

creative  
skills  
europe

Piattaforma europea per l'occupazione  
e la formazione nei settori dell'audiovisivo  
e dello spettacolo dal vivo

# UNA SCOMMESSA SICURA FORMAZIONE E SVILUPPO DELLA FORZA LAVORO

Una cassetta degli attrezzi per lo sviluppo  
di soluzioni HR a supporto di investimenti in  
competenze nel settore creativo



## La serie Creative Skills Europe

5 pubblicazioni mirate per ispirare le imprese e i professionisti dei settori creativi europei a impegnarsi nella formazione e sviluppare soluzioni personalizzate per lo sviluppo delle competenze e la gestione della carriera.

- **Un passo avanti - Formazione per l'innovazione**

Buone pratiche da tutta Europa sullo sviluppo delle competenze a sostegno delle trasformazioni strutturali dei settori creativi

- **Una scommessa sicura - Formazione e sviluppo della forza lavoro**

Un toolbox per lo sviluppo di soluzioni HR a supporto dell'investimento in competenze nel settore creativo

- **È un nuovo mondo - Formazione nell'era digitale e per l'era digitale**

Esempi di programmi di formazione e strumenti di successo per i professionisti creativi nell'ambiente digitale

- **Unire le forze - Finanziare le nostre esigenze di formazione**

Raccomandazioni per lo sviluppo di programmi di finanziamento della formazione nel settore creativo

- **Cooperazioni fruttuose - Accesso alla formazione attraverso il dialogo sociale**

Esempi di iniziative delle parti sociali a sostegno dello sviluppo delle competenze e delle carriere nei settori creativi europei

Pubblicazioni preparate da Daphne Tepper, direttore del progetto, Creative Skills Europe

Layout: Laurence Dierickx

Pubblicato marzo 2019

*Questo progetto riceve il sostegno della Commissione europea.  
Questa pubblicazione riflette solo il punto di vista degli autori  
e la Commissione non può essere ritenuta responsabile per l'uso  
che può essere fatto delle informazioni in essa contenute.*



# Premessa

**G**arantire che i professionisti siano dotati delle giuste competenze per affrontare le sfide attuali e future è fondamentale, sia per la sopravvivenza delle imprese che per garantire una carriera individuale.

A livello europeo e nazionale, lo sviluppo delle competenze è stato posto al centro delle strategie di politica pubblica con l'obiettivo di combattere la disoccupazione e di salvaguardare la qualità e la competitività delle nostre economie.

I programmi di formazione professionale sono tuttavia campi d'azione complessi che richiedono il coinvolgimento di una varietà di soggetti interessati e una costante consapevolezza degli sviluppi e delle esigenze sul campo.

Creative Skills Europe, la piattaforma europea per l'occupazione e la formazione nei settori dell'audiovisivo e della performance dal vivo, è un progetto che mira a raccogliere informazioni e a sviluppare strumenti per aiutare il settore ad adeguare le proprie competenze alle realtà del settore.

Gestita da un partenariato di sindacati europei, organizzazioni dei datori di lavoro e organismi nazionali di qualificazione, Creative Skills Europe ha costruito l'intelligenza del settore sulle sue evoluzioni e le sue esigenze. Ha esaminato la possibilità di creare sinergie nazionali ed europee e di ispirare nuovi tipi di azioni, sia a livello aziendale che collettivo a livello settoriale. Il suo obiettivo era quello di orientare il dibattito sull'evoluzione delle esigenze di competenze nei nostri settori e di promuovere iniziative per rispondere a tali esigenze.

Dopo una prima fase di attività (2014-2016) che ha portato all'individuazione dei principali trend di impatto sulle capacità e competenze dei nostri settori, si è deciso di proseguire la collaborazione nell'ottica dei bisogni concreti che emergono dal campo.

Nel 2017-2018 sono stati organizzati quattro workshop tematici in diverse città europee sui temi dell'innovazione, della gestione delle risorse umane, dell'ambiente digitale e del ruolo del dialogo sociale.

Durante questi incontri, sono state condivise le informazioni disponibili sui nostri mercati del lavoro, sono state studiate analisi qualitative sulle principali tendenze e sono state presentate buone pratiche di soluzioni di competenze da parte degli stakeholder che rappresentano gli enti di istruzione e formazione, le istituzioni e i rappresentanti dell'industria.

I principali risultati di tali scambi sono presentati in questa serie di pubblicazioni.



# Sviluppo delle competenze per imprese e carriere sostenibili

**A**ccompagnare l'acquisizione di nuove competenze professionali può soddisfare esigenze diverse ed essere guidato da motivazioni diverse, ad esempio:

- (1) I professionisti potrebbero avere bisogno di mettersi al passo con gli sviluppi tecnici;
- (2) Potrebbero dover ricevere una formazione importante in materia di salute e sicurezza;
- (3) Potrebbero doversi adattare all'ambiente digitale;
- (4) Alcuni potrebbero dover acquisire nuove competenze man mano che le loro professioni evolvono;
- (5) Alcuni potrebbero volere o aver bisogno di riqualificarsi e passare a una nuova occupazione;
- (6) Altri potrebbero voler sfruttare la loro esperienza e una nuova serie di competenze per evolvere ed esplorare nuove opportunità professionali.

La formazione professionale è quindi importante sia per lo sviluppo delle imprese che per i percorsi professionali dei singoli individui. L'acquisizione di nuove competenze professionali può avvenire in contesti formali o informali e, oggi, può contare su una varietà di strumenti digitali che rendono l'apprendimento più accessibile e più facile da organizzare. L'offerta di opportunità di formazione e l'integrazione di tali opportunità nella strategia di sviluppo di un'azienda non è ovviamente un compito da poco. Richiede di tenere il passo con i bisogni di competenze, di anticipare i cambiamenti, di mantenere un dialogo costruttivo con il personale, di individuare programmi di formazione pertinenti e soluzioni per finanziarli.

Si pongono una serie di domande:

- (1) Come sviluppare strategie di formazione in imprese molto piccole che non dispongono di un reparto "risorse umane" come quelle delle grandi imprese?
- (2) Come dare la priorità alle opzioni di formazione quando i fondi sono limitati?
- (3) Che dire della formazione delle persone che lavorano con contratti a breve termine e/o non sono retribuite?

In diversi paesi europei sono stati sviluppati strumenti HR per aiutare le grandi e piccole organizzazioni dei settori culturali e creativi a diventare più attive nel campo della formazione e dello sviluppo della forza lavoro. Le valutazioni delle competenze sono state effettuate all'interno delle imprese e a livello settoriale e i profili professionali delle diverse professioni che compongono i nostri settori sono disponibili in diverse lingue europee.

Anche gli esperimenti focalizzati su imprese molto piccole e volti a sostenerle in tutte le istanze relative alle risorse umane, compresa la formazione, hanno visto la luce e si sono rivelati molto utili. Esistono anche esempi di organizzazioni che hanno deciso di investire nella formazione e di rendere disponibile una parte di questa formazione al di là del proprio personale, e di aprire nuove strade per guardare all'ecosistema creativo e al grande e crescente numero di lavoratori indipendenti che lo fa prosperare.

Università, scuole d'arte e altri enti di formazione iniziale sono finalmente sempre più interessati (e richiesti dai loro finanziatori) a connettersi meglio con il mondo del lavoro. Molte istituzioni educative stanno lavorando allo sviluppo di programmi di formazione continua e hanno tutti gli interessi a sviluppare un'offerta che risponda alle esigenze del settore.

# Soluzioni per le competenze: ispirazioni da tutta Europa

## Formazione e sviluppo della forza lavoro nel settore dello spettacolo dal vivo

**L**e istituzioni che si occupano di performance dal vivo si affidano a una grande varietà di professionisti per produrre i loro spettacoli e raggiungere il loro pubblico. A seconda delle loro dimensioni e dei modelli di finanziamento, hanno più o meno persone sul libro paga, ma tutti devono assicurarsi che le persone con cui lavorano abbiano le giuste competenze per lavorare sul palco o fuori dal palco in modo sicuro, creativo ed efficiente.

In Belgio, l'Opera Ballet Vlaanderen ha rinnovato la sua strategia di formazione nel 2014, nell'ambito di una più ampia revisione delle sue priorità in materia di risorse umane. Il nuovo piano formativo prevede quattro linee d'azione: le azioni formative obbligatorie come quelle relative alla sicurezza, le azioni finalizzate alla raccolta di conoscenze sui bisogni dell'azienda (management & employees survey, incontri annuali di feedback), le azioni formative legate alle evoluzioni dell'ambiente (tecniche, digitali, invecchiamento della forza lavoro, etc.), e le azioni formative volte a migliorare il benessere dei dipendenti (prevenzione dello stress & burn-out, delle molestie, etc.). Queste linee d'azione si traducono in un catalogo di formazioni; alcune sono obbligatorie (ad esempio per i dirigenti) e altre accessibili a tutti e adottate su base volontaria. Trovare il tempo per le azioni di formazione in tempi di produzione ristretti è ovviamente impegnativo, ma l'impegno della direzione e dei manager è indispensabile per attuare una strategia di formazione e per dimostrare i risultati in tutta la forza lavoro.

### Per saperne di più:

<https://operaballet.be/en>

Per le organizzazioni più piccole, le iniziative settoriali - che apportano finanziamenti aggiuntivi o know-how per migliorare l'offerta formativa - possono costituire un importante fattore di sostegno. Nelle Fiandre, Social Fonds Podiumkunsten (SFP), il "Social fund for the live performance sector" identifica i bisogni formativi settoriali, organizza corsi di formazione a breve termine e ridistribuisce le borse di formazione. Organizza inoltre una rete informale di responsabili delle risorse umane.

### Per saperne di più:

<https://podiumkunsten.be/english/118/who-we-are/510>

Un altro esempio di iniziativa settoriale congiunta volta a sviluppare uno strumento open source al servizio dell'intero settore dello spettacolo dal vivo è il progetto europeo di formazione dei tecnici teatrali. Ha progettato un corso basato sulle competenze e un processo di prova per ottenere un certificato di livello europeo 2 su come lavorare in sicurezza sul palco. Invece di limitarsi a testare le conoscenze teoriche di base, il processo di test mira ad identificare le competenze acquisite durante il corso. I manuali per gli insegnanti e per gli studenti sono disponibili gratuitamente sul sito web del progetto e i partner stanno ora lavorando alla formazione di esaminatori e mentori, nonché al riconoscimento e alla certificazione in tutta Europa utilizzando il principio del badge aperto.

### Per saperne di più:

<http://stage-tech-edu.eu/>

## Far funzionare gli apprendistati creativi attraverso la mutualizzazione

La CinéFabrique è una scuola superiore francese di cinema e multimedia che offre un corso di formazione iniziale di 3 anni gratuito e di laurea. Situata nella regione dell'Auvergne-Rhône-Alpes, la scuola è accessibile attraverso un concorso nazionale. In ogni promozione, la scuola forma 30 studenti (un numero uguale di uomini e donne) in sceneggiatura, produzione, immagine, suono e montaggio.

L'obiettivo della scuola è quello di permettere agli studenti di acquisire le conoscenze teoriche e pratiche che faciliteranno la loro integrazione professionale. La formazione è attestata da un diploma rilasciato dalla scuola e da una Licence professionnelle (diploma di bachelor professionale). Il terzo anno offre un doppio programma di formazione reso possibile grazie ad un "Employers' Groupement d'employeurs Cinéma et Audiovisuel" (Groupement d'employeurs Cinéma et Audiovisuel). E' il raggruppamento che assume 30 studenti/apprendisti per una durata di 11 mesi e che organizza la loro rotazione all'interno delle diverse aziende che compongono il raggruppamento.

### Per saperne di più:

<https://cinefabrique.fr/en/>

Uno degli obiettivi di Creative & Cultural Skills nel Regno Unito è quello di fornire ai datori di lavoro e ai fornitori di formazione consulenza e orientamento sulle pratiche di apprendistato e di reclutamento di base. Essi sostengono inoltre lo sviluppo di norme di apprendistato da parte dei datori di lavoro e offrono competenze per l'individuazione delle norme e dei fornitori di formazione pertinenti per l'erogazione dell'apprendistato. Tra gli altri servizi Creative & Cultural Skills ha pubblicato una Guida ai tirocini per dirigenti che risponde in modo chiaro a tutte le domande che un datore di lavoro potrebbe avere sul programma. Si tratta di un grande esempio di uno strumento pratico per le risorse umane sviluppato a livello settoriale per migliorare le competenze e la diversità della forza lavoro, migliorando al contempo le pratiche di reclutamento.

### Per saperne di più:

<https://ccskills.org.uk/>

[https://ccskills.org.uk/downloads/A\\_Mangers\\_Guide\\_to\\_Apprenticeships.pdf](https://ccskills.org.uk/downloads/A_Mangers_Guide_to_Apprenticeships.pdf)

In Belgio, mediarte.be - il consiglio delle competenze per il settore dei media - ha sviluppato un programma denominato "Stages Média" che fa da collegamento tra i neolaureati (sotto i 26 anni) e l'industria. Supervisiona i tirocini in termini di processi di reclutamento e questioni legali e si assicura che l'esperienza professionale sia preziosa per entrambe le parti.

### Per saperne di più:

<https://www.mediarte.be/fr/dossiers/stages/stages-media>

## Migliore comprensione delle competenze dell'esecutore dal vivo

**E**lenare le competenze necessarie per svolgere una data professione è uno strumento molto utile che può essere utilizzato in diversi contesti e da diversi tipi di stakeholder:

- (1)** Per l'orientamento - Quali sono le competenze richieste e i livelli di competenza previsti per esercitare il mio lavoro? Quale traiettoria professionale posso aspettarmi e qual è la formazione più rilevante?
- (2)** Per l'aggiornamento professionale - Quali sono le mie attuali competenze? Quali competenze devo aggiornare? Quali nuove competenze devo acquisire prima di fare domanda per un nuovo lavoro o quando penso a una transizione professionale?
- (3)** Per scopi futuri a livello settoriale - Quali sono le evoluzioni in atto in una data occupazione? Quali nuove competenze sono necessarie per rispondere a tali cambiamenti e quali programmi di formazione dovrebbero essere sviluppati?

I profili di competenza sono anche strumenti HR molto preziosi che aiutano i datori di lavoro ad organizzare la loro attività e a distribuire i compiti tra il personale, a valorizzare le qualifiche dei colleghi e a identificare i bisogni di formazione continua.

Nel gennaio 2018 il CPNEF SV (Joint Committee for Employment and Training in the French Live Performance sector), composto dalle associazioni rappresentative dei datori di lavoro e dai sindacati del settore, ha sviluppato un elenco dettagliato delle competenze, delle conoscenze e del know-how dell'artista. L'obiettivo non era quello di imporre una visione unilaterale di ciò che un artista performativo dovrebbe essere, ma, al contrario, di offrire uno strumento per riflettere sul proprio lavoro e sulla sua organizzazione.

In questo documento, tre principali "pacchetti di competenze" costituiscono il profilo dello spettacolo (espressione artistica, gestione della carriera, prevenzione dei rischi e salute sul lavoro), accanto a due pacchetti di competenze complementari (sviluppo di un progetto artistico, intervento artistico e azione culturale). Questa descrizione delle competenze dell'esecutore apre la strada a ulteriori azioni nel campo della valutazione delle competenze, della formazione e delle transizioni. Profili di competenze simili esistono per le professioni tecniche e amministrative del settore dello spettacolo dal vivo.

**Per saperne di più:**

<https://www.cpnfsv.org/metiers-spectacle/metiers-artistiques>

# Le cose da portare via e la via da seguire

## 1. Pensare alle competenze fin dall'inizio: reclutamento entry-level

I settori dell'audiovisivo e della performance dal vivo sono un campo di attività molto popolare che attira ogni anno un gran numero di giovani che desiderano fare carriera nel settore. L'ingresso nel settore è piuttosto competitivo e i processi informali di reclutamento spesso riducono le opportunità per i giovani laureati.

Per alcune professioni e campi di attività, tuttavia, soprattutto tecniche, mancano ancora alcuni profili e si prevede che nei prossimi anni si verifichino carenze di competenze per alcune professioni (sviluppatori VFX, project manager, fundraiser, ecc.).

In generale, la forza lavoro nel nostro settore è considerata sovraqualificata e sottoqualificata. La riqualificazione della forza lavoro all'ingresso e nel corso della carriera è quindi un compito importante per affrontare le esigenze attuali e anticipare le sfide future.

È quindi fondamentale mettere in atto processi formali di assunzione, utilizzare profili basati sulle competenze e integrare le nuove assunzioni in una valutazione complessiva della forza lavoro. Lo sviluppo dell'apprendistato è un altro modo importante per trasformare l'industria nel lungo periodo e migliorare le condizioni di lavoro dei giovani assunti. Esistono e devono essere ulteriormente condivise soluzioni per adattare i modelli di apprendistato alle specificità del nostro settore (attività a progetto e stagionalità, piccole imprese, ecc. Gli stretti legami con gli enti di formazione sono indispensabili per far sì che le competenze della prossima generazione si adattino alla realtà del settore, aprendo al contempo nuove vie di sviluppo per la nostra industria.

## 2. Trovare soluzioni gestibili a livello locale: mutualizzazione e partnership

Una delle soluzioni sperimentate in Francia per facilitare l'integrazione degli apprendisti nei processi lavorativi e nel calendario dell'industria audiovisiva è il raggruppamento dei datori di lavoro: la creazione di una struttura che riunisce un certo numero di imprese che diventa poi l'interlocutore centrale e datore di lavoro legale degli apprendisti. Gli apprendisti ruotano all'interno delle diverse aziende nel corso dell'anno, seguendo i picchi di attività, acquisendo così competenze diverse nei diversi ambienti professionali.

Grazie alle possibilità offerte dalla legge, tali raggruppamenti possono essere utilizzati anche per "condividere i dipendenti" quando le risorse all'interno di un'organizzazione non sono sufficienti per offrire un contratto di lavoro a tempo pieno. Sistemi analoghi di mutualizzazione potrebbero anche essere immaginati come uno strumento di sostegno alle risorse umane e come un luogo in cui mantenere contatti regolari tra le imprese e gli organismi di istruzione in una data regione.

### 3. Integrare lo sviluppo delle competenze nella vita quotidiana dell'organizzazione

Il ritorno sull'investimento delle azioni di formazione può essere immediato o a lungo termine, ma, in ogni caso, sarà più efficiente e facilmente valutabile se si inserisce in una riflessione globale sulla situazione attuale di un'organizzazione e sulle sue ambizioni per il futuro.

Per le organizzazioni più grandi, l'integrazione di una strategia di formazione nel loro piano di sviluppo globale e la sua gestione da parte del dipartimento Risorse Umane, è una garanzia di rispettare gli obblighi di legge in materia di formazione, nonché di migliorare la qualità della produzione attuale, prepararsi alle evoluzioni future e accompagnare il personale nello sviluppo professionale e nel benessere. In molti paesi esistono accordi per sostenere i datori di lavoro nello sviluppo di azioni di formazione e, in alcuni paesi (Regno Unito, Francia, Belgio, Paesi Bassi, ecc.), sono state create iniziative settoriali proprio per questo scopo.

Gli scambi tra pari, l'apprendimento online o programmi di formazione mirati per sostenere l'acquisizione di competenze specifiche che mancano all'interno di un'organizzazione possono far parte di strategie di formazione per le aziende con un numero minore di dipendenti. Tali iniziative consentono inoltre ai colleghi di ampliare le proprie competenze e di migliorare il proprio contributo allo sviluppo complessivo dell'azienda.

### 4. Sfruttare gli strumenti a livello di settore e condividere le risorse

I settori della performance dal vivo e dell'audiovisivo sviluppano le loro attività in un ecosistema creativo che attraversa importanti trasformazioni. Composti da un numero limitato di grandi player e da una costellazione di piccole imprese, si affidano alla capacità dell'ecosistema creativo di innovare nell'ambiente digitale continuando a produrre contenuti di qualità per i nostri palcoscenici e schermi.

Molti dei professionisti che compongono il settore sono dipendenti a breve termine o lavoratori indipendenti (lavoratori autonomi, liberi professionisti, ecc.) e gran parte delle imprese ha dieci o meno dipendenti sul libro paga. Ciò significa che le politiche strutturate in materia di risorse umane e le strategie di formazione possono spesso essere inaccessibili e che pertanto dovrebbero essere offerte opportunità di formazione professionale in tutto il settore al fine di sviluppare programmi e strumenti per tutti i tipi di imprese e lavoratori creativi.

Da molti anni iniziative di settore hanno visto la luce in diversi paesi europei e sviluppato strumenti per stimolare e facilitare le azioni di formazione nel nostro settore (profili di competenza, fondi di formazione settoriale, servizi informativi e guide, ecc. Tali strumenti dovrebbero essere meglio conosciuti, diffusi e utilizzati dagli operatori del settore e dovrebbero essere istituiti nuovi partenariati per offrire opportunità di formazione a tutti, compresi i lavoratori indipendenti su cui le organizzazioni fanno sempre più affidamento per creare e produrre.

**Creative Skills Europe, la piattaforma europea per l'occupazione e la formazione nei settori dell'audiovisivo e dello spettacolo dal vivo, è un progetto congiunto guidato dalle parti sociali dei comitati di dialogo sociale dell'UE nei settori dell'audiovisivo e dello spettacolo dal vivo:**

- CEPI - Associazione europea della produzione audiovisiva
- UER - Unione europea di radiodiffusione
- EFJ - Federazione europea dei giornalisti
- EURO-MEI - settore dei media, dello spettacolo e delle arti di UNI Europa
- FIA - Federazione internazionale degli attori
- FIM - Federazione Internazionale dei Musicisti
- Pearle\* - Spettacolo dal vivo in Europa, Lega europea delle associazioni dei datori di lavoro delle arti dello spettacolo

**Creative Skills Europe beneficia anche del sostegno e delle competenze delle seguenti organizzazioni nazionali:**

- mediarte.be, Fonds Social du Secteur Audiovisuel & Fonds Social de la Production de films / Sociaal Fonds voor de Audiovisuele sector & Fonds voor de filmproductie (Belgio)
- Sociaal Fonds Podiumkunsten (Belgio)
- Commission Paritaire Nationale Emploi Formation Audiovisuel (Francia)
- Commission Paritaire Nationale Emploi Formation Spectacle Vivant (Francia)
- GOC, Centro di esperti per le industrie creative (Paesi Bassi)
- ScreenSkills (Regno Unito)
- Creative & Cultural Skills (Regno Unito)
- Centro servizi di orientamento professionale e trasferimento dell'Università delle Arti di Berlino (Germania)
- Società tecnica teatrale tedesca / Deutsche Theater-technische Gesellschaft DTHG (Germania)
- Kulturakademin (Svezia)

*Con il sostegno finanziario della Commissione europea*





Piattaforma europea per l'occupazione e la formazione  
nei settori dell'audiovisivo e dello spettacolo dal vivo