produzione audiovisiva alla promozione territoriale.

Una Film Commission provvede gratuitamente all'erogazione di servizi incentivando gli investimenti nell'industria audiovisiva che a loro volta promuovono i territori dal punto di vista socio culturale, artistico ed industriale, rilanciando il turismo e lo sfruttamento di manodopera e manovalanza locale. Un impulso alle produzioni alla riscoperta del nostro Paese dal punto di vista naturale ed umano ma soprattutto un modo efficace di creare opportunità di lavoro.

Seguono i principali servizi e attività forniti dalle FC:

- Accoglienza ed assistenza alle produzioni: incentivare la produzione audiovisiva rilanciando indirettamente il settore alberghiero e della ristorazione locale.

- Attività di location scouting: location scelte per il film in previsione di promuovere i luoghi come attrazione turistica per gli spettatori.
- Implementazione banche dati online: le Film Commission aiutano così anche il marketing del film pubblicizzando con fotogallery (e simili) la realizzazione dell'opera e mettendo in luce professionisti e maestranze locali.
- Professionalizzazione, formazione ed aggiornamento degli operatori della filiera.
- Attività di mediazione istituzionale locale e nazionale.
- Facilitazione per convenzioni e permessi.
- Intermediazione tra comparto audiovisivo, comparto industriale locale e settore creditizio: le FC sono così in grado di creare forti legami tra le industrie coinvolte nel processo produttivo.

Infatti, attirando le produzioni a produrre nella regione, si hanno una moltitudine di riscontri a livello sociale ma altrettanto a livello economico. Si riscontrano una serie di effetti diretti all'economia locale generati dagli acquisti in massa di beni e servizi effettuati dalla società produttrice durante la lavorazione del film (spese per trasporti, catering, alloggi...). Si forma così un ciclo in quanto le imprese locali effettuano acquisti a monte da fornitori locali per servire le società di produzione. A tutto questo si aggiunge come accennato pocanzi un forte incentivo al turismo valorizzando il territorio locale tramite la cultura.

I fondi offerti dalle Film Commission tramite appositi bandi di concorso vincolano le produzioni ad assumere maestranze del luogo

(spesso formate professionalmente proprio da servizi delle FC) dando una grossa spinta al livello di occupazione regionale.

La "spinta" riguarda lavoratori diretti quindi implicati direttamente nella realizzazione del film (abbiamo visto nel capitolo l'enorme numero di risorse umane impiegate), quanto lavoratori che indirettamente entrano a far parte del ciclo come albergatori, impiegati in ditte di trasporti, esercenti locali.

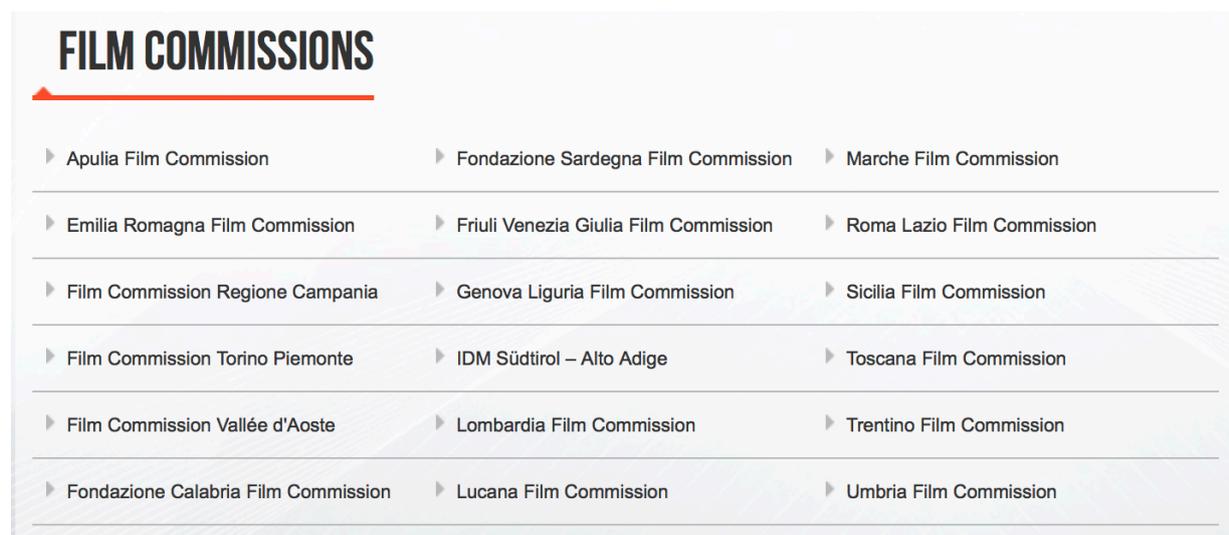
Con queste premesse la struttura delle Film Commission sembrerebbe una "mano santa" per le regioni italiane, ma ciò causa rivalità e concorrenza proprio tra di esse? La risposta non può che essere negativa, anzi secondo un'analisi del MIBACT (Ministero Beni Attività Culturali e Turismo) le FC sono tra i punti di forza del sistema creando valore da oltre un decennio. La concorrenza c'è ed è positiva implementando di anno in anno il numero (17 ad oggi) di Film Commission nate nel territorio italiano, inoltre da qualche anno (2004) a questa parte esse si sono associate e coordinate in un unico ente a livello nazionale: L'Associazione Italian Film Commissions.

Un'associazione che si adopera per incentivare gli investimenti nel settore audiovisivo nelle singole regioni offrendo "un'immagine unitaria dell'Italia audiovisiva raccontata nelle sue specificità regionali, promuovendone i territori e le loro peculiarità da un punto di vista culturale, artistico, turistico, paesaggistico, industriale"; questo quanto afferma Stefania

Ippoliti, presidente Italian Film Commissions e general manager Toscana Film Commission.

Italian Film Commission si occupa inoltre di consolidare i rapporti dei singoli enti regionali con istituzioni nazionali e internazionali aprendo le occasioni di collaborazione anche al territorio europeo. Attività importanti sono la partecipazione ai principali festival italiani ed esteri e l'organizzazione di iniziative congiunte con l'estero favorendo la cooperazione internazionale e opportunità di coproduzioni garantendo la qualità dei servizi delle FC.

L'idea di fondo è quindi partire dagli enti territoriali quali le Regioni per rilanciare un'economia audiovisiva nazionale lanciando un chiaro segnale di crescita all'Europa ed al mercato mondiale.



Dal sito ufficiale di Italian Film Commissions.

3 LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA E LE RISORSE UMANE: CREAZIONE E GESTIONE DI DIVERSI TEAM DI LAVORO

Abbiamo visto fino ad ora che una società di produzione audiovisiva è perfettamente assimilabile ad una qualsiasi impresa, seppur nelle sue peculiarità. Essa dunque come tutte le altre imprese può essere interpretata come un insieme di risorse (Penrose). L'approccio all'analisi di un'impresa detto "resource based" considera le risorse come l'elemento fondamentale per la crescita di un'impresa, la quale elabora strategie partendo proprio dalle proprie risorse per sviluppare competenze e valore. Ma cosa sono queste risorse? Ce lo spiega l'economista danese Wernerfelt indicando come risorsa tutto ciò che, per l'organizzazione che la detiene e utilizza, può essere visto come un punto di forza o di debolezza. Le imprese posseggono due tipi di risorse, tangibili e intangibili. Le risorse umane, tangibili in quanto persone fisiche, danno il loro apporto in azienda tramite la loro componente immateriale: le competenze. Le risorse intangibili aggiungono al valore finanziario dell'impresa un nuovo tipo di capitale, quello intellettuale, costituito in parte dal capitale umano (insieme delle competenze, delle attitudini e della flessibilità delle persone costituenti l'azienda). Capovolgendo le parti il concetto è invariato, il valore di una risorsa è dato dalla conoscenza e dalla fiducia che essa apporta all'impresa, si intende per fiducia il capitale di reputazione che la risorsa crea per l'impresa.

La capacità organizzativa di un'impresa è il fattore che indica il modo in cui le risorse sono connesse tra loro per la

realizzazione di compiti e attività in funzione di raggiungere determinati obiettivi. Per un'azienda non è importante solamente detenere le risorse, ma coordinarle ed utilizzarle al meglio. Quando si tratta tra le altre di risorse umane, la capacità organizzativa dell'impresa deve comprendere anche la comunicazione efficace tra di esse. Le persone formano le entità sociali di cui sono fatti i sistemi organizzativi delle aziende, che sono la base per la costituzione di vantaggio competitivo. Un sistema organizzativo è il risultato dell'interazione dinamica di elementi presenti in azienda quali: strategie, strutture, sistemi operativi, tecnologie di prodotto e, soprattutto, risorse umane (e relative politiche aziendali).

La visione dell'impresa *resource based* riconduce l'attenzione alle risorse interne facendo emergere la necessità di una progettazione organizzativa che le esalti, l'impresa non solo sceglie così un modello di struttura ma ne combina più d'uno creando un contesto dinamico in grado di adattarsi alle specificità del settore. Le società di produzione cinematografica fanno esattamente questo, e lo fanno puntando ancor più che sulle strategie di mercato, sull'apporto delle risorse umane che contribuiscono alla formazione delle strategie stesse. Possiamo dunque considerare le strategie aziendali come la risultante di strategie individuali degli attori che convergono verso la massimizzazione degli interessi e dunque un'azione collettiva per raggiungerla.

La struttura organizzativa di un'impresa è composta da unità organizzative ciascuna riguardante un'area di attività e responsabilità e formata da un manager (capo reparto) che coordina un organico più o meno vasto di dipendenti. Analizzando

la struttura in senso verticale emergono la dipendenza gerarchica e l'ampiezza del controllo dei manager, analizzando la struttura orizzontalmente notiamo il livello di comunicazione, integrazione e coordinamento tra le unità.

Il mondo dell'audiovisivo è un settore fortemente instabile che impone alle imprese continue modifiche alla propria struttura organizzativa rendendola obbligatoriamente un processo dinamico capace di mescolare tra loro più modelli organizzativi in modo da saper reagire agli stimoli esterni ed apporre modifiche alle dinamiche interne aziendali. Questi modelli sono: "Funzionale", "Multidivisionale", "Holding". Per motivi di inerenza al nostro campo di osservazione, il settore audiovisivo, approfondiremo il modello multidivisionale, tenendo sempre bene a mente che le imprese non si attengono strettamente ad esso ma integrano tra loro varie configurazioni.

Un'impresa che utilizza il modello multidivisionale differenzia le proprie attività secondo un criterio di specializzazione delle unità organizzative. L'organizzazione viene scomposta in Divisioni (di funzioni, di prodotto, per business o per aree geografiche), molto autonome e considerate come se ciascuna fosse un'impresa più piccola all'interno del complesso aziendale. Si crea poi una Divisione Centrale con compiti di supporto e controllo delle divisioni, le quali hanno più o meno autonomia in base al grado di divisionalizzazione scelto. Attuando ciò si mantengono i vantaggi delle grandi imprese quali economie di scala e di scopo, differenziazione... Ed affiancando ad essi allo stesso tempo tutti quei vantaggi tipici delle piccole e medie imprese (flessibilità ed elasticità, orientamento ai clienti,

tempi di reazione brevi). Il modello Multidivisionale nasce per fronteggiare situazioni ambientali caratterizzate da:

- Instabilità
- Strategie aziendali di differenziazione/diversificazione
- Forte sviluppo tecnologico
- Dimensioni aziendali in crescita

Al crescere delle dimensioni aziendali e quindi del numero e/o dell'indipendenza delle divisioni, la struttura organizzativa multidivisionale progredisce trasformandosi in una struttura a Holding. Le divisioni diventano vere e proprie imprese dotate di autonomia giuridica, controllate dalla società capogruppo (la divisione centrale diventa la holding). Ne è un chiaro esempio la RAI, Radiotelevisione Italiana, società che rappresenta un punto fermo nel settore audiovisivo italiano essendo titolare esclusiva del servizio pubblico televisivo e radiofonico ed agendo nel settore sia da produttore di contenuti, sia da distributore, nonché da canale distributivo di rilievo. Oltre ad aver compiuto un importante processo di integrazione verticale, la RAI ha compiuto nel 2005 il suddetto passaggio da una struttura organizzativa divisionale ad una a holding essendo ad oggi formata da 6 aree assolutamente indipendenti in tutte le fasi del processo di creazione del valore. La struttura RAI è ad oggi composta dalle seguenti società operative: Editoriale TV, Editoriale Radiofonia, Editoriale Nuovi Media, Commerciale, Trasmissiva e Area Staff che presidia l'efficienza delle risorse aziendali.

Le strutture organizzative precedentemente trattate suddividono l'azienda in livelli di gestione creando una gerarchia verticale. Ad esempio nella struttura divisionale per aree geografiche troviamo la direzione generale, un gradino sotto le varie divisioni nazionali o regionali e scendendo ancora di un livello notiamo la struttura delle singole divisioni.

Spesso però, e così nel mondo del cinema, le esigenze ambientali impongono un approccio alla struttura con molteplici orientamenti simultaneamente. Si costituisce allora un modello a multidimensionale che interseca nell'organigramma strutturale anche una dimensione orizzontale creando una matrice con righe e colonne. Questa struttura prende pertanto il nome di struttura matriciale, che si articola in:

- Unità di Business-Funzione composta da una struttura multidivisionale per Business le cui unità operative (verticali) risultano a loro volta strutturate orizzontalmente per funzioni.
- Unità di Funzione-Prodotto (o Funzione-Progetto): la struttura verticale è basata sul modello funzionale ma modificata da ruoli integratori orizzontali (product manager/project manager). Modello assai comune nelle società di produzione audiovisiva le quali lavorano spesso per più progetti contemporaneamente necessitando dunque di figure professionali in grado di gestire le varie funzioni aziendali a seconda dei progetti in atto.

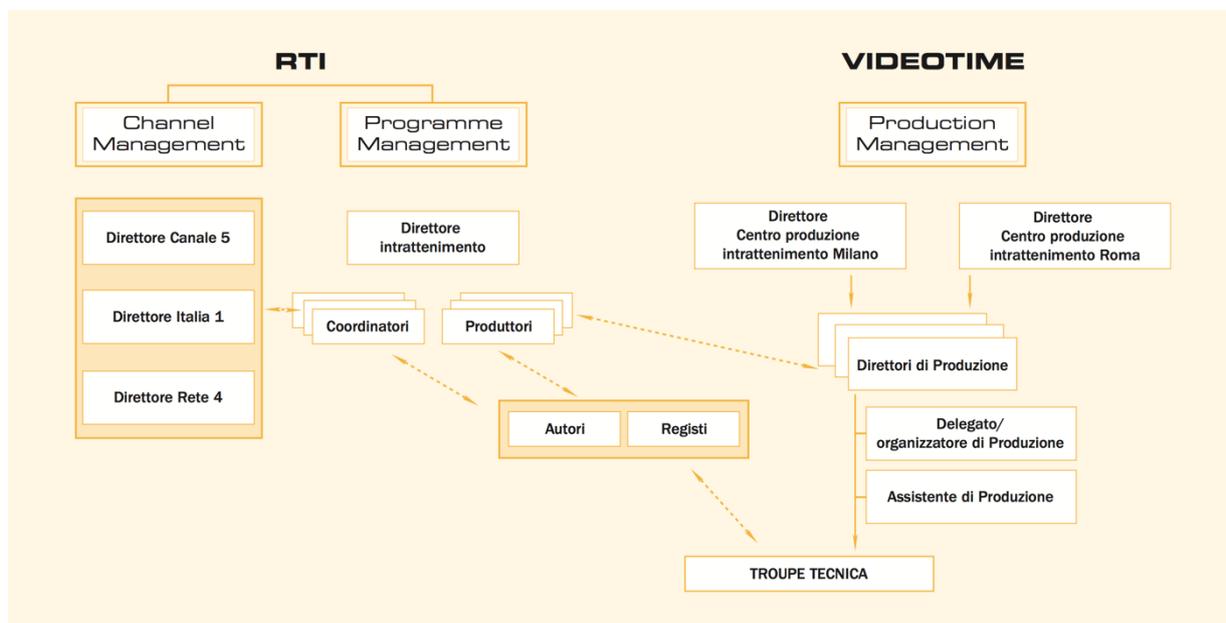
A questi due tipi di struttura matriciale se ne affianca un terzo: la Struttura per Progetti. Questo tipo di struttura a matrice prevede una duplice ripartizione delle responsabilità organizzative attraverso una struttura funzionale permanente alla

quale si interseca una struttura temporanea per progetti. Si avrà dunque un manager funzionale per le scelte di settore ed un project manager che guiderà il suo team di progetto agli obiettivi prestabiliti. Questo tipo di struttura permette di:

- stimolare la crescita della leadership e semplificare le attività dei manager di progetto e di funzione;
- condividere le competenze tra risorse umane appartenenti a diverse aree funzionali;
- trasferire le risorse (anche umane) da un progetto all'altro.

È evidente che questo tipo di struttura favorisce i compiti di una grande società di produzione (major) che è solita accogliere contemporaneamente più progetti (film) di differenti durate e portata a livello di risorse impiegate. Il modello garantisce adattamento al mercato instabile ed elasticità totale in quanto si può cambiare l'organigramma di ogni singolo progetto in base alle necessità senza rivoluzionare l'intera struttura aziendale. In base alle peculiarità del progetto per la società produttrice è possibile assumere elementi differenti per ogni nuovo prodotto commissionato (ad esempio la produzione di un documentario necessiterà di figure professionali differenti da quelle idonee a produrre una trasmissione televisiva o un film).

La struttura matriciale ha però anche degli svantaggi quali i conflitti tra project manager e manager di funzione, incertezze gerarchiche e confusione causata da due linee di comunicazione contemporanea. Inoltre, il carico di lavoro del personale potrebbe risultare superiore in quanto si accavallano le mansioni del progetto con quelle del settore funzionale di appartenenza.



Struttura organizzativa Gruppo Mediaset, slide dal sito internet.

3.1 GRUPPI DI LAVORO

-GESTIONE STRATEGICA HR

-MOTIVAZIONE, FEDELTA', CULTURA

Nel mondo delle produzioni cinematografiche il lavoro per gruppi è una costante per quanto riguarda tutto il processo creativo e tecnico. Nel corso di tutta la filiera produttiva la società che produce il film segue la lavorazione con dei delegati di produzione (vedi cap. 2) perfettamente assimilabili a project manager. Ad ogni produttore esecutivo viene affidato un progetto, e per ogni progetto differente ma simultaneo ad altri, viene assunto numeroso personale. Qui notiamo che nel settore anche il personale già diviso tra progetti è ulteriormente suddiviso in processi, attività concorrenziali alla realizzazione del progetto finale. Abbiamo così i reparti, guidati da un capo reparto che a

sua volta fa fede al project manager o produttore esecutivo che dir si voglia. Una struttura organizzativa per progetti consente alle grandi produzioni di condividere il know how e le risorse stesse tra un progetto e l'altro ed ottenere risparmi di costi ampliando le competenze dell'impresa. Capita ad esempio che il gruppo di sceneggiatori, una volta finito un progetto, passi direttamente ad un altro in fase di avvio rimanendo in azienda. Questo vale anche per gli altri reparti impiegati nella fase di lavorazione, è pratica assai comune non dismettere la collaborazione, tra l'impresa e le risorse umane impiegate in un progetto, giunti al termine dello stesso. Un elemento fondamentale da tenere in considerazione è la fedeltà del personale, capace di creare valore per l'azienda e aumentare la "liquidità" della risorsa. Infiniti gli esempi di troupe cinematografiche che hanno mantenuto lo stesso organico per varie produzioni. Questo perché sul set si creano legami fortissimi tra le parti, come tra compagni di scuola, e bastano pochi giorni di lavoro condiviso per collaborare al meglio e in amicizia e serenità. Frequentemente le produzioni scelgono i dipendenti non tanto per le loro abilità individuali quanto per la forza del gruppo. Per alcuni progetti si assume direttamente il gruppo già formato per questioni di fedeltà e fiducia, ma se questo può essere un vantaggio per le imprese di produzione, non lo è molto per l'industria cinematografica in sé, sicuramente caratterizzata da un basso ricambio generazionale e numerose difficoltà di accesso al mondo del lavoro. Ad esempio ad un regista indipendente che non abbia mai precedentemente lavorato in produzioni RAI, per statuto non è consentito ottenere una commissione per un nuovo progetto. Si creano delle "caste" e delle collaborazioni lavorative in grado di durare un'intera carriera considerando un

settore in cui, per mancanza di legislazione adeguata, di controlli o per interessi personali, è ancora in uso la pratica del nepotismo. Abbiamo barriere all'entrata per le produzioni indipendenti, difficoltà nel reperire le risorse migliori e di accesso al mercato per le nuove generazioni di lavoratori. "Lavorano sempre gli stessi" è grido comune ed intanto le majors si godono il mercato da oligopolisti.

Tornando al più generale concetto di azienda, andiamo a vedere quali sono i principali sistemi di gestione efficiente delle risorse umane, riguardanti le politiche di gestione e meccanismi di incentivazione, argomenti di studio sempre più trattati negli ultimi anni. Per studiare il legame tra risorse umane, capitale umano e creazione di valore che porta al vantaggio competitivo, si concentra l'attenzione sull'apprendimento (individuale e collettivo) delle persone e sulle relazioni che intercorrono tra di esse. Il concetto di capitale umano tiene conto delle competenze dei dipendenti, dei fattori distintivi e conoscenze specifiche di ognuno di loro. Il capitale organizzativo invece mette a fuoco l'allineamento delle caratteristiche del personale agli obiettivi strategici societari e alla capacità di essi di condividere conoscenze, esperienza e valore attraverso gruppi di lavoro, network operativi e collaborazioni.

Il valore di una risorsa intangibile presente in azienda è detto liquidità. La liquidità di una risorsa umana è data dal possesso di competenze idonee per assecondare e realizzare la strategia

aziendale. Il capitale organizzativo accresce la propria liquidità quando l'impresa è in grado di cambiare per supportare la strategia, e man mano che il personale acquisisce cultura, valori, vision e mission dell'impresa.

Per alimentare la liquidità del capitale umano l'impresa mette in atto interventi strategici quali:

- Fedeltà del Personale: estensione dei tempi di permanenza individuale del dipendente.
- Cultura Organizzativa: insieme di valori, comportamenti, principi fondamentali che un'organizzazione ha inventato, scoperto o sviluppato, ritenuti validi e degni di essere insegnati ai nuovi membri come il modo corretto di percepire, pensare e sentire (E. Schein). Una cultura forte è in grado di unire i dipendenti verso un obiettivo comune e favorire omogeneità di comportamenti tra il personale attualmente in azienda ed i nuovi assunti favorendone l'integrazione.
- Ricambio Generazionale: l'impresa crea forme strutturate di affiancamento e mentorship (tutoraggio) tra dipendenti in modo tale da tramandare alle nuove generazioni di dipendenti conoscenze, cultura e competenze in ambito formativo e sociale oltre che lavorativo.

Tra l'azienda e il lavoratore si instaura un contratto non scritto chiamato contratto psicologico, rappresentante le reciproche aspettative, diritti e obblighi tra l'organizzazione ed i suoi dipendenti. Il contratto psicologico implica vivere la relazione lavorativa con spirito di collaborazione, di fiducia e impegno.

Il contratto psicologico a differenza del contratto vero e proprio (contratto giuridico) si evolve nel tempo in relazione a cambiamenti socio-culturali. Questo accordo implicito sottintende numerosi aspetti i quali vanno tradotti dal responsabile HR (Human Resources) in azioni concrete attinenti all'implementazione delle strategie aziendali.

Questi aspetti sono:

- Formazione. Le imprese investono sempre più nella formazione del personale migliorandone le competenze (saper fare) e le capacità (saper essere, comportarsi). Di pari passo con i processi di formazione specifica dei dipendenti vi è la pratica comune di utilizzare le nozioni già presenti in azienda e trasferirle tra i vari elementi mediante attività di affiancamento, tutoraggio, coaching e counseling (promuovere atteggiamenti propositivi quali le relazioni interpersonali). I dipendenti fanno esperienza sul campo con processi di "learning by doing" e "learning by networking" (si impara lavorando in gruppo). Nel cinema questa prassi è molto frequente, molte risorse umane perlopiù tecniche imparano il loro mestiere direttamente lavorando (iniziando da progetti minori e/o mansioni più semplici) e venendo dunque coinvolti in gruppi di lavoro quali sono i reparti. Si impara dunque il mestiere come si faceva un tempo a bottega, dalle maestranze più esperte che tramandano le tecniche e i segreti del lavoro. Molto spesso si impara più da assistente su un set a stretto contatto con professionisti che in una qualsiasi scuola di cinema.

- Percorsi di Carriera. Specialmente quando su una risorsa umana di talento la società vuole puntare particolarmente è importante, oltre a formarla professionalmente, prevederne un possibile percorso di carriera. Un dipendente che ha da poco iniziato a lavorare sarà decisamente più motivato se in aggiunta agli obiettivi strategici societari gli vengano garantiti degli obiettivi personali di crescita professionale. Esistono tre tipologie di percorsi di carriera. Il percorso Lineare prevede spostamenti verticali all'interno della propria funzione o divisione progredendo nella scala gerarchica dell'industria ottenendo vantaggi dunque di compenso, qualifica, posizione e delle caratteristiche delle mansioni. Questo si verifica spesso in produzioni audiovisive all'interno dei reparti, specialmente quelli tecnici come il reparto fotografia. Tutti i ruoli elencati nel cap.2 hanno infatti un ordine gerarchico e per arrivare in cima al capo reparto spesso c'è bisogno della cosiddetta "gavetta", anni e anni di lavoro e un percorso di carriera lineare consentono di diventare un giorno direttore della fotografia. Il sogno di raggiungere il ruolo di capo reparto consente di vivere gli anni di gavetta con motivazione e dedizione.

Il percorso di carriera Professionale invece non si realizza in una scalata gerarchica bensì la crescita dell'individuo causata dalla lunga esperienza viene favorita dall'azienda permettendogli di partecipare a progetti sempre più importanti. Questo avviene negli addetti del reparto produzione e quindi ai dipendenti diretti dell'impresa produttiva. Un direttore di produzione, o un produttore esecutivo nell'arco della loro carriera difficilmente

cambiano ruolo progredendo nella scala gerarchica, la loro motivazione sta nel fatto che la società dopo anni di esperienza accumulata affiderà loro la gestione di produzioni sempre più grandi, darà loro in gestione più budget o essi lavoreranno al fianco di star internazionali e progetti culturali di livello.

La terza ed ultima pratica è quella del percorso di carriera a Spirale, che implica periodici spostamenti tra ruoli, attività e aree funzionali. Vi è una mobilità sia in senso verticale sia orizzontale in modo da trasferire conoscenze e capacità sviluppate ed acquisirne altrettante. Nelle aziende negli ultimi anni si sta sviluppando la tendenza a strutture più flessibili e meno gerarchiche e burocratiche che favoriscono il lavoro in team. Di elementi dotati di forte creatività, stimolati dalla voglia di cambiamento e persone tendenzialmente eclettiche ce ne sono a milioni nel settore cinematografico ed un percorso di carriera a spirale si adatta perfettamente alle loro esigenze.

Nelle imprese strutturate in maniera multidivisionale e nelle holding la gestione attenta di percorsi di carriera giusti per ogni dipendente può favorire enormemente le interrelazioni e rendere permeabili i confini divisionali.

- Il Processo di Compensation Management è un ulteriore strumento di gestione strategica delle risorse umane, con l'obiettivo di assumere decisioni operative in ordine al livello di ricompensa economica da adottare per ogni dipendente. Gli scopi delle politiche di retribuzione sono molteplici sia ad un livello interno di motivazione delle risorse umane aumentando le performance e la soddisfazione

del personale, sia secondo una dimensione esterna di attrattività e competitività nei confronti del mercato.

Un sistema diffuso nell'ambito retribuzione è quello del Management by Objectives (MBO) ovvero un modello di incentivazione per obiettivi. L'azienda fissa degli obiettivi fissando delle aree chiave di risultato e al raggiungimento degli stessi da parte del dipendente si avrà un'erogazione aggiuntiva di ricompensa monetaria. L'MBO fornisce ai dipendenti un indirizzo unitario di visione e di sforzi per raggiungere l'obiettivo comune, inoltre rinforza la responsabilità individuale di ognuno. A fine esercizio consultando le varie schede MBO del personale si ottiene un controllo sui risultati raggiunti.

Per quanto riguarda i sistemi retributivi delle aziende italiane dell'audiovisivo esse devono attenersi al contratto collettivo nazionale per gli addetti alle troupes (tecnici e maestranze), firmato dai sindacati dei lavoratori con l'ANICA (Associazione Nazionale Industrie Cinematografiche Audiovisive e Multimediali), l'Associazione Produttori TV, l'Associazione Produttori Cinematografici e l'Associazione Produttori Indipendenti. Il documento, firmato nel 1999 ma oggetto di continue modifiche da parte dell'ANICA garantisce diritti e obblighi ai lavoratori in quanto a retribuzione e limita le imprese di produzione a strategie vantaggiose a senso unico, come accaduto in passato in quanto il tema era stato affrontato in modo parziale e approssimativo.

Abbiamo visto dunque come rispondono le imprese all'esigenza di creare percorsi di selezione e sviluppo delle risorse umane. Le aziende operano in maniera più selettiva e mirata a prevedere in anticipo prospettive di carriera. Spetta alla direzione HR saper interpretare le esigenze di business ed effettuare dunque un recruiting più selettivo per interagire al meglio con il mercato del lavoro. Negli anni della rivoluzione di internet il processo di selezione è favorito e arricchito da varie soluzioni online che offrono alle imprese enormi potenzialità quale quella di esporsi ad una platea di potenziali candidati molto più ampia che in passato. Con le strumentazioni computer-based l'azienda può consultare profili e caratteristiche del candidato nonché esperienza accumulata in un database infinito di figure professionali. Se da un lato questo rappresenta un grosso vantaggio in termini di visibilità per il lavoratore e vastità di scelta per le imprese, una gestione poco attenta di questi meccanismi può portare ad errori nelle selezioni. I profili dei lavoratori che appaiono online risentono infatti di limiti di approssimazione delle caratteristiche personali che vengono standardizzate per apparire in un database più o meno dettagliato. Ciò favorisce lavoratori con percorsi standard e titoli, eliminando la visibilità di profili eclettici o "talenti", e non considerando del tutto il profilo comportamentale del candidato. Per questo motivo forse le piattaforme di recruiting più affidabili sono addirittura i social network, come LinkedIn, che consente di visionare l'aspetto professionale ed allo stesso tempo il profilo "umano" del candidato al posto di lavoro. Inoltre, i social network e le community consentono la condivisione di esperienze e soprattutto di contatti. LinkedIn, che ad oggi conta oltre 530 milioni di

utenti ed è presente in oltre 200 paesi del mondo, consente agli iscritti di creare una lista di persone conosciute nel lavoro favorendo la diffusione di contatti utili e la creazione di nuovi collegamenti lavorativi. Inoltre si può diffondere il proprio curriculum vitae per mettersi in mostra e trovare nuove offerte di lavoro ed allo stesso tempo i datori di lavoro pubblicano offerte e ricercano potenziali candidati.

3.2 CREWFUNDING

Le produzioni cinematografiche, in particolare quelle indipendenti, avevano un disperato bisogno di piattaforme come LinkedIn (o più nello specifico Cinebooking), essendo così decisamente facilitato il percorso di assunzione dei numerosi elementi di troupe necessari. Anche il problema trattato pocanzi dell'eccessiva fedeltà delle risorse umane per le grandi produzioni che limita l'ingresso nell'industria di giovani con meno esperienza, viene mitigato da queste soluzioni online consentendo a chiunque di candidarsi per lavori professionali. Obiettivo di Cinebooking (una piattaforma tutta italiana di recruiting per il mondo del cinema) è quello di *tutelare il valore delle risorse umane, anche attraverso un continuo accrescimento delle competenze tecniche e professionali, favorendo lo scambio di informazioni ed esperienze attraverso azioni di comunicazione volte alla condivisione della conoscenza e dei valori aziendali. Favorire l'integrità fisica e morale delle persone attraverso ambienti di lavoro sicuri e salubri e condizioni di lavoro rispettose della dignità individuale.*

Nascono in questi anni le piattaforme di CrewFunding e Cinebooking ne è un esempio. Prendono il nome dal crowdfunding ossia il processo di finanziamento collettivo per iniziative di qualsiasi genere (compresa la realizzazione di film), che con l'avvento del web si è diffusa in modo esponenziale. A differenza, il CrewFunding, specifico dell'audiovisivo, mobilita le persone invece che le risorse consentendo a produttori indipendenti di comporre la propria Crew (termine inglese per troupe) tramite i profili segnalati dalla piattaforma.

Negli Stati Uniti il CrewFunding è un processo in via di sviluppo che sta prendendo piede, ma in particolare piattaforme web di questo tipo raggiungono l'apice nel Regno Unito dove vengono molto utilizzate già da qualche anno nella realizzazione di cinema indipendente, un argomento che sta molto a cuore ai britannici che da tempo sono il fulcro dell'indie europeo.

Uno su tutti il sito inglese "Big Couch", un sito nato da un gruppo di "addetti ai lavori" del cinema, che ha allargato i suoi orizzonti creando una grande famiglia dove creare connessioni tra lavoratori del campo, condividere i propri lavori e pubblicizzare il proprio profilo professionale. Un profilo Big Couch crea opportunità di lavoro per professionisti affermati che vogliono dare un impulso al movimento indipendente, e per talenti emergenti, che necessitano dei primi lavori per acquisire esperienza e contatti.

Costituire una crew tramite il sito consente innanzitutto di abbattere i costi ma anche di selezionare i profili adatti ad ogni progetto e creare prodotti validi a basso budget. Big Couch inoltre punta molto sulla trasparenza delle operazioni ed il

rispetto delle normative garantendo contratti ufficiali e salari minimi ad ogni candidato che viene coinvolto in un nuovo lavoro. Come dicevo in UK il processo di Crewfunding è da anni molto utilizzato e, per citare alcuni fortunati esempi, ha aiutato a dar vita ad opere indipendenti ma di enorme successo come "The Full Monty" (Cattaneo, 1997) o "Frances Ha" (Baumbach, 2012).

Il CrewFunding e tutte le piattaforme web di recruiting stanno svolgendo negli ultimi anni un compito fondamentale di rivalutazione e sviluppo delle risorse umane fornendo un enorme incentivo alla produzione ed all'assunzione di maestranze giovani. Il mondo dell'audiovisivo ha bisogno di tutto questo ed i dati in crescita di queste piattaforme possono far ben sperare.

-APPROFONDIMENTO:

LA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE IN ALTRI SETTORI. IL PROCESSO
DI SELEZIONE E VALUTAZIONE, INTERVISTA AL DIRETTORE HR DI
ALITALIA LUCIANO SALE.

Per comprendere al meglio i concetti di cui sopra chiediamo a chi da anni fa della gestione risorse umane il suo lavoro.

Luciano Sale, ex Direttore Risorse Umane di Wind Tre ed attualmente in Alitalia, ha esperienza da vendere in quanto a amministrazione e selezione del personale ed a tutte quelle procedure o strategie ed esse collegate, lavorando in contesti caratterizzati da un numero molto elevato di dipendenti.

N.D.R.: Riporto in seguito il risultato dell'intervista indicando con le iniziali il sottoscritto e l'intervistato.

L.F. *Quali sono i criteri che lei valorizza maggiormente nel processo di selezione del personale e le caratteristiche cui da maggior peso nella gestione delle risorse umane già in organico? È stato direttore HR di diverse aziende nel corso della sua carriera, i suoi parametri sono rimasti pressappoco gli stessi o variano a seconda del contesto?*

L.S. Selezionare il personale è come costruire un puzzle, ogni tessera contribuisce all'immagine complessiva del candidato. Si tiene conto delle esperienze pregresse, dei risultati raggiunti, delle conoscenze acquisite. Ma si tiene anche conto della motivazione della persona, della sua capacità di interagire in modo positivo con gli altri, dell'attitudine ad imparare sempre cose nuove.

Per chi già lavora all'interno dell'organizzazione le competenze che vengono valutate sono quelle più coerenti con il sistema di valori che l'organizzazione stessa esprime. Solo per fare un esempio l'imprenditorialità e la capacità di rompere gli schemi saranno caratteristiche fondamentali nelle organizzazioni in fase di start up, piuttosto che l'attitudine alla cura delle persone e la vision globale potrebbero rilevarsi importanti competenze in organizzazioni no profit.

Possiamo dire che ci sono caratteristiche di base che sono importanti sempre nel valutare i collaboratori attuali o potenziali, queste caratteristiche possono riassumersi in un acronimo: API.

A come appassionati, chi mette passione nel proprio lavoro fa sempre una differenza tangibile sul risultato. P come positivi, l'energia va canalizzata per far in modo che le cose accadano, l'ottimismo aiuta. I come insieme, nessuno mai raggiunge importanti risultati da solo, la squadra è un valore imprescindibile per il successo.

Le altre caratteristiche vanno di volta in volta individuate tenendo conto del contesto in cui la persona si inserisce, ci dovrebbe essere una certa sintonia tra i valori del candidato e quelli dell'ambiente in cui andrà a lavorare. Pensiamo ad un ballo, per esserci sintonia occorre che tutti si muovano al tempo della stessa musica, immaginate se un ballerino facesse i passi del tango e un altro i passi della salsa. Ecco, le organizzazioni

che funzionano hanno la straordinaria capacità di far sintonizzare le persone sulla stessa musica, che ognuno poi interpreta e balla secondo il proprio ruolo e le proprie capacità e seniority.

L.F. *Quali strategie predilige per mantenere alta la motivazione in un'azienda da migliaia di dipendenti?*

L.S. In effetti la strategia è una sola: mettere le persone nelle condizioni di lavorare al meglio possibile. Facile a dirsi, complesso nella realizzazione. Gli strumenti per tenere alta la motivazione del personale, che è il vero obiettivo di ogni direttore HR, sono molti ma io posso riassumerli in uno solo: l'ascolto. Ascoltare le esigenze, capire le difficoltà, condividere le prospettive delle persone deve essere l'obiettivo primario delle organizzazioni attraverso i capi.

L.F. *Quanto è importante creare gruppi di lavoro uniti in grado di collaborare creando valore e condividendo conoscenze e competenze? L'importanza della fedeltà dei dipendenti ed il trade-off con la necessità di ricambio generazionale come influenza un direttore risorse umane?*

L.S. Un team affiatato è la chiave di volta del successo, ricordiamoci che chi corre da solo va veloce ma solo chi corre con gli altri arriva lontano. Questo è sempre stato per me un punto fondamentale su cui, anche nella mia storia personale, ho toccato con mano la crescita delle persone.

Riguardo il ricambio generazionale, più che di fedeltà parlerei di senso di attaccamento e di appartenenza. In realtà non c'è una contrapposizione tra vecchi e nuovi saperi, credo che un'organizzazione equilibrata necessiti di esprimere competenze transgenerazionali e che la contiguità e diversità di approccio tra i senior e le persone più giovani rappresenti un valore e una grande opportunità per tutti.

Anche allontanandosi completamente dal contesto cinematografico abbiamo visto con la suddetta intervista come i metodi e gli approcci ad una gestione in chiave strategica del personale di una società siano in realtà molto simili tra settori. È pur vero che muovendosi in industrie differenti, cambiano le caratteristiche del mercato e ciò influenza senz'altro la selezione delle risorse umane che avranno differenti qualifiche e modalità di operare. Nonostante ciò notiamo che i fattori fondamentali per mantenere un organico unito e motivato sono comuni a più mercati qualunque siano le strategie adottate e le specificità del prodotto. L'unione fa la forza, un gruppo

affiatato è la chiave di volta del successo, nella realizzazione di un film come nell'amministrazione di una compagnia aerea. Abbiamo visto come il senso di appartenenza e la motivazione di un dipendente sia fondamentale per svolgere al meglio le sue mansioni. È compito del direttore HR saper ascoltare le esigenze di ciascun dipendente e metterlo in condizione di star bene in un ambiente lavorativo senza pressioni. È importante alimentare la passione per il proprio lavoro, ci dice Luciano Sale, ma lo riscontriamo anche parlando delle risorse umane appartenenti all'industria cinematografica. Si dice che se non si ha un vero amore per la settima arte, non si può lavorare nel cinema. Se questo sentimento di amore per il proprio lavoro spetta al dipendente, è compito di chi gestisce il personale alimentare la passione e creare un ambito professionale propositivo e incoraggiante.

Il perché gli stessi principi di gestione strategica delle risorse umane siano validi tra diversi settori industriali è molto semplice: le risorse umane alla base sono semplici esseri umani, e l'uomo per quanto viva contesti estremamente differenti tra epoche, zone geografiche o settori industriali, si comporta sempre allo stesso modo. L'uomo è un essere prevedibile e perciò lo si può indirizzare per trarne il meglio, a livello lavorativo puramente produttivo e nelle relazioni sociali, nel mondo come nel microcosmo aziendale. *Non me ne voglia il lettore per questa orwelliana visione ma non va intesa in senso negativo.* L'essere umano punta per la carriera al proprio sviluppo -personale ed economico- e in ciò viene coadiuvato dal direttore risorse umane, che allinea gli obiettivi personali di ogni dipendente creando un gruppo che si muove verso una meta comune.

4 STORIA DEL CINEMA, NASCITA E ASCESA DEL MOVIMENTO INDIE.

Proseguiamo in questa sede il nostro excursus storico iniziato nell'introduzione di questo testo, evitando di dilungarci eccessivamente sugli aspetti artistici e sulle affascinanti rivoluzioni di tecnica a stile che si sono avvicendate negli anni. Tratteremo piuttosto gli aspetti produttivi e di come Hollywood ha rivoluzionato il processo sfruttando al meglio la potenza del cinema come industria, realizzando enormi profitti e chiudendo il mercato.

4.1 IL CINEMA CLASSICO HOLLYWOODIANO: STUDIO SYSTEM E STAR SYSTEM (IL DIVISMO)

Già nei primi anni del Novecento le imprese produttive più importanti a livello mondiale erano organizzate in un cartello chiamato "Motion Picture Patent Company", al quale aderivano tra gli altri Edison, Biograph, Vitagraph, Lubin, American Pathé... le cui produzioni rappresentavano la quasi totalità dell'industria cinematografica del periodo. A metà degli anni dieci però, mentre "Nascita di una Nazione" (D.W. Griffith) rivoluzionava i canoni

narrativi creando un modello da seguire, il cartello MPPC non riuscì nell'ostacolare l'avvento sul mercato di nuovi produttori, spesso di origine europea ed immigrati negli Stati Uniti per il sogno del cinema, un'industria ad enorme potenzialità ancora tutta da sfruttare. Il governo permise l'apertura del mercato grazie a politiche antitrust che condannarono il cartello fino al suo scioglimento nel 1918. Gli anni dieci sono anche il periodo in cui le strutture produttive cominciano a spostarsi sulla West Coast localizzandosi nel distretto di Hollywood per sfruttare gli ampi spazi a disposizione. Questo spostamento delle produzioni richiamava il mito caro agli americani della conquista dell'ovest e della creazione di un'identità sociale degli USA.

Cambia la localizzazione delle produzioni e cambia anche il tipo di spettacolo offerto, le produzioni finanziano film di maggior durata e con la diffusione del primo piano gli attori diventano molto più riconoscibili, lo spettatore si affeziona al volto e vuole riconoscerlo sullo schermo. Tra i nuovi produttori "indipendenti" venuti dall'Europa c'è Adolph Zukor, che per primo intuisce la forza della fama degli attori (prima non venivano neanche accreditati) e fonda con Jesse Lasky la "Famous Players-Lasky Corporation". Zukor realizza integrazione verticale con il distributore e non un distributore qualsiasi: la Paramount. Le innovazioni a livello societario e di collaborazione esterna non finiscono qui, Zucker ritiene fondamentale acquisire anche un circuito di sale dove i propri film potessero essere distribuiti e crea un sistema di "block booking" con il quale le altre sale cinematografiche noleggiando un suo film per la riproduzione dovevano forzatamente acquisire un pacchetto contenente una serie di film minori dello stesso marchio. Il potere economico esercitabile era esponenziale,

Zucker e Lasky avevano integrato verticalmente tutta la filiera e le altre case di produzione cominciarono a fare lo stesso puntando molto sulla fase di promozione del film e delle star che vi recitavano. Le star cominciarono ad avere il loro peso, nel 1919 proprio per valorizzare la qualità dei film e riconoscere gli attori ed i registi come autori dei film, Griffith, Chaplin, Fairbanks e la Pickford fondano la "United Artists Corporation". Gli artisti controllavano così direttamente la fase produttiva. Negli anni venti si assiste ad un aumento vertiginoso del pubblico e di conseguenza del numero delle sale. Il cinema è l'arte del secolo, capace di veicolare ideologie e fornire modelli sociali attraverso le sue star, divenute oggetto di culto e fanatismo. L'industria cinematografica era divenuta enorme e prendono atto una serie di strategie commerciali delle produzioni diventate potentissime, volte ad ottenere l'egemonia monetaria ed il dominio del mercato. L'insieme di queste strategie prendono il nome di sistemi. Il primo "sistema" è legato ai modelli di produzione e di diffusione del film: nasce lo Studio System. Zucker e Lansky (ed altri produttori come Laemmle) avevano abbattuto l'egemonia del cartello MPPC ma con le strategie di integrazione verticale che avevano posto in essere ne avevano di fatto creato uno ex novo. Altri produttori presero ad esempio il loro operato (seppur da ritenersi illegale) e nacque l'era degli studios. Le case di produzione crescono enormemente a livello di mezzi e di fatturato e neanche la Corte Suprema riesce a stargli dietro ritardando il verdetto di colpevolezza di oltre 30 anni e consentendo così agli studios di crescere anche di numero: dalla cosiddetta Big Three (Paramount, MGM, First National) si passa alla Big Five (Paramount, MGM, 20th Century Fox, Warner Bros e RKO) in soli dieci anni. Le grandi case produttive prendono il

nome di Majors ed attuano un sistema particolare di legame con le proprie risorse umane. Stipulano contratti esclusivi con il personale e con le star, legandosi fermamente ad esse come immagini rappresentative dell'azienda. Il pubblico riconosceva le star e ne alimentava il mito, le produzioni lo sapevano e la loro potenza cresceva a dismisura. Il potere contrattuale delle majors era così ampio da poter effettivamente ricattare qualsivoglia membro della filiera a stare con loro o in alternativa chiudere. Nota la pratica di vendere un pacchetto di film alle sale, se esse avessero rifiutato la produzione avrebbe costruito un enorme complesso di sale (movie palace) di fronte al locale incriminato causandone la chiusura e l'uscita dal giro. La MGM ha dominato lo studio system legando a sé alcuni dei migliori registi (von Stroheim, Vidor...) e le star più amate dal pubblico (Greta Garbo, Clark Gable...), e firmando accordi con i magnati della stampa ottenendo l'appoggio dei giornali più letti d'America. L'impero delle majors si stava prendendo tutto. Il mondo del cinema era però così appetibile che non rinunciarono all'entrata nel mercato altre società (minors) con capitali ridotti e incapaci di integrare verticalmente. Nonostante ciò case come la Columbia, la Universal e la già citata United Artists furono in grado di creare prodotti di indiscussa qualità lanciando artisti diventati di culto come ad esempio il duo comico conosciuto in Italia col nome di Gianni e Pinotto. Tra gli anni '30 e '40 nascono i più grandi capolavori della storia del cinema. Ciascun film aveva una chiara impronta dello studio da cui era stato realizzato, un genere ed uno stile chiaramente riconoscibile dallo spettatore, la società produttrice e le risorse umane legate esclusivamente ad essa, erano al centro del meccanismo. Il sistema dei generi, l'impronta della casa

produttrice e lo Star System facevano sì che lo spettatore sapesse già a cosa andava incontro sedendosi in sala e scegliesse il film in base alla produzione ed ai volti visti in locandina. Le imprese attuano un modello di targeting degli spettatori e creano vari modelli di film per accaparrarsi più target di clienti. Gli studios avviano progetti contemporanei creando una sorta di struttura matriciale per progetti (vedi cap. 3). La società affida ad ogni project manager la realizzazione di un prodotto differente per genere e star coinvolte e crea diverse linee di prodotto capaci di soddisfare le esigenze di tutta la clientela. Per ogni categoria di progetto lavorano sempre le stesse persone, specializzandosi nel genere ed ogni divo viene sfruttato allo stesso modo creando intorno ad esso un personaggio fittizio che lo renda riconoscibile sempre. Esempi classici sono Humphrey Bogart che in ogni film è l'eroe fuorilegge; John Wayne è l'intramontabile mito del cinema western ed Errol Flynn sarà sempre l'eroe estroverso e affascinante in un western come in Robin Hood. È evidente come la forte impronta dell'impresa di produzione ed il personaggio che ha cucito addosso alle proprie star è talmente forte da rendere questi attori iconici ed identificativi ancora ai giorni nostri. L'identità del divo diventa presto il principale motivo di interesse del pubblico. Il pubblico si identifica nei loro idoli e vuole vederli compiere atti eroici sullo schermo. Il divismo, inteso come divinizzazione di un individuo la cui immagine diventa un'icona simbolica onnipresente nella vita delle persone al pari di figure religiose, nasce in realtà molto prima con il teatro (si pensi ad Eleonora Duse e Sarah Bernhardt), ma è con l'arte cinematografica che assume livelli inimmaginabili. Le star si pongono come modelli esistenziali da seguire. Nascono e prendono

immediatamente piede tutte le operazioni indirette di marketing legate al cinema come riviste, fotografie, interviste, pubblicità e tutto ciò che possa riguardare i divi di quel periodo.

Hollywood ed il cinema mondiale è alle prese con i divi che vengono plasmati periodicamente a seconda delle caratteristiche del pubblico e fungono da calamite per gli spettatori e per gli incassi. Il cinema ha trasformato le sue star in oggetti di marketing e questo processo non ha ancora visto il suo tramonto.

4.2 IL CINEMA INDIPENDENTE, LE RISORSE UMANE AL CENTRO DI UN PROCESSO PRODUTTIVO.

Il cinema indipendente è sempre esistito, abbiamo visto pocanzi come già dai primi anni '20 una schiera di giovani produttori e registi europei sbarcarono in America con il coraggio di sfidare le Major ed entrare nel mercato cinematografico. Il concetto di film indipendente è variato molto nel tempo, oggi si può considerare indipendente un film autoprodotta dallo stesso regista o da investitori privati, dagli stessi partecipanti al film o da istituzioni locali (Film Commission, vedi cap. 2.2). Un film indipendente è caratterizzato da un budget ridotto, che implica un numero minore di addetti ai lavori, ma anche da una

totale libertà espressiva. Solitamente infatti i grandi studios producono progetti sicuri e più facilmente remunerativi, il cinema indipendente, nonostante le mille difficoltà che tratteremo in seguito, mette in scena prodotti più sperimentali e d'autore attirando l'attenzione della critica e dei cinefili DOC, pur sempre un target di mercato non da sottovalutare.

La diffusione del cinema indie è stata sempre frenata dai costi eccessivi di produzione in particolare per le attrezzature in pellicola dai costi molto elevati inaccessibili per giovani artisti. Si inizia a girare film con attori non professionisti, spesso amici del regista o di membri della troupe. Si utilizzano troupe ridotte a volte composte solo da capi-reparto, ogni elemento deve perciò svolgere molti più compiti trovandosi di fronte a lavoro eccessivo e meno preciso. Il successo dei film indie non risiede nella qualità tecnica del progetto (anche se vi sono esempi di capolavori di registi indipendenti, in particolare in Giappone) bensì nel soggetto, la storia messa in scena, e nell'innovazione che il film porta in campo registico con inquadrature particolarmente ricercate, simbolismi e sperimentazioni di vario genere. La vera forza del cinema indie risiede proprio nell'unione del gruppo di lavoro. Le risorse umane coinvolte si conoscono a perfezione formando una macchina produttiva che funziona nonostante forti limitazioni economiche. La maggior parte dei registi hanno cominciato la propria carriera da giovani facendo esperienza con film e cortometraggi indipendenti, girando con parenti e amici e formando troupe fidate che spesso sono rimaste insieme anche con il successo. Torniamo a rimarcare il concetto che nel mondo del lavoro la collaborazione tra le risorse umane impiegate crea valore spesso ancora più delle competenze individuali degli stessi.

Il regista John Cassavetes (*Shadows, Faces, Opening Night...*) fu uno dei primi registi americani a schierarsi apertamente contro Hollywood ed il suo sistema ed a dichiararsi fiero regista indipendente. Lui che a Hollywood aveva girato due film, e dal cui meccanismo era scappato a gambe levate. In un estratto da *Film Culture* (1959) definisce il modello hollywoodiano come *un fallimento totale, incapace di comprendere come i registi e gli artisti che fanno parte del meccanismo non possono sopravvivere senza l'espressione individuale*. I film non possono essere prodotti solamente per compiacere l'immagine al pubblico del produttore, cosa che (a suo avviso) non si tramuta né in un vantaggio economico né in un successo artistico. Ad Hollywood il produttore intimidisce i pensieri innovativi dell'artista con ingenti somme di denaro ed il suo ego. Così esce dal progetto l'artista ed entra il business-man.

Dopo l'esperienza a Hollywood considerata disastrosa, Cassavetes decide di tornare a far film indipendenti evitando finanziamenti pur di non condizionare la sua visione artistica e sperimentale che già lo aveva portato a successi di critica. Per girare *Faces* (1968) assemblò un cast di amici attori conosciuti sui set e persino dalla moglie, e anche il comparto tecnico era composto da altri amici del regista. Voleva (parole sue) *un contesto di armonia dove si potesse lasciare agli attori tutto il tempo e lo spazio di esprimersi al meglio senza oppressioni, in modo da rappresentare come essi erano nella vita reale*. Puntò tutto sulla forza del gruppo e con gli stessi amici di sempre, capaci di collaborare al meglio, realizzò capolavori che hanno segnato un'epoca.

La pratica delle produzioni indipendenti subisce una grande spinta negli anni ottanta con l'introduzione delle prime videocamere, decisamente più accessibili. Con l'avvento poi del digitale il cinema indie subisce un impulso non indifferente consentendo ad autori esordienti di risparmiare sulla produzione ma anche sulla post produzione, lavorabile per intero da PC. Al giorno d'oggi infatti il 95% dei film prodotti sono classificabili come indipendenti (realizzati al di fuori degli studios) e questo perché con il digitale non si ha più bisogno di cifre astronomiche per raggiungere un buon livello anche qualitativo dell'opera, mantenendo i vantaggi di un organico ridotto e flessibile.

Questo processo di crescita del fenomeno indie si può riscontrare anche osservando il mercato: anche le "majors" sono entrate nel mercato indipendente, realizzando in parallelo a grosse produzioni, film a basso budget e con ampio spazio di espressione e senso artistico. L'ingresso degli studios nel mercato indie ha dato un'ulteriore spinta ai produttori indipendenti in quanto garantiscono loro uno sbocco per i propri lavori. È prassi assai comune che gli studios invece di produrre da zero un film acquistino i diritti di un film indipendente già prodotto e finito, procedendo con la distribuzione. Anche il MIBACT (Ministero Beni e Attività Culturali e Turismo), nella sezione Cinema, elargisce fondi per produttori indipendenti erogando il finanziamento però solo ad opera finita e quindi di fatto soltanto acquistandone i diritti come co-produzione. La possibilità di acquisto di un prodotto indipendente però fornisce un forte stimolo a produrre.

Seppur le succitate difficoltà di reperire i fondi necessari per far partire la produzione, il vero grosso problema di una produzione indipendente negli anni è sempre stata la distribuzione. Prodotti sperimentali e realizzati con tecniche a basso costo sono un azzardo dal punto di vista del ritorno economico. Le grandi società di distribuzione solo raramente si prendono il fardello di esporre l'opera ad un pubblico più o meno vasto con difficoltà di arrivo e permanenza in sala. Tra i figli della rivoluzione digitale c'è un nuovo canale di distribuzione: il Web. Le opere indipendenti trovano facile accesso alle piattaforme digitali di streaming. È addirittura nato un nuovo modo di espressione cinematografica: le web series, un prodotto che nasce appositamente per lo sbocco sul web e che negli ultimi anni sta ricevendo un discreto successo di critica e di pubblico tanto da diventare un prodotto appetibile anche per le case di produzione che stanno investendo su questo nuovo mezzo.

Un grosso aiuto alla distribuzione è apportato dal circuito dei Festival di cinema indipendente, ne nascono a migliaia ed alcuni di essi come il famoso Sundance Film Festival (fondato da Robert Redford) stanno entrando nell'Olimpo dei festival per la qualità dei prodotti in competizione e l'enorme successo di critica degli stessi.

Il prodotto indie per eccellenza è il cortometraggio, che consente di abbattere i costi di produzione in modo enorme dato il numero ridotto di tempo impiegato per la lavorazione. Esistono piattaforme online di distribuzione di cortometraggi (FilmFreeway, WithoutABox...) per offrire a registi e produttori indipendenti la visibilità dei propri lavori nei festival e nei mercati di tutto il mondo. In Francia ad esempio esiste un vero e proprio mercato di cortometraggi, controllato da Clermont-

Ferrand (uno dei maggiori festival indie al mondo) che consente la distribuzione di cortometraggi realizzati da giovani registi persino in sala, in apertura al film. In Italia il mondo del corto sta uscendo alla ribalta negli ultimi 2 o 3 anni, con la nascita di società di distribuzione con l'obiettivo di valorizzare l'arte del corto e dei documentari a basso budget.

Tra le nuove realtà distributive in Italia troviamo "Distribuzione Indipendente", società nata nel 2011 e che ad oggi riesce a portare cortometraggi, documentari e film indie nelle proprie sale affiliate ed a manifestazioni in giro per il mondo. Con un accordo di permanenza in sala di almeno una settimana si offre all' esercente la possibilità di acquisire l'opera e tenerla in cartellone più giorni, garantendo una visibilità per l'indie inimmaginabile fino a qualche anno fa.

Distribuzione Indipendente non è una semplice casa di distribuzione ma un progetto atipico e dinamico che ha creato da zero nuovi spazi e nuovi metodi per la circuitazione di opere cinematografiche ponendosi in maniera aperta ad un mercato in costante evoluzione e trasformazione.

Per capire bene in che modo D.I. supporta giovani artisti e figure professionali dell'audiovisivo ho intervistato il vicepresidente della società: Giacomo Martini.

5.1 INTERVISTA AL VICE-PRESIDENTE DI DISTRIBUZIONE INDIPENDENTE GIACOMO MARTINI

L.F. *Per molti anni il vero problema della produzione di cinema indipendente è stata la distribuzione, non trovando sbocchi di accesso al pubblico risultava difficile di conseguenza tutto il processo di produzione essendo i progetti indie poco appetibili per ottenere finanziamenti e coinvolgere risorse umane di valore. Che passi sta facendo il mercato in termini di apertura all'indipendente?*

G.M. I problemi della distribuzione indipendente sono ancora molti. In primis l'assenza di contributi da parte dello stato sia a livello nazionale sia regionale, solo da due anni a questa parte (con la legge Franceschini) è stato considerato il problema della distribuzione indipendente. I finanziamenti sono ancora insufficienti ma hanno innescato un fenomeno importante: alcune regioni, in primis la Regione Lazio, hanno inserito nella propria normativa risorse per favorire il cinema indipendente attraverso il meccanismo delle Film Commission che investendo risorse per la produzione, aiutano indirettamente anche la distribuzione. Siamo ancora a cifre insufficienti ma almeno si è stabilito un principio che è elemento fondamentale per la promozione del cinema d'autore.

Un altro elemento prioritario sono le sale che dovrebbero ospitare i film indipendenti, a cominciare dai circuiti d'essai

FICE, e da associazioni culturali come ARCI, FIC, FICC... che comprendono sale, circoli e cineclub. Anche questi spazi devono fare i conti con gli incassi che il film indipendente quasi mai riesce ad ottenere, ecco che allora torna in campo la funzione dell'ente pubblico che dovrebbe sostenere non solo la produzione ma anche la distribuzione, senza la quale molti film non riescono neppure ad arrivare in sala.

L.F. *In che misura il sistema dei festival favorisce la visibilità di opere indipendenti e permette alle società di distribuirle?*

G.M. Alcuni festival lavorano e promuovono soprattutto cinema indipendente ma troppo spesso questi lavori rimangono limitati al contesto festivaliero. Infatti non esiste un rapporto diretto, meccanico, tra festival, distribuzione e sale cinematografiche. Un riconoscimento certamente aiuta ma persino film che hanno vinto premi importanti (Venezia, Torino...) spesso non approdano nelle sale se non con grande ritardo.

Manca ancora un progetto organico nel quale i diversi soggetti pubblici e privati trovino una strategia tesa a garantire un equilibrato rapporto tra il cinema indipendente ed il pubblico in sala.

5.2 INTERVISTA ALLA REGISTA E PRODUTTRICE INDIPENDENTE SILVIA GIULIETTI.

Silvia Giulietti è nata nel cinema, figlia di produttori, ed ha alle spalle una carriera da oltre 70 film. Ad oggi direttore della fotografia, Silvia inizia la gavetta nel reparto fotografia come assistente operatore o fuochista collaborando con registi del calibro di Alberto Sordi, Giuliano Montaldo, Stephen King, Lina Wertmuller, Dino Risi... e lavorando in Italia e negli Stati Uniti.

Negli ultimi anni ha fondato la iFrame, una società di produzione indipendente di cui è amministratore unico. Produce film e documentari e offre possibilità di formazione professionale.

Nell'intervista che segue cerchiamo di apprendere, dalla sua vasta esperienza professionale, informazioni e spunti sulla forza delle risorse umane e non solo.

L.F. Per molti anni ha lavorato come membro della troupe sotto la giurisdizione di vari produttori e capi-reparto e successivamente, fondando la sua società, ha prodotto in prima persona diverse opere. Avendo vissuto "le due facce della medaglia" quale ritiene sia il modo migliore di amministrare e rapportarsi con il personale per trarre il meglio da ogni figura professionale?

S.G. Ritengo che il rapporto con i propri collaboratori sia il punto cruciale della produzione di un film. Il cinema è un'opera corale, il regista è come un maestro d'orchestra e i collaboratori devono funzionare alla perfezione altrimenti possono anche diventare dannosi per il film stesso. In ogni set cinematografico c'è una gerarchia: i capi reparto sono responsabili del proprio settore costituito da aiuti e assistenti, tutti eseguono il proprio lavoro in base alle esigenze di sceneggiatura e di fabbisogni. Va da sé che la scelta dei "capi" è fondamentale per assicurare un lavoro efficiente e di qualità, dove i capi reparto hanno un rapporto stretto con il regista e una comunicazione continua. Molti registi hanno lavorato per tanti anni sempre con le stesse persone ed è comprensibile: il rapporto e l'intesa che si crea diventa qualcosa di indispensabile per un regista ed anche per un produttore che gli affida la creazione del film. In definitiva direi che fiducia, professionalità e intesa d'intenti sono i requisiti indispensabili.

I film indipendenti, per esempio, dove le risorse economiche sono ridotte hanno bisogno in misura ancor maggiore dell'apporto di professionisti capaci di ottimizzare il tempo a disposizione e migliorare la qualità in rapporto alle scarse finanze. Non sono stata mai d'accordo con coloro che dicono che con poche finanze si devono prendere professionisti poco esperti ma economici. Risparmiare sul personale è un grave errore, le risorse umane sono fondamentali e necessitano una priorità di scelta.

Il rapporto con la troupe, quindi, è davvero molto importante e si deve instaurare un'armonia che faccia bene al film. Per molti anni sono stata nel reparto fotografia, ricoprendo ogni ruolo

della scala gerarchica, da aiuto operatore fino a direttore della fotografia. Devo ammettere che a volte ho sofferto molto il brutto carattere dei miei superiori, la mancanza di armonia ha pesato molto sulla lavorazione. Quando poi sono arrivata io ad essere capo reparto ho sempre cercato di non fare gli stessi errori dei miei predecessori. Cerco sempre di coinvolgere anche emotivamente i miei collaboratori portandoli ad amare il film che stanno facendo, non li faccio mai sentire solo esecutori ma creatori, insieme a tutti gli altri. Poi se qualcosa non funziona se ne parla, con educazione e rispetto. Dopo tanti anni di set ho potuto constatare che quando si ha una buona armonia il film riesce meglio, e si vede!

L.F. Perché secondo lei la produzione del cinema indipendente valorizza l'apporto delle risorse umane e crea valore attraverso la forza del gruppo?

S.G. Il cinema indipendente, si sa, ha risorse economiche limitate ma deve comunque realizzare dei buoni film per attrarre il pubblico perlomeno riuscendo a coprire i costi con gli incassi. Lavorare in un film indipendente significa impegnarsi molto e aiutare sia il produttore sia il regista (generalmente giovani o alle prime esperienze) credendo nel progetto e supportando il successo del regista, degli autori o anche degli attori che quasi sempre sono poco famosi. Il collante è l'amore per questo mestiere ed il rapporto tra le persone. Anche l'aspetto ludico ha la sua importanza. Inoltre, la lavorazione di un film ti porta sempre

in situazioni difficili, a volte estreme, e nelle difficoltà ho sempre riscontrato che le persone si alleano in un modo incredibile e rendono di più. Cito un caso accaduto alla sottoscritta durante la realizzazione di un film indipendente di un giovane regista, in cui ricoprivo il ruolo di operatore di macchina. Partimmo per il Guatemala con pochi soldi e riuscimmo a girare tutto il film in un mese e mezzo in condizioni assurde, tra la guerriglia e i militari, tra sparatorie e massacri. Fu impossibile interrompere le riprese, sarebbe costato di più tornare a Roma e nessuno se la sentì di interrompere il film. Credo sia stata una delle esperienze più belle della mia vita, dove le più semplici azioni quotidiane come mangiare o dormire erano un problema. Ebbene noi risorse umane uscimmo fuori con tutta la nostra potenza e ci legammo indissolubilmente, tutti, per sempre. Portammo il film a casa, e anche la pelle!

Il film era meraviglioso e anni dopo vedemmo i risultati quando lo sceneggiatore del film vinse poi nel 2014 ben 9 David di Donatello (Fabrizio Ruggirello per il film Anime Nere). Che gioia infinita sapere che tutti abbiamo contribuito alla sua crescita professionale ed al suo successo. Così accade quando si cresce insieme. Alcuni esempi famosi: Bernardo Bertolucci fu anch'egli un giovane regista alle prime armi ed ha raggiunto il successo grazie alla collaborazione con gli stessi tecnici per anni, Vittorio Storaro 3 premi Oscar) era il suo operatore e sin da giovane ha dato tutto sé stesso affinché il suo regista potesse fare ottimi film. Federico Fellini con il suo musicista Nino Rota ed il suo operatore Giuseppe Rotunno. Senza andare troppo indietro nel tempo Paolo Sorrentino con il direttore della fotografia Luca Bigazzi; Matteo Garrone con Marco Onorato, ma ne potrei elencare tantissimi.

Le relazioni di fiducia, di gruppo e di amicizia creano capolavori del cinema, e quando ci si riesce è anche una vittoria umana.

L.F. *L'iFrame ha di recente aperto una divisione interna chiamata iFrame Young, con il chiaro intento di formare ed avviare alla professione del cinema giovani ragazzi neodiplomati in arti figurative. Perché ritiene sia così importante puntare sui giovani e alimentare un ricambio generazionale e soprattutto perché non è prassi comune nelle società di produzione favorire l'ingresso di giovani esordienti nel mercato?*

S.G. Dopo tanti anni di carriera mi sono resa conto che in passato c'erano tanti maestri a cui fare riferimento perché avevamo la possibilità di lavorarci insieme. Ma oggi i giovani con chi si rapportano? Non hanno possibilità di inserimento come una volta, adesso c'è un sistema che non li aiuta. Esistono molte scuole di cinema che sfornano studenti ma non tengono conto che non c'è offerta di lavoro perché il mercato è già saturo. Inoltre a me non piace l'utilizzo che si fa oggi degli stagisti, vengono utilizzati solo perché a basso costo o addirittura a costo zero e, finito il periodo di stage, si cambiano con altri stagisti. Non credo che questo sia un sistema efficiente, solo pochissimi riescono ad entrare nel meccanismo delle assunzioni e percorrere la strada della professionalità.

Il mio intento è di creare gruppi di lavoro che possano crescere insieme e, in maniera indipendente, emergere comunque. I ruoli devono essere intercambiabili, chi fa il regista poi farà lo

sceneggiatore, poi il montatore o l'operatore. Sicuramente la tecnologia ha aiutato ed oggi questo è possibile.

Insomma, l'intento è di creare film-makers e dare loro la possibilità di scegliere cosa diventare o semplicemente abituarli alla condivisione.

-5 CONCLUSIONI

Nel corso di questo testo abbiamo visto com'è nata, cresciuta si sta evolvendo negli anni l'industria cinematografica e televisiva, che consideriamo il fenomeno culturale del ventesimo secolo. Un'industria capace di svilupparsi in tutto il mondo ed in grado di coinvolgere miliardi di persone, integrarsi con diversi settori e influenzare decisioni politiche in forza del suo strapotere economico e delle sue potenzialità future.

Abbiamo ricostruito la filiera produttiva elencando le fasi che costituiscono il processo e gli elementi che le contraddistinguono.

Nel settore audiovisivo l'elemento di maggior importanza è senz'altro l'apporto delle risorse umane. Il prodotto finito nasce dalla stretta collaborazione di figure professionali eterogenee ed è suscettibile di una valutazione economica a

seconda della qualità e della capacità di creare valore delle stesse.

Nel nostro approfondimento sulle imprese di produzione cinematografiche abbiamo sviscerato l'organigramma e le modalità di organizzazione per ottimizzare la produzione. Ogni azienda definisce la propria struttura organizzativa, la risultante di scelte e strategie di integrazione del gruppo risorse umane; divisione del lavoro; ordine e regolamentazione; livello di integrazione, coordinamento e controllo.

Abbiamo approfondito i modelli di struttura divisionali e matriciali, più idonei a valorizzare aziende del settore, che lavorano per progetti. Per ogni progetto avviato da un'unità dell'azienda vengono coinvolti centinaia di professionisti che entrano in gioco in fasi differenti della filiera. Prima di vedere come essi creano valore in proprio e tramite la forza del gruppo, li abbiamo conosciuti meglio suddividendo i dipendenti in reparti (unità organizzative) e descrivendo i singoli ruoli operativi.

Le imprese formano il proprio personale e ne assicurano la fedeltà in azienda chiudendo l'entrata di capitale umano nel mercato. Per favorire ricambio generazionale e l'ascesa di giovani talenti da valorizzare al mercato delle grandi produzioni si affianca un mercato indipendente, apparentemente concorrenziale e caratterizzato da imprese con poco potere contrattuale, destinato quindi a soccombere nell'ombra dell'oligopolio degli "studios".

Il mercato indipendente storicamente ha superato le aspettative e continua a crescere risolvendo un'industria che rischiava di diventare marcia. Anche le grandi imprese di produzioni sono entrate nel mercato indipendente con società affiliate o divisioni aziendali e l'accesso di giovani professionisti è stato favorito. La legislazione stessa ha previsto tutto ciò, in Italia

la produzione indipendente è favorita da iniziative ministeriali e da associazioni che garantiscono diritti per i lavoratori e possibilità di formazione. I servizi pubblici incentivano la produzione, abbiamo visto nel corso del testo come il sistema delle Film Commission, articolato per tutta la penisola e in gestione delle autorità regionali, favorisca l'ingresso al mercato di piccole e medie imprese e fornisca fondi in relazione allo sfruttamento economico territoriale. Nel 2012 il 43% degli impiegati nell'audiovisivo era localizzato a Roma, a causa della presenza di Cinecittà e del peso della storia del cinema. Le Film Commission favoriscono la delocalizzazione e supportano le Regioni valorizzandone il proprio patrimonio culturale e naturale. Il Cinema è in grado di garantire forti impulsi all'economia di molti settori e luoghi ad esso collegati, oltre ad essere uno dei fondamenti dell'espressione culturale italiana, valore protetto costituzionalmente in quanto testimone della ricchezza dell'identità culturale del nostro Paese. Lo Stato favorisce lo sviluppo dell'industria e incoraggia con ogni mezzo la diffusione del cinema nazionale, tutelando le imprese del settore e promuovendo le attività di studio e di ricerca e la formazione professionale. L'obiettivo del Ministero per i Beni e le Attività Culturali Direzione Cinema consiste nella *promozione, sviluppo e diffusione del cinema italiano e dell'industria cinematografica nazionale [...] garantendo l'espressione della cultura e del potenziale creativo nazionale e regionale attraverso strumenti audiovisivi rappresentati dal cinema e dalla televisione. Tali misure sono mirate a generare una dinamica di sviluppo e di consolidamento del settore attraverso la costituzione di solide imprese di produzione e di un serbatoio permanente di competenze umane e di esperienze professionali.* Il

tutto sotto l'occhio vigile e attento dell'Unione Europea che emana direttive e provvedimenti atti a favorire la produzione ma soprattutto l'integrazione e la cooperazione degli stati membri. Nel periodo 2014-2020 l'UE ha promesso di investire 1,46 miliardi di euro nel settore tramite il programma "Europa Creativa", un impulso senza precedenti all'economia ma anche all'occupazione, all'innovazione ed alla coesione sociale. L'Unione Europea ha inoltre uniformato il mercato della televisione con la direttiva "Televisione senza Frontiere" che garantisce l'accesso a programmi tv europei e un insieme di norme comuni a tutti i Paesi membri. Inoltre, questo provvedimento favorisce la produzione indie garantendo ai produttori indipendenti almeno il 10% del tempo di trasmissione delle emittenti televisive.

Altri programmi culturali dell'Unione hanno l'obiettivo di *salvaguardare e promuovere la diversità culturale e linguistica e mettere in risalto la ricchezza culturale dell'Europa, contribuendo a realizzare l'obiettivo di una crescita economica intelligente, sostenibile e inclusiva. L'UE aiuta i settori culturali e creativi ad adattarsi all'era digitale ed alla globalizzazione e crea nuovi mercati, opportunità ed audience a livello internazionale.* Per far questo l'UE collabora con numerose associazioni quali l'European Film Promotion e la European Film Academy, quest'ultima proprio con l'obiettivo di valorizzare la risorsa umana all'interno del processo creativo offrendo formazione e collaborazione internazionale. Le associazioni affiliate organizzano cerimonie e premi (vedi European Film Awards) per incentivare e coinvolgere i cittadini europei al mondo dell'audiovisivo.

L'audiovisivo è un settore caratterizzato da un mercato talvolta instabile e disomogeneo, capace di vedere la luce quasi accecante del periodo d'oro hollywoodiano ed il buio di qualche decennio fa, ma in grado di rialzarsi sempre e garantire successi economici e occupazione, integrazione culturale e diffusione di valori in grande scala. È per tutti questi motivi che le istituzioni nazionali e comunitarie supportano l'audiovisivo, supportano la cultura e valorizzano il lavoro, mandando ottimi segnali per il futuro dell'industria.

Uno dei più noti e influenti produttori italiani di tutti i tempi, Franco Cristaldi, diceva: "Il cinema è un'industria culturale. Realizzare un film significa assumersi una responsabilità sociale e morale. Pertanto non dobbiamo produrre quello che si può vendere, ma vendere quello che si vuol produrre".

BIBLIOGRAFIA

- "La Filiera Cinematografica e l'Importanza degli Investitori Esterni"; ANICA (Associazione Nazionale Industrie Cinematografiche Audiovisive e Multimediali), 2011.
- "Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro per la Produzione di Filmati Dipendenti da Case di Produzione Audiovisiva"; ANICA, APT (Associazione Produttori Televisivi), APC (Associazione Produttori Cinematografici), API (Associazione Autori e Produttori Indipendenti), 1999.
- ANICA, Statuto.
- "Cultura e Settore Audiovisivo"; Commissione Europea, 2014.
- "La Distribuzione Cinematografica"; BIM Distribuzione, Damiano Ricci, 2017.
- distribuzioneindipendente.it
- "Il Sistema Italiano delle Film Commission: l'Audiovisivo delle Regioni"; Italian Film Commission, 2015.
- italianfilmcommission.it
- "Indagine Conoscitiva sul Settore della Produzione Audiovisiva"; Autorità per le Garanzie nelle Comunicazioni.
- "Audiovisivo"; ItaliaCreativa, 2015.
- "Tutti i Numeri del Cinema Italiano"; MIBAC Direzione Generale Cinema, 2017.
- wikipedia.it

- enciclopedia Treccani.
- "Il Cinema, Percorsi Storici e Questioni Teoriche";
Carluccio, Malvasi, Villa; ed. Carocci, 2015.
- cinebooking.it
- bigcouch.co.uk
- "Economia e Gestione delle Imprese"; Fontana, Caroli; ed.
McGraw Hill, 2017.
- "John Cassavetes: Five Films"; John Cassavetes, Criterion
Collection, 2018.

Sono intervenuti mediante interviste:

- Luciano Sale, Direttore Risorse Umane Alitalia S.P.A.
- Giacomo Martini, Vice-Presidente DistribuzioneIndipendente
- Silvia Giulietti, Regista, Produttrice. Amministratore
Unico di iFrame S.R.L.

