Per **INAPP**
Istituto Nazionale Analisi Politiche Pubbliche

SCENARI

Anticipazione dei fabbisogni professionali per il settore della produzione di audiovisivi e della produzione musicale

Novembre
2025

Lo studio di scenario settoriale è stato condotto da:

Gruppo di lavoro INAPP

Maria Grazia Mereu; Simone Casadei; Emanuela Mencarelli; Enrico Sestili

Gruppo di ricerca ARES 2.0 S.r.l.

Umberto Bettarini, Sara Corradini, Clemente Tartaglione

Parti sociali e agenzie tecniche

Elisabetta Badolisani (ANICA - Associazione Nazionale Industrie Cinematografiche)
Emiliano Bellardini (AMC Associazione Montatori)
Giovanni Esposito (AIR3 Associazione Italiana Registi)
Cristiano Migliorelli (UILCOM UIL)
Sabina Di Marco, Fabio Scurpa (SLC CGIL)
Alessandro Giulianelli (F.I.M.I. FEDERAZIONE INDUSTRIA MUSICALE ITALIANA)

SOMMARIO

1. Scelte metodologiche

2. Delimitazione statistica del settore

3. Caratteristiche strutturali dei comparti della produzione creativa

3.1 Inquadramento generale

3.2 Imprese e competitività

3.3 Struttura dell'occupazione

3.4 Principali dinamiche tendenziali

4. Un focus statistico sull'attività di programmazione e trasmissione

5. Principali dinamiche del cambiamento che influenzeranno il settore

6. Scenario 2030: una visione di insieme

5.1 Una sintesi dei principali trends e drivers che guideranno il cambiamento

7. Strategia delle risorse umane per interpretare il cambiamento

7.1 La competenza

7.2 La Classificazione delle Professioni 2021 e le Unità Professionali

7.3 implicazioni del nuovo scenario: principali competenze emergenti

7.4. La declaratoria specifica delle competenze individuate

7.5 Le Unità Professionali coinvolte nel cambiamento

7.6 L'impatto delle nuove competenze sulle Unità Professionali

8. Le schede delle unità professionali

1. SCELTE METODOLOGICHE

Se l'analisi dei fabbisogni professionali contingenti espressi da un determinato sistema produttivo riveste un ruolo fondamentale ai fini dell'adattabilità delle risorse umane, la anticipazione di tali fabbisogni assume un ruolo strategico per lo sviluppo delle politiche di formazione e più in generale per l'economia del Paese. Tale anticipazione consente, infatti, di prevenire e orientare, con adeguate politiche, l'impatto che determinati eventi/cambiamenti possono avere sui sistemi produttivi, organizzativi e professionali.

L'Inapp su mandato del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, è impegnato già da anni nella realizzazione di un sistema informativo su professioni, occupazione e fabbisogni professionali che metta in stretta ed efficace relazione il sistema economico-produttivo e il sistema di istruzione/formazione professionale. Tale sistema informativo è concepito per offrire un doppio livello di lettura temporale dei dati: previsioni di assunzione a breve termine e fabbisogni professionali contingenti; previsioni di occupazione di medio termine e anticipazione dei fabbisogni professionali a cinque anni.

L'anticipazione dei fabbisogni nell'aggregato **settoriale della produzione degli audiovisivi e della musica**, che qui verrà presentata, in coerenza con le funzioni appena delineate, ha lo scopo di realizzare un percorso di analisi che consenta di:

- identificare le figure professionali maggiormente coinvolte dai cambiamenti di scenario in una proiezione che si spinge ai prossimi 5 anni;
- indentificare le nuove competenze e le competenze innovate interne alle professioni selezionate (maggiormente coinvolte dal cambiamento);
- aggiornare e implementare la banca dati Inapp Professioni;
- fornire suggerimenti ai sistemi della istruzione e formazione professionale in relazione alla preparazione di lavoratori dotati di competenze adeguate e coerenti con quanto servirà in futuro per l'esercizio professionale del settore;

Lo scenario si configura quindi come un pratico strumento in grado di supportare il decision making in contesti complessi, cioè, quando gli accadimenti futuri sono incerti, la società si sviluppa in modo eterogeneo, i cambiamenti socioculturali, tecnologici e organizzativi sono rapidi e l'impatto delle dinamiche internazionali e la crescita della conoscenza e dell'informazione è articolata e non univoca.

L'analisi di scenario attiva, pertanto, un processo di identificazione di trends e drivers che vengono utilizzati nell'esplorazione e prefigurazione degli scenari più probabili tra quelli possibili, attraverso un percorso di lavoro che utilizza informazioni, fatti, esperienze di settore, conoscenze, deduzioni e intuizioni.

All'interno del nostro lavoro di anticipazione dei mutamenti di ruoli e contenuti professionali in un settore di attività i passaggi necessari per realizzare lo studio di scenario saranno:

- la definizione statistica del settore, e ricostruzione del suo assetto produttivo;

- l'identificazione dei trend e driver che segneranno l'evoluzione attesa del settore;
- l'identificazione, in rapporto a tale evoluzione, delle trasformazioni dei ruoli, dei compiti professionali, degli skill professionali;
- la ricognizione, in rapporto ai cambiamenti di ruolo e compiti, delle competenze professionali emergenti;
- l'analisi dell'incidenza e delle implicazioni di tali cambiamenti per le figure professionali impegnate nel settore;
- il disegno e la rappresentazione finale del mutamento delle caratteristiche professionali.

Va precisato che, poiché l'utilizzo della metodologia di scenario in questa indagine è finalizzata ad anticipare i fabbisogni professionali e fornire conseguenti indicazioni al sistema dell'Education, sarà compiuto lo sforzo ulteriore di individuare, tra le molte previsioni di scenario possibili, quello che, grazie alle analisi e alle considerazioni svolte, appare come il più probabile.

La realizzazione del percorso appena descritto è affidata ad un gruppo di lavoro (ricercatori, parti sociali, esperti e tecnici istituzionali) che opererà attraverso sessioni di lavoro in plenaria (5 sedute di due giornate ciascuna) e sessioni di lavoro di un sottogruppo ristretto per l'elaborazione dei contenuti e decisioni emerse negli incontri in planaria.

Nel corso delle sedute in plenaria tutti i protagonisti del tavolo, sollecitati da conduttori/facilitatori, analizzano, discutono e interpretano i fenomeni che hanno caratterizzato e caratterizzeranno l'evoluzione nel tempo del settore. Le idee scaturite dal brainstorming diventano, poi, oggetto di sistematizzazione da parte del sottogruppo.

Il gruppo così definito, prima di passare in rassegna i possibili scenari di cambiamento, è chiamato a decidere il perimetro entro cui portare avanti la propria analisi. I settori produttivi, infatti, si configurano per loro natura, come sistemi complessi, e per questa ragione non sempre sono analizzabili in maniera omogenea.

Una volta definito il perimetro di analisi, si procede alla selezione ed interpretazione dei principali cambiamenti che incidono sul sistema di interesse, condizionandone le regole e le forme della competitività, e modificandone, altresì, le competenze professionali degli addetti.

Questo percorso culmina con l'individuazione delle competenze chiave e delle figure professionali maggiormente interessate dai processi di cambiamento.

Infine, per ogni figura, vengono individuati e descritti i possibili mutamenti di ruolo professionale nonché i nuovi compiti e/o le modifiche introdotte nei compiti svolti.

Alla fine di questo percorso di sessioni plenarie e sottogruppi particolare rilevanza assume, l'elaborazione delle indicazioni da sottoporre al sistema dell'Education. Infatti, ulteriori compiti del gruppo di lavoro sono: validare/modificare le proposte di scheda delle unità professionali; nonché, per ciascuna unità professionale, dare indicazioni al sistema dell'Education, sia in

termini di nuovi percorsi educativi/formativi sia in termini di integrazioni degli attuali curricula che siano il più possibile coerenti con le nuove competenze individuate come necessarie.

Il risultato finale sarà un documento in cui sono enfatizzati:

- la delimitazione del settore, i trends e i drivers del cambiamento con le trasformazioni degli ambienti dello scenario;
- la tassonomia delle nuove caratteristiche/competenze e abbinamento di queste ai singoli profili professionali in forma sinottica;
- le schede delle unità professionali con indicazione di compiti nuovi, compiti innovati, nuovo sistema di competenze, trend del set di skill e conoscenze, indicazioni per il sistema dell'Education.

2. DELIMITAZIONE STATISTICA DEL SETTORE

In coerenza all'obiettivo che si è dato Inapp di approfondire l'industria creativa in ambito video e musica, l'aggregato settoriale coerente a questa scelta è rintracciabile all'interno della classificazione ATECO 2025 al codice di attività 59 (attività di produzione cinematografica, di video e di programmi televisivi, di registrazioni musicali e sonore).

All'interno del codice 59 sono identificati due gruppi omogenei: l'attività di produzione, post-produzione e distribuzione cinematografica, di video e di programmi televisivi (59.1) e l'attività di registrazione sonora e di editoria musicale (59.2).

Va precisato che all'interno del codice 59, come evidente dalla tabella che segue, insiste anche il comparto della proiezione cinematografica che ovviamente non si posiziona all'interno dell'aggregato delle imprese che realizzano il prodotto creativo.

La scelta di non escluderlo dalla rappresentazione statistica nasce esclusivamente dalla difficoltà ad accedere ad un successivo livello di disaggregazione per alcune variabili che saranno utilizzate per la fotografia quantitativa dell'aggregato di indagine.

Resta inteso che il comparto della proiezione cinematografica non sarà oggetto di analisi nelle fasi successive di identificazione delle competenze e figure professionali.

Il perimetro delle attività all'interno dello scenario audiovisivi e comunicazione

Gruppo Ateco	Attività
591	• produzione cinematografica, di video e di programmi televisivi • post-produzione cinematografica, di video e di programmi televisivi • distribuzione cinematografica, di video e di programmi televisivi • proiezione cinematografica
592	• registrazione sonora • editoria musicale

Infine, sempre con l'obiettivo di perfezionare il quadro statistico dei settori di analisi, è senza dubbio utile raccontare l'intera filiera in cui si inserisce l'industria creativa. Per questa ragione, pur se trattata in una sezione separata ed in una forma più sintetica, è stata fatta la scelta di raccontare assetto produttivo e struttura dell'occupazione dell'Attività di programmazione e trasmissione televisive e di distribuzione di video (codice Ateco 60).

A dare particolare valore a questa scelta ce l'evidenza che è in atto un'evoluzione del processo di integrazione e interdipendenza tra produzione creativa e distribuzione che ne assottiglia i confini spingendo nella direzione di una ibridizzazione del sistema. Emblematico è infatti il ruolo crescente che stanno assumendo i principali canali di programmazione e trasmissione video e musicale nella realizzazione delle fasi a monte della filiera.

3. CARATTERISTICHE STRUTTURALI DELL'AGGREGATO SETTORIALE

3.1 Inquadramento generale del settore

All'interno del percorso disegnato in questo studio di scenario, l'esercizio di rappresentazione dei principali elementi economici e occupazionali che caratterizzano il settore è, senza dubbio, propedeutico al lavoro di analisi dei fattori di cambiamento e del loro impatto.

Per fare questo, il presente capitolo, attraverso una sistematica lettura dei dati Istat, proverà a fornire un approfondimento statistico lungo tre distinti assi: l'assetto delle imprese, la struttura dell'occupazione, le principali dinamiche in corso.

Fatta questa premessa, ed entrando nel merito delle cifre, l'Istat, nella sua ultima indagine sulla competitività delle imprese (anno 2022) attribuisce all'aggregato "attività di produzione cinematografica, di video e di programmi televisivi, di registrazioni musicali e sonore" un fatturato di poco superiore a 6 miliardi di euro, realizzato attraverso un sistema produttivo di 9.256 imprese e quasi 33 mila occupati.

Alcune cifre per inquadrare il settore delle attività di produzione cinematografica, di video e di programmi televisivi, di registrazioni musicali e sonore

Fatturato (000 €)	6.052.723
Imprese	9.256
Occupati	32.947

Fonte: elaborazioni Ares 2.0 su dati Istat

Ripartendo le cifre proposte per macro-comparto, il contributo principale al settore è quello delle attività di produzione e post-produzione cinematografica, di video e di programmi televisivi, che rappresenta il 75% degli addetti, poco meno delle imprese (74%) e il 71% del fatturato. Seguono a distanza, come evidente dalla tabella che segue, il comparto della distribuzione, quello della proiezione cinematografica e l'attività di registrazione sonora e di editoria musicale. Comparto quest'ultimo dove spicca il dato sulla quota di imprese (18%) che messo in relazione al fatturato (7%) e all'occupazione (6%) descrive una realtà che si caratterizza per un frazionamento produttivo ben superiore agli altri comparti.

Contributo di imprese, fatturato e occupazione dei principali comparti della filiera (Totale = 100)

	imprese	*fatturato*	*occupati*
Attività di produzione cinematografica, di video e di programmi televisivi, di registrazioni musicali e sonore	***100***	***100***	***100***
attività di produzione e post-produzione cinematografica, di video e di programmi televisivi	74	71	75
attività di distribuzione cinematografica, di video e di programmi televisivi	2	17	5
attività di proiezione cinematografica	7	6	13
attività di registrazione sonora e di editoria musicale	18	7	6

Fonte: elaborazioni Ares 2.0 su dati Istat

Passando ad una rappresentazione territoriale del settore, emerge in tutta evidenza una forte concentrazione delle attività su due regioni: Lazio e Lombardia. Sommando i dati di queste due realtà territoriali si raggiunge il 50% delle imprese, quasi l'85% del fatturato e poco meno del 66% degli occupati. All'interno di questo perimetro geografico, come si vede dalla tabella, il ruolo più importante, almeno nei numeri, è quello del Lazio, che da solo realizza il 50% del fatturato e il 42% degli occupati. Per quanto riguarda le altre regioni, se misurate rispetto all'occupazione, ad una distanza particolarmente significativa, troviamo al terzo posto l'Emilia Romagna (5,7%), seguita dal Piemonte (4,6%).

Distribuzione settoriale per regione dell'aggregato delle attività di produzione cinematografica, di video e di programmi televisivi, di registrazioni musicali e sonore (totale Italia = 100)

	unità locali	*fatturato*	*occupati*
ITALIA	**100,0**	**100,0**	**100,0**
Lazio	25,7	48,2	42,3
Lombardia	24,1	36,4	23,3
Emilia-Romagna	8,0	2,7	5,7
Piemonte	5,1	1,9	4,6
Veneto	5,0	2,2	3,4
Campania	4,6	1,8	3,1
Toscana	4,6	1,2	2,8
Sicilia	3,2	1,0	2,5
Puglia	3,3	0,7	2,4
Marche	1,9	0,6	1,4
Trentino Alto Adige	2,5	0,7	1,3
Liguria	1,9	0,5	1,2
Friuli-Venezia Giulia	1,8	0,5	1,2
Abruzzo	1,0	0,2	0,8
Sardegna	1,3	0,2	0,7
Umbria	1,0	0,2	0,7
Calabria	1,0	0,1	0,6
Basilicata	0,6	0,1	0,3
Molise	0,3	0,1	0,2
Valle d'Aosta / Vallée d'Aoste	0,2	0,0	0,1

Fonte: elaborazioni Ares 2.0 su dati Istat

3.2 Imprese e competitività

Per studiare le caratteristiche del sistema produttivo, e ripetendo lo schema di analisi utilizzato negli altri scenari settoriali INAPP, un primo esercizio è la lettura della **distribuzione delle imprese in relazione alla forma giuridica, alla categoria di appartenenza (industria – artigianato) e alla dimensione per classe di addetti**.

L'analisi attraverso queste tre variabili racconta di un aggregato produttivo in cui:

- contribuisce in modo significativo l'imprenditore individuale e/o professionista autonomo, con un peso sul totale delle imprese pari al 49,7%, nonché, una quota di addetti del 15%
- la larga diffusione di professionisti autonomi convive con imprenditori che privilegiano la forma giuridica più strutturata della società di capitale (41%) dove sono impegnati la larga maggioranza degli addetti del settore (78%)
- Pur in un quadro più generale di ampliamento della categoria degli artigiani fuori dai confini delle attività tradizionali, i dati disponibili ci restituiscono una situazione in cui il settore degli audiovisivi non è stato conquistato a questa prospettiva. Gli addetti, infatti, riconducibili alle imprese artigiane sono solo il 5,7%
- Infine, è importante evidenziare che ad un esercizio di distribuzione delle imprese e addetti per classi dimensionali, si rafforza un profilo duale del settore, dove pur in presenza di un forte sbilanciamento delle imprese nella direzione della classe minore, gli addetti si distribuiscono sulla due classi estreme, ossia, il 38% lavora in micro imprese (0-9 addetti) e il 42,8% è impegnato in imprese con oltre 50 addetti.

Assetto delle imprese dell'aggregato delle attività di produzione cinematografica, di video e di programmi televisivi, di registrazioni musicali e sonore per forma giuridica, categoria e dimensione (totale settore = 100)

		Imprese	*Addetti*
FORMA GIURIDICA	imprenditore individuale, professionista autonomo	49,7	14,9
	Società di persone	7,8	4,9
	società di capitale	40,9	78,3
	cooperative e altra forma d'impresa	1,6	1,8
CATEGORIA	Industria	84,3	94,3
	Artigianato	15,7	5,7
DIMENSIONE	0-9	95,6	37,9
	10-49	3,5	19,4
	50 e più	1,0	42,8

Fonte: elaborazioni Ares 2.0 su dati Istat

Per quanto riguarda il **posizionamento internazionale del settore**, i dati restituiscono un racconto con luci ed ombre. Secondo la fonte ICE, prima della crisi Covid l'Italia occupava la 27esima posizione nell'esportazione di servizi audiovisivi e la 23esima posizione nel export di prodotti audiovisivi. Ovviamente un posizionamento debole, che però se inquadrata in una dinamica tendenziale, fa ben sperare in un rapido rafforzamento di questa posizione.

Emblematico è infatti il dato di fonte eMedia che fotografa una progressione fra il 2017 e il 2021 della distribuzione di film italiani all'estero superiore al 100%, portando ad oltre il 40% il numero dei lungometraggi cinematografici che hanno avuto circolazione all'estero. Un dato che supporta la tesi ICE secondo cui malgrado le barriere culturali e politiche, nonché problemi strutturali di dimensione delle imprese, l'industria audiovisiva italiana appare in una fase di vivacità produttiva, con segni interessanti di rafforzamento della sua posizione internazionale, sia in termini di capacità di attrarre investimenti esteri, sia in termini di quote di mercato.

A questo riguardo, la fonte eMedia, identifica 3 fattori alla base di questo rafforzamento internazionale del settore:

- la nascita dei canali lineari gratuiti e a pagamento, nonché, dei canali streaming VOD (video on demand)
- il maggior peso dei capitali internazionali nel settore della produzione e distribuzione, che si misura anche dalla quota di valore delle produzioni realizzata da imprese italiane a controllo estero, che è più che raddoppiata nel corso di un quinquennio e ha raggiunto il 29% nell'anno precedente al covid
- lo sviluppo del segmento della distribuzione internazionale che ha visto anche la nascita di nuove imprese attive nella vendita di diritti sui mercati esteri.

Per quanto riguarda invece il settore discografico, l'innovazione digitale ha permesso di valorizzare l'importante piano di investimento delle label nei confronti del repertorio locale, consentendo di esportare la musica italiana nel mondo con sempre più autorevolezza.

Secondo i dati FIMI - Federazione Industria Musicale Italiana, i ricavi dalle royalty della musica italiana all'estero sono cresciuti del 140% negli ultimi cinque anni (2020-2024), raggiungendo nel 2024 i 28 milioni di euro. Secondo il report Loud & Clear di Spotify, circa il 50% di tutte le royalty generate nel 2024 da artisti italiani su Spotify proviene da ascoltatori fuori dall'Italia. I dati SIAE rivelano che le revenues da diritto d'autore hanno registrato nel 2023 l'incasso estero più alto dal 2010, pari a 31.6 milioni di euro.

Per avanzare nella rappresentazione dell'assetto produttivo del settore, un altro aspetto importante è sicuramente quello del **comportamento delle imprese all'innovazione e all'accesso alle nuove opportunità tecnologiche e digitali**, che oggi più di prima sono fattori determinanti per la performance competitiva di un'impresa, anche di tipo culturale.

Tutte le indagini sul settore affermano infatti che la digitalizzazione sta trasformando ogni aspetto della produzione e distribuzione sia in ambito audiovisivo che musicale.

Nel merito, anticipando quanto sarà successivamente approfondito nei capitoli dedicati ai principali cambiamenti che stanno disegnando lo scenario futuro del settore, le tecnologie che stanno maggiormente influenzando le strategie delle imprese sono:

- l'intelligenza artificiale (AI) che sta rivoluzionando la produzione cinematografica dalla scrittura della sceneggiatura all'editing e alla post-produzione, nonché la produzione

musicale dal perfezionamento di mix e mastering alla curation delle piattaforme e dalla gestione delle royalty alle attività di content protection

- lo streaming, che ha trasformato il modo in cui si consumano i contenuti video e musicali, aprendo per questa via nuove opportunità di divulgazione dei contenuti e accesso ai mercati esteri;
- la data analysis e i social media che consentono di perfezionare le strategie di marketing non solo nei contenuti ma anche nel perimetro geografico, costi e modalità.
- realtà virtuale (VR) e realtà aumentata (AR) che non solo offrono l'opportunità di un'esperienza immersiva e interattiva ma rappresentano tecnologie che andranno a modificare in modo significativo le modalità di realizzazione, per esempio le scenografie (virtual production). Inoltre, in ambito musicale queste tecnologie vengono sfruttate per realizzare esperienze uniche che coinvolgono i fan come creatori e sviluppatori, non più solo come spettatori.

Per fotografare la posizione del settore rispetto a questo tema dell'innovazione e della dotazione digitale, i dati Istat, pur con la limitazione di un aggregato che comprende anche l'attività di trasmissione, restituisce un apparato informativo senza dubbio di particolare utilità.

Per questa analisi, come evidente dalla tabella che segue, sono stati selezionati 5 indicatori, tutti centrati sulle tecnologie digitali più avanzate ed innovative. Il risultato, almeno in termini di numerosità di imprese, sembrerebbe raccontare di un settore che ha maturato una chiara consapevolezza del valore competitivo delle opportunità delle tecnologie digitali.

Al 2023 sono l'11% le imprese che dichiarano di far uso di una tecnologia di avanguardia come l'IA. Un risultato importante se si pensa che nella media dell'economia nazionale il dato si ferma al 5% e che questo settore si posiziona solo dietro al settore ICT-informatica e al settore delle telecomunicazioni.

Per quanto riguarda le altre tecnologie selezionate, il risultato vede sempre questo settore ai primissimi posti e sempre ben al di sopra della media dell'economia nazionale, e questo nonostante una limitata presenza di grandi imprese.

Interessante a questo riguardo è la quota di imprese che fanno analisi di big data pari al 37%. Ovviamente, come era prevedibile l'uso di quelle tecnologie maggiormente consolidate nel sistema sono maggiormente diffuse. Infatti, il 78% delle imprese acquista servizi cloud, quasi la totalità delle imprese (92%) utilizza i canali social network, e la metà delle imprese fa uso di software gestionali.

Dotazione ICT nelle imprese con oltre 10 addetti

imprese che acquistano servizi di cloud computing	78%
imprese che utilizzano almeno un social media	92%
imprese che usano tecnologie di IA	11%
imprese che fanno analisi di big data (internamente o con fornitori esterni)	37%
imprese che usano almeno un software gestionale (ERP, CRM, BI)	49%

Fonte: elaborazioni Ares 2.0 su dati Istat

La fotografia delle imprese relativa al profilo dimensionale, al posizionamento internazionale, alle strategie di innovazione e dotazione ICT ci fornisce, con tutta evidenza, elementi informativi che consentono di inquadrare meglio i **risultati di redditività ed efficienza delle imprese del settore**.

A questo riguardo, continuando a concentrare l'attenzione solo sulle realtà produttive con oltre 10 addetti, ossia quella componente del settore fatto di 385 imprese che realizzano il 76% del fatturato totale, si scopre che siamo in presenza di un settore capace di ottime performance di efficienza e redditività.

I dati sempre di fonte Istat mostrano infatti una redditività operativa delle vendite (margine operativo lordo / fatturato) di poco al di sotto del 23%, che si associa ad un costo del lavoro per unità di prodotto (CLUP) pari al 21%. Con questi numeri, il settore si posiziona ben al di sopra della media dell'aggregato produttivo omogeneo in cui si inserisce l'attività della produzione di audiovisivi e musica, ossia, quello riconducibile alla sezione J dell'ATECO (servizi di informazione e comunicazione). Infatti, nella media di questa sezione, il dato di redditività si ferma al 20% e quello di CLUP sale al 60%.

3.3 Struttura dell'occupazione

L'analisi dell'occupazione nella sua struttura e organizzazione professionale rappresenta un punto di particolare importanza per una corretta lettura dello scenario e delle sue ricadute professionali. Il fattore lavoro infatti attraverserà tutte le diversi fasi di elaborazione dello scenario.

In questa sezione l'approfondimento è stato sviluppato attraverso la lettura di 4 variabili che consento di raccontare un settore dove le caratteristiche dell'attività, ma anche la struttura dimensionale delle imprese (38% degli addetti è impegnato in realtà produttive con meno di 9 addetti), sono due fattori che spiegano una larga presenza di lavoro autonomo, pari al 23% del totale occupazione. Una condizione che però non si correla in alcun modo al peso dell'occupazione artigiana, che, come evidente, è particolarmente limitata (6%).

Infine, anche in questo settore, la questione dello sbilanciamento di genere non è affatto marginale. Le donne si fermano infatti al 43% del totale dell'occupazione.

Alcuni indicatori per descrivere la struttura della forza lavoro - totale occupazione settore = 100

CATEGORIA IMPRESA	Industria	94%
	Artigianato	6%
DIMENSIONE D'IMPRESA	0-1	18%
	2-9	20%
	10-49	19%
	50-249	25%
	250 e più	18%
GENERE	Maschi	57%
	Femmine	43%
POSIZIONE LAVORATIVA	Dipendenti	77%
	Indipendenti	23%

Fonte: elaborazioni Ares 2.0 su dati Istat

3.4 Principali dinamiche tendenziali

Prima di entrare nel vivo dell'analisi di scenario, accanto alla rappresentazione dell'assetto produttivo e occupazionale, è utile descrivere anche alcune dinamiche tendenziali. Un esercizio che senza dubbio consente di affrontare meglio le previsioni sul futuro del settore.

A questo proposito, le quattro variabili selezionate raccontano di una realtà produttiva che nel corso dell'ultimo decennio, è stata capace di rafforzare il suo posizionamento competitivo sia in termini di sviluppo che di redditività. A crescere infatti è stato il fatturato e l'occupazione, ma anche il margine operativo lordo. Da notare che questa capacità del settore di migliorare le sue performance si associa anche ad una significativa crescita del numero delle imprese che operano sul mercato, senza quindi incidere sul livello di concentrazione/frammentazione del sistema produttivo che secondo molti analisti rappresenta un suo punto critico nella prospettiva di uno scenario dove tecnologie digitali e globalizzazione rappresenteranno sempre di più variabili determinanti per difendere il posizionamento competitivo.

Alcune dinamiche del settore

	2013	*2014*	*2015*	*2016*	*2017*	*2018*	*2019*	*2020*	*2021*	*2022*
Imprese	100	97	98	103	106	108	109	113	124	131
fatturato (in valore)	100	99	102	117	112	112	116	94	121	148
margine operativo lordo (in valore)	100	99	102	123	111	102	120	116	145	139
Occupati	100	92	93	97	105	105	106	99	119	128

Fonte: Eleborazioni Ares 2.0 su dati Istat

4. UN FOCUS STATISTICO SULL'ATTIVITÀ DI PROGRAMMAZIONE E TRASMISSIONE

Come anticipato nel capitolo 2 dove è stata presentata la delimitazione delle attività su cui sarà sviluppato questo scenario, la decisione di proporre un focus sul settore della programmazione e trasmissione televisiva e radiofonica nasce dalla necessità di inquadrare in modo più efficace l'aggregato delle imprese creative, alla luce di un costante e continuo processo di crescente integrazione tra le due realtà settoriali.

A partire da questa premessa, sempre utilizzando i micro dati di competitività e struttura di fonte Istat, è stato svolto un esercizio quantitativo di rappresentazione dell'apparto produttivo riconducibile alle attività di programmazione, trasmissione radiofonica e televisiva e di distribuzione di video ed altri contenuti. Si tratta quindi di un aggregato che comprende anche le piattaforme musicali e video di streaming e download.

Questo aggregato, che è inquadrato nell'Ateco 60, secondo gli ultimi dati Istat è strutturato su un apparato produttivo di 1.327 imprese, che coinvolge 14.631 addetti (97% dipendenti) e realizza un valore della produzione di poco superiore a 5 miliardi di euro.

Ad una analisi della sua distribuzione geografica, utilizzando la variabile unità locali che identifica le sedi operative, si scopre che questo settore si concentra su due regioni: la prima è la Lombardia con il 47% degli addetti; la seconda è il Lazio con il 18,5%.

Delle restanti regioni, le uniche che si attestano intorno alla soglia dei 500 addetti sono Campania, Puglia, Sicilia e Veneto.

In questa sintetica ricostruzione dei principali numeri del settore, è interessante approfondire le caratteristiche dimensionali delle imprese. A questo riguardo, come evidente dalla tabella che segue, il settore della programmazione e trasmissione, nonostante un assetto produttivo dove è diffusa la presenza di micro e piccole imprese, ad assumere un ruolo centrale sono le grandi realtà produttive. Infatti, le sole 4 imprese che si posizionano nella classe oltre 250 addetti, realizzano l'83% del fatturato e il 54% dell'occupazione.

Assetto produttivo per classe dimensionale di addetti

Classe addetti	fino a 19	20-49	50-249	250 e più	Totale
Imprese	94%	5%	1%	0%	100%
Fatturato	6%	3%	8%	83%	100%
Occupati	24%	13%	9%	54%	100%

Fonte: Eleborazioni Ares 2.0 su dati Istat

5. PRINCIPALI DINAMICHE DEL CAMBIAMENTO CHE INFLUENZERANNO IL SETTORE

Continuando nel nostro esercizio di analisi, questa volta con un approccio di scenario, proveremo a tratteggiare i principali fattori di trasformazione che caratterizzano il settore.

Si tratta di una pluralità di spinte verso il cambiamento che, in un orizzonte temporale di medio periodo, andranno a incidere sul sistema produttivo nel suo assetto strategico organizzativo e, per questa via, sulle caratteristiche del capitale umano necessario alle imprese per sostenere le sfide sottese dallo scenario.

Questo lavoro di definizione più specifico degli orizzonti del cambiamento sarà svolto combinando due momenti: quello *desk* che si avvale della ricognizione sui principali fattori di cambiamento che emergono dalla letteratura disponibile e quello *field* caratterizzato da un approfondimento qualitativo di quegli stessi fattori, operato però attraverso il confronto con i protagonisti dei *tavoli di scenario* i quali, come descritto nel capitolo 1, sono organizzati nella forma di focus group, audizioni ed interviste.

La scelta di approfondire quanto emerso dalla ricostruzione bibliografica all'interno di un confronto con gli esperti nasce dalla considerazione che il rinnovamento è un processo lento ed estremamente complicato che, inevitabilmente, incontra elementi di frizione e di resistenza.

In questa prospettiva, il punto di vista di un gruppo ristretto di protagonisti del settore ci offre la possibilità di osservare nella loro concretezza i fattori di cambiamento individuati, arrivando così a una loro rilettura ragionata e basata sulle esperienze in corso.

Tale approccio, inoltre, ci consente di procedere ad una valutazione utile, non solo a identificare in modo più preciso i fattori di cambiamento, ma anche a graduarne l'impatto, in relazione a fattori quali la competitività, l'assetto strategico-organizzativo e, quindi, le competenze professionali degli addetti.

Non andrebbe, infatti, dimenticato che il punto di arrivo del lavoro di messa a fuoco e interpretazione degli scenari è proprio quello di individuare:

- per ciascuna delle unità professionali del settore quelle che saranno maggiormente coinvolte in un significativo processo di trasformazione da qui a 5 anni;
- le nuove competenze caratterizzanti la professione;
- i nuovi compiti professionali che da esse derivano.

Tutto questo al fine, sia di consolidare ed aggiornare la banca dati INAPP Professioni, sia, come osservato già in precedenza, di sostenere la spinta all'aggiornamento del sistema dell'*Education* in relazione all'offerta di percorsi formali maggiormente coerenti con la direzione di cambiamento individuato/atteso.

Per affrontare in modo sistematico l'individuazione dei possibili fattori destinati ad incidere maggiormente sulle dinamiche di trasformazione del settore, è stata elaborata una scheda di analisi che si articola su 3 macrocategorie tematiche al cui interno sono proposti, attraverso parole chiave, i contenuti specifici del cambiamento:

- *concorrenza, internazionalizzazione, sistema regolatorio*
- *fattori demografici, socioculturali, ambientali ed orientamento del mercato*
- *fattori di innovazione, ricerca e sviluppo tecnologico*

Con riferimento a ciascun ambito di analisi, definito utilizzando materiale a supporto di natura scientifica, politica ed istituzionale, il gruppo di lavoro, nel corso delle sessioni plenarie, viene, quindi, chiamato a individuare e descrivere nel dettaglio quei cambiamenti (trend e driver) in grado di influenzare maggiormente il settore.

Su questo presupposto, di seguito è disponibile la scheda con i risultati dell'analisi desk integrata dalle riflessioni emerse durante i focus group con gli esperti del settore, nonché, le audizioni e le interviste.

Principali fattori di cambiamento
CONCORRENZA, SISTEMA REGOLATORIO, INTERNAZIONALIZZAZIONE
• L'ascesa delle piattaforme digitali, e in particolare dello streaming, per la fruizione di contenuti audio e video ha trasformato radicalmente il panorama competitivo e le strategie di produzione dei contenuti creativi, determinando un incremento significativo nella quantità di produzioni, un ampliamento dei contenuti e delle modalità di lavoro, nonché una profonda riorganizzazione dei processi lungo tutta la filiera. Tale trasformazione ha comportato una maggiore richiesta di contenuti originali, più segmentati e adattabili alle diverse audience globali, incidendo sia sulla creatività che sulle tempistiche di produzione. La pressione per garantire una presenza costante nel catalogo delle piattaforme ha portato a una maggiore standardizzazione dei processi di produzione, con effetti diretti sui ritmi di lavoro, sulla flessibilità organizzativa e sulle competenze richieste, che oggi devono integrare elementi artistici, digitali e data-driven, in modo particolare nel comparto del cinema. • E' in corso un processo che vede sempre più coinvolti i soggetti attivi nel settore delle attività di programmazione e **trasmissione** e di distribuzione (codice Ateco 60.2), nella direzione artistica e nella produzione di prodotti creativi. Questa partecipazione diretta nella produzione dei contenuti, se pur spesso in modalità di outsourcing, determina una sempre maggiore interrelazione tra il comparto della produzione e quello della trasmissione. • Cresce l'importanza della **rappresentazione live.** In quest'ottica, l'intero sistema musicale e audiovisivo è chiamato a misurarsi con nuovi contenuti del lavoro nella direzione del marketing, della promozione in un'ottica crossmediale. • La fruizione digitale permette di **raccogliere una grande quantità di dati** sui gusti degli utenti, tale componente determina una competizione anche sulla profilazione

- L'ingresso di **aziende tecnologiche** ha aggiunto un livello di complessità al panorama competitivo. Questi nuovi attori introducono tecnologie disruptive che abbassano le barriere di accesso alle attività di creazione e post-produzione grazie anche alla diffusione di applicazioni open source.
- La disponibilità di **strumenti digitali avanzati** ha aperto il mercato a una maggiore varietà di contenuti, incentivando la sperimentazione e la diversità creativa. I produttori e artisti possono distribuire direttamente al pubblico attraverso piattaforme digitali o mercati NFT (Non-Fungible Token), riducendo la dipendenza dagli intermediari.
- Le piattaforme digitali hanno eliminato le barriere geografiche, consentendo una **distribuzione globale** immediata. Questo fenomeno determina due tendenze tra loro contrapposte. Da una parte permette a contenuti locali con un forte appeal culturale di garantirsi un canale per un possibile successo internazionale, dall'altra la competizione per conquistare mercati globali spinge i produttori a investire in storie universali adatte a tutti i contesti socioculturali. Va aggiunto che le piattaforme stanno contribuendo alla crescita del repertorio locale. In altri termini, il business dello streaming sta alimentando sempre di più i mercati locali. Contrariamente agli effetti della globalizzazione, in cui i grandi mercati spesso dominano quelli più piccoli, in particolare nel settore discografico i mercati locali stanno crescendo nel rispetto della loro identità. In Italia negli ultimi dieci anni il repertorio locale all'interno della Top Album annuale nel 2024 ha raggiunto l'84%, dieci anni fa la quota era del 59%: si tratta di un fenomeno consolidato a livello europeo, definito "glocalizzazione" (Will Page & Chris Dalla Riva - London School of Economics).
- Asia, Africa e America Latina possono rappresentare un'opportunità di crescita significative grazie all'espansione dell'accesso a Internet e al miglioramento del potere d'acquisto, offrendo pubblici e partner nuovi e diversificati.
- Regolamenti e altri interventi normativi come la **Direttiva sul Copyright**, **Digital Services Act**, **l'AI Act, Digital Markets Act,** la direttiva servizi media e audiovisivi stanno ridefinendo le regole del gioco per le piattaforme digitali e i produttori di contenuti. Tali normative mirano a garantire una maggiore equità nella remunerazione dei creatori, a migliorare la trasparenza degli algoritmi di raccomandazione e a ridurre la diffusione di contenuti illegali.
- Il mondo dell'audiovisivo e musicale è da sempre legato alle **politiche di sostegno** che tutti i governi, incluse le istituzioni europee, mettono in campo per incentivare le produzioni promuovendo aspetti culturali e sociali. Questi incentivi includono agevolazioni fiscali (tax credit) e/o contributi diretti per le attività di produzione e di distribuzione, oltre che incentivi per favorire l'esportazione e la competitività internazionale. L'ammontare di questi finanziamenti, gli obiettivi specifici con cui vengono erogati, e i requisiti con cui vengono messi a disposizione, possono fortemente variare nel tempo e determinare cambiamenti negli orientamenti del settore. Nel settore discografico le misure istituzionali come Tax Credit Musica e Bonus Cultura/Carte

Culture rappresentano un volano per gli investimenti delle case discografiche (major e indipendenti) nella ricerca e sviluppo di talenti locali.

- La ripresa dell'attività negoziale nel comparto cinema con la sottoscrizione dei CCNL del settore fermi da decenni, la realizzazione di CCNL nuovi (per gli attori e stuntman), e l'obbiettivo della realizzazione di un contratto di filiera, concorrono al rafforzamento identitario del settore, dal punto di vista del lavoro e delle imprese, rendendolo più competitivo anche nel panorama internazionale. Si tratta di un rafforzamento delle **relazioni industriali**, che si sostanzia nella definizione di nuovi strumenti per la rilevazione oraria nel contratto delle troupes cinematografiche, l'adeguamento del salario e il riconoscimento di figure professionali del settore che attualmente non sono ancora individuate, uniti alla possibilità di dare piena agibilità alla rappresentanza sindacale, rafforzeranno il mercato nella direzione del contrasto ai fenomeni di dumping e di concorrenza sleale in un'ottica di responsabilità sociale di impresa. Questa evoluzione, oltre a rafforzare gli elementi regolativi del settore, contribuisce a migliorare la qualità del lavoro, la sicurezza e il benessere sociale dei lavoratori e, per questa via, favorire una maggior apertura del settore agli operatori esteri.

FATTORI DEMOGRAFICI, SOCIOCULTURALI, AMBIENTALI ED ORIENTAMENTO DEL MERCATO

- Le **giovani generazioni** sono sempre più orientate verso contenuti on-demand e personalizzati, favorendo piattaforme digitali che permettono una fruizione flessibile e immediata. Questi consumatori, cresciuti in un ambiente digitale, sono abituati a scegliere cosa, quando e come fruire dei contenuti, con un alto grado di personalizzazione delle loro esperienze. Nella stessa direzione sta andando la **popolazione più anziana**, che inizialmente mostrava resistenza, e adesso si sta sempre più avvicinando al digitale, grazie alla semplicità delle interfacce e alla crescente disponibilità di contenuti pensati per un pubblico senior. Questa evoluzione generazionale implica un cambiamento nelle strategie di produzione e distribuzione, poiché le piattaforme devono essere sempre più inclusive e in grado di rispondere alle esigenze di diverse fasce di età e preferenze.
- La crescente domanda di contenuti che rappresentano una diversità culturale e una pluralità di identità è una delle tendenze più rilevanti nel panorama globale. La società sta progressivamente diventando più sensibile a temi come **l'inclusività**, la parità di genere e la rappresentazione delle minoranze. Le piattaforme di streaming e i media tradizionali per rispondere a questa richiesta investiranno risorse crescenti in produzioni attente al rispetto delle diverse culture, identità sessuale, etnica e sociale.
- Negli ultimi anni, all'interno della società, si è assistito a una crescente attenzione ai temi del benessere lavorativo, della salute, della sicurezza e dell'antidiscriminazione sui luoghi di lavoro. A partire dalla spinta internazionale del movimento *Me Too*, sono emerse con forza problematiche legate a molestie, disparità di trattamento e precarietà contrattuale, portando il settore ad avviare processi di autoregolamentazione e a rafforzare le tutele per i lavoratori. L'introduzione di codici di condotta, la presenza di

figure responsabili per l'equità e il rispetto, la definizione di standard minimi di sicurezza fisica e psicologica e la formazione su parità e inclusione rappresentano oggi strumenti fondamentali per garantire ambienti di lavoro più giusti, sicuri e attrattivi. Questi sviluppi non solo migliorano la qualità delle condizioni lavorative, ma rafforzano la reputazione dell'intero comparto, facilitandone l'apertura a collaborazioni internazionali e contribuendo a consolidare una cultura imprenditoriale responsabile.

- Con la diffusione delle piattaforme digitali, i modelli di consumo sono cambiati radicalmente. Gli utenti preferiscono abbonamenti e modelli pay-per-view, che permettono di accedere a una vasta gamma di contenuti a costi contenuti. I modelli di abbonamento sono particolarmente apprezzati per la loro flessibilità e per l'accesso illimitato a contenuti di ogni tipo, dai film alle serie TV, dalla musica ai videogiochi. Allo stesso tempo, il modello pay-per-view ma anche il modello freemium sta guadagnando popolarità, specialmente per eventi live e contenuti esclusivi. Questa transizione verso **modelli digitali e flessibili** spingerà sempre più i produttori a rivedere le proprie strategie di distribuzione e monetizzazione al fine di costruire pacchetti differenziati in base ai bisogni della propria utenza e definire adeguate policy per il contrasto di eventuali abusi nell'uso condiviso degli account.
- La transizione dai vinili, cassette e CD ai formati digitali come MP3 e, successivamente, alle piattaforme di streaming, ha rappresentato un cambiamento epocale nel modo di vivere la musica. Questo passaggio ha trasformato la musica da **oggetto tangibile** a **esperienza fluida** e immediatamente accessibile, abbattendo barriere fisiche e rendendo i contenuti fruibili ovunque e in qualsiasi momento. Oggi, i consumatori non si focalizzano principalmente sul possesso di un supporto fisico, ma sulla possibilità di accedere ai vastissimi cataloghi che le piattaforme streaming offrono in modo flessibile e personalizzato. Questa trasformazione ha ridotto il supporto fisico a un ruolo di oggetto simbolico, capace di rafforzare il legame emotivo tra l'artista e il pubblico. Vinili, CD e cassette non sono più il mezzo principale per ascoltare musica, ma sono diventati reliquie culturali e oggetti di culto per appassionati e collezionisti, che vi vedono un valore intrinseco legato alla tangibilità. Per rispondere a questa evoluzione, le case discografiche e gli artisti sfruttano il potenziale di questa nicchia, puntando sulla pubblicazione di edizioni limitate ed esclusive (come ad esempio Vinili in tiratura numerata, versioni autografate, packaging artistici o personalizzati, oggetti di marketing quali poster e t-shirt inclusi nell'acquisto) o alla realizzazione di bundle esperienziali associando l'acquisto dei supporti fisici ad esperienze come accesso a concerti virtuali, contenuti dietro le quinte o incontri diretti con gli artisti. Questa nuova dinamica offre anche un'opportunità economica rilevante per l'industria musicale, permettendo di diversificare i ricavi in un'era dominata dallo streaming.
- L'industria dell'intrattenimento, come tutta l'economia in generale, sta affrontando una crescente pressione per ridurre **l'impatto ambientale** delle proprie attività. Le produzioni sostenibili sono diventate un obiettivo chiave, con l'adozione di pratiche ecologiche per ridurre i consumi energetici e ottimizzare l'uso delle risorse. Questo vale anche per il settore audiovisivo e musicale, che dovrà sempre più confrontarsi con questa tematica,

sia dal punto di vista dei contenuti che delle decisioni rispetto alle scelte organizzative e tecniche di produzione e post produzione (protocollo Albert, Green Film, Music Climate Pact)

FATTORI DI INNOVAZIONE, RICERCA E SVILUPPO TECNOLOGICO

- L'avvento delle tecnologie legate all'**Intelligenza Artificiale (AI)** sta segnando un cambiamento radicale nel panorama della produzione e generazione dei contenuti lungo tutta la filiera.
  - Dal punto di vista operativo, l'AI ha un impatto diretto sulla produzione cinematografica, rendendo più efficienti fasi cruciali della post produzione. Inoltre, gli algoritmi sono in grado di analizzare e combinare miliardi di testi, generando sceneggiature o suggerendo modifiche a quelle esistenti.
  - Anche il sound design beneficia enormemente dell'AI, che permette di creare effetti sonori personalizzati, modificare tracciati audio e ottimizzare il bilanciamento dei suoni. In alcuni casi, l'AI è in grado di generare automaticamente colonne sonore su misura, adattandole a specifici contesti o atmosfere. Questo riduce i costi e tempi associati alla creazione musicale.
  - Dal punto di vista amministrativo e gestionale, l'intelligenza artificiale semplifica alcuni processi all'interno della filiera della produzione. In questa direzione va sottolineata la gestione dei contenuti protetti da diritti d'autore e diritti connessi, monitorando l'utilizzo e automatizzando il processo di gestione delle royalties. Questo processo riduce significativamente le violazioni e migliora la trasparenza nella distribuzione dei guadagni derivanti dalla creazione di contenuti.
  - In parallelo, l'AI integrata con l'ausilio delle tecniche di analisi dei big data sta assumendo un ruolo sempre più centrale nell'analisi del mercato. Grazie al machine learning, gli algoritmi possono identificare pattern nei dati di consumo e anticipare le tendenze, fornendo insight preziosi per orientare le decisioni di produzione. Inoltre, l'AI è in grado di suggerire contenuti agli utenti sulla base delle loro preferenze individuali, aumentando l'engagement e migliorando l'esperienza dell'utente, che diventa sempre più mirata e personalizzata.

  L'AI come evidente rappresenta un incredibile opportunità per l'industria creativa, ma al tempo stesso presenta dei rischi. È fondamentale che gli sviluppatori richiedano e ottengano un'autorizzazione preventiva per l'utilizzo di opere protette da copyright per l'addestramento dei modelli di AI e che conservino e rendano pubbliche le informazioni sui materiali utilizzati nel training delle piattaforme di AI.
- Le tecnologie di **Realtà Virtuale (VR)** e **Realtà Aumentata (AR)** offrono opportunità di trasformazione per il settore audiovisivo e quello della musica, ridefinendo il modo in cui i contenuti vengono creati, distribuiti e fruiti. La VR consente esperienze totalmente immersive, trasportando gli utenti in ambienti tridimensionali simulati che potrebbero

aprire nuove possibilità per cinema, videogiochi e concerti virtuali. La AR, invece, arricchisce la percezione del mondo reale. In questa prospettiva, la **virtual production**, potrà svolgere un ruolo molto importane nella ridefinizione degli allestimenti dei set cinematografici, in quanto consente di integrare le scenografie fisiche con elementi virtuali digitali generati in tempo reale.

- Lo sviluppo della tecnologia **blockchain** applicata al settore audiovisivo e musicale potrebbe offrire importanti vantaggi in termini di trasparenza e di efficienza grazie alla sua capacità di tracciare in modo sicuro le transazioni e di gestire contratti intelligenti. In particolare, il suo utilizzo potrebbe concentrarsi sul tema della protezione del copyright, sulla tracciabilità dei contenuti e sulla gestione automatizzata delle licenze, riducendo le frodi e migliorando la fiducia tra creatori e consumatori.
- Gli **NFT (Non-Fungible Token)** rappresentano una opportunità di vendita di opere digitali uniche e collezionabili. Nel settore musicale e audiovisivo, gli NFT offrono nuove modalità di monetizzazione per artisti e produttori, garantendo autenticità e unicità ai contenuti. Questa tecnologia potrebbe spingere l'industria verso modelli di consumo esclusivi, attirando collezionisti e fan interessati a esperienze personalizzate.
- Il panorama audiovisivo sta vedendo l'espansione della **tecnologia 8K**. Questo nuovo standard tecnologico offre al pubblico un'immersione totale, aumentando l'engagement e le aspettative verso contenuti di alta qualità.
- L'utilizzo del **cloud computing** sta semplificando il lavoro collaborativo, permettendo a team distribuiti geograficamente di accedere a risorse di editing e archiviazione dati in tempo reale. Questa tecnologia offre maggiore flessibilità e scalabilità, facilitando la gestione di progetti complessi e riducendo i costi legati alle infrastrutture fisiche. Il cloud è diventato un elemento imprescindibile per le produzioni moderne, migliorando l'efficienza operativa e la sicurezza dei dati.

6. SCENARIO 2020: UNA VISIONE DI INSIEME

6.1 Una sintesi dei principali trends e drivers che guideranno il cambiamento

L'analisi condotta nel capitolo precedente mostra come il settore audiovisivo e della musica sia al centro di una trasformazione profonda e pervasiva, sospinta da una pluralità di forze convergenti che agiscono su scala tecnologica, culturale, normativa e di mercato. La rapida diffusione di nuove piattaforme, l'evoluzione dei modelli di fruizione, l'impatto delle tecnologie emergenti e le crescenti aspettative in tema di inclusività e sostenibilità stanno ridefinendo in profondità i modelli di produzione, distribuzione e consumo dei contenuti audiovisivi e musicali.
In questo scenario, imprese, professionisti e stakeholder pubblici saranno chiamati a ripensare ruoli, processi e competenze, in un orizzonte temporale di medio periodo.

In questa prospettiva, possiamo riassumere il nostro scenario lungo 8 macro assi di cambiamento che caratterizzeranno il sistema produttivo in un orizzonte di 5-10 anni.

Le piattaforme digitali come nuovi broadcaster: centralizzazione, controllo editoriale e ristrutturazione della filiera

L'ascesa delle piattaforme digitali ha prodotto una profonda riorganizzazione della filiera produttiva nel settore audiovisivo, contribuendo ad accelerare l'integrazione verticale tra produzione e distribuzione. Queste piattaforme, infatti, non si limitano a diffondere contenuti, ma assumono un ruolo sempre più attivo nella selezione, nel finanziamento e nella realizzazione diretta dei prodotti creativi, operando come nuovi broadcaster globali, con una forte capacità di influenza sui generi, i linguaggi e le narrazioni.

Si tratta di una trasformazione che ridisegna i rapporti tra i soggetti della filiera e dà luogo a un incremento strutturale della domanda di contenuti. La pressione per garantire una presenza costante nel catalogo delle piattaforme, alimentata da logiche di fidelizzazione e competizione per l'attenzione degli utenti, ha portato a una crescente standardizzazione dei processi produttivi, soprattutto nel comparto cinematografico e seriale. Ne derivano effetti diretti sui ritmi di lavoro, sulla flessibilità organizzativa e sulle competenze richieste, che oggi devono integrare in modo sempre più armonico elementi artistici, digitali e data-driven e che portano il lavoro creativo ad essere profondamente influenzato dalle logiche algoritmiche e predittive che orientano le scelte editoriali delle piattaforme.

Streaming, disintermediazione e nuove opportunità per i creatori

Accanto alle piattaforme chiuse, il panorama digitale è segnato dall'espansione dei servizi di streaming aperto che permettono a chiunque di caricare contenuti senza barriere all'ingresso, accedendo a pubblici potenzialmente globali. Questo modello si fonda su una forte disintermediazione. Artisti, autori, videomaker, ma anche le stesse etichette discografiche, i produttori e i broadcaster tradizionali, possono pubblicare i propri contenuti senza negoziare scelte editoriali.

Tali piattaforme mettono a disposizione strumenti di analisi e monitoraggio in tempo reale, che consentono agli utenti o a soggetti terzi di conoscere le performance dei propri contenuti, garantendo accesso a visualizzazioni, tasso di retention, geolocalizzazione, fasce d'età, tassi di conversione, e di sperimentare con linguaggi, formati e strategie di pubblicazione in modo dinamico e interattivo.

Questo ambiente partecipativo, pur esponendo i creatori a una competizione elevata e a modelli di monetizzazione non sempre stabili, ha dato vita a nuove strategie multicanale per la promozione dei contenuti, e a figure professionali ibride, capaci di presidiare l'intera filiera che va dalla produzione alla promozione, dalla costruzione dell'identità artistica al community management. Nascono così professionalità orientate alla curatela del proprio brand digitale, alla lettura strategica degli insight, alla gestione dei contenuti algoritmici e alla monetizzazione crossmediale, che può includere sponsorizzazioni, crowdfunding, merchandising, NFT e accessi premium.

Personalizzazione dei contenuti, intelligenza artificiale e trasformazione dei processi creativi

L'utilizzo massivo dei dati utente, unito alla diffusione di tecnologie avanzate come l'intelligenza artificiale (AI), sta ridefinendo profondamente le logiche della produzione e fruizione di contenuti audiovisivi e musicali. In questo nuovo contesto, la capacità di profilare le preferenze individuali, analizzare pattern di consumo e anticipare la domanda consente alle piattaforme digitali di orientare le scelte editoriali con un grado di precisione inedito. Il contenuto non è più pensato solo per un pubblico generalista, ma per ciascun utente, in base ai suoi gusti, tempi e dispositivi.

Un aspetto emblematico di questo cambiamento è rappresentato dal fenomeno del doppio schermo. L'esperienza di visione, infatti, spesso si accompagna all'utilizzo simultaneo di un secondo dispositivo per approfondire contenuti, cercare informazioni, commentare in tempo reale o interagire con le community. Questo moltiplica i punti di contatto tra spettatore e contenuto, rendendo la narrazione più ramificata e stratificata, ma anche più tracciabile dal punto di vista dei dati e delle metriche di engagement.

La fruizione diventa così multicanale, partecipativa e reattiva, e richiede da parte dei produttori e dei creativi un'attenzione crescente alla struttura delle narrazioni, alla distribuzione crossmediale dei contenuti, alla costruzione di partnership e alla progettazione di esperienze che superano il singolo schermo.

Parallelamente, l'adozione crescente dell'AI generativa lungo la filiera produttiva che va dalla scrittura di sceneggiature all'editing video, dal sound design alla realizzazione di trailer, sta trasformando il lavoro creativo in senso profondo. L'automazione di alcune funzioni, così come la possibilità di combinare contenuti preesistenti in forme narrative nuove, aumenta l'efficienza produttiva ma impone anche un ripensamento delle competenze coinvolte. Le professionalità creative tradizionali si trovano oggi a dialogare con strumenti intelligenti che suggeriscono, correggono, propongono soluzioni in tempo reale, spesso in base a metriche di performance già misurate.

In questo scenario, la distinzione tra funzioni artistiche, analitiche e tecnologiche tende a sfumare. Prende forma un nuovo profilo professionale ibrido, capace di coniugare sensibilità estetica, capacità narrativa e comprensione algoritmica. Tuttavia, l'integrazione dell'AI solleva anche una serie di questioni critiche che il settore è chiamato ad affrontare con urgenza, in particolare sul piano etico, giuridico e della sicurezza.

L'utilizzo massivo dell'intelligenza artificiale pone interrogativi sempre più rilevanti in merito alla responsabilità dei contenuti generati, al rischio di consolidamento degli stereotipi e alla ridefinizione dei concetti di originalità e proprietà. Le tecnologie generative, addestrate su grandi quantità di dati spesso non dichiarati, possono replicare pregiudizi culturali o sociali presenti nei dataset, contribuendo alla diffusione di narrazioni parziali o distorte. Da questo punto di vista, sarà necessario che istituzioni nazionali, organismi europei e parti sociali intervengano per regolare queste zone grigie, tutelando sia i diritti degli autori che il pluralismo culturale e l'equità di accesso ai mercati.

Tra i pericoli più rilevanti che possono emergere da un contesto ancora poco normato, vi sono la manipolazione fraudolenta dei contenuti attraverso tecnologie come i deepfake o il voice cloning, e l'alterazione non autorizzata di materiali audio e video, con conseguenze potenzialmente gravi in termini reputazionali, giuridici e commerciali per i soggetti coinvolti. In aggiunta, l'aumento dell'interconnessione digitale e dell'automazione nei processi di produzione culturale espone l'intero comparto a nuove forme di vulnerabilità informatica, che includono il rischio di pirateria e di attacchi informatici o furti a danno delle infrastrutture cloud che ospitano archivi, asset digitali e progetti in fase di sviluppo. In questo scenario, la cybersecurity diventa una componente essenziale della filiera audiovisiva e musicale, richiedendo nuove competenze professionali e strumenti di protezione specifici, capaci di garantire l'integrità, la riservatezza e la continuità operativa della produzione creativa digitale.

Dematerializzazione del prodotto musicale e ridefinizione dei modelli di fruizione

Il settore musicale ha vissuto una delle più rapide e profonde transizioni verso il digitale, passando in pochi anni dal supporto fisico a una fruizione prevalentemente dematerializzata, basata su piattaforme di streaming, download e contenuti on demand. Questo cambiamento ha trasformato radicalmente il modo in cui la musica viene distribuita, consumata e valorizzata economicamente.

La musica, da oggetto tangibile, è diventata esperienza fluida, ubiqua e personalizzabile, accessibile in qualsiasi momento attraverso dispositivi mobili e piattaforme digitali. I modelli basati sull'acquisto sono stati affiancati e in buona parte sostituiti da formule di abbonamento o accesso gratuito supportato dalla pubblicità, determinando una profonda riconfigurazione dei flussi di reddito per artisti, etichette e distributori.

Tuttavia, questa smaterializzazione non ha cancellato il valore simbolico e culturale del supporto fisico, che oggi viene rivalutato come oggetto di culto, identità o collezione. Vinili, edizioni limitate, bundle esperienziali, merchandising personalizzato e contenuti esclusivi offrono agli artisti nuove modalità per costruire relazioni più profonde e durevoli con il proprio pubblico, creando esperienze ibride tra fisico e digitale.

Dal punto di vista professionale questa dematerializzazione ha accelerato l'emergere di nuovi ruoli legati alla curatela digitale, alla gestione dei metadati, alla distribuzione multi-piattaforma, al licensing e all'analisi dei dati di ascolto, definendo nuove aree di interesse strategico quali il marketing algoritmico, la gestione dell'engagement crossmediale, la costruzione dell'identità artistica online e la valorizzazione di community e fanbase.

Glocalizzazione e pluralità culturale

La distribuzione globale dei contenuti digitali convive con una crescente valorizzazione delle produzioni locali. Le piattaforme internazionali alimentano infatti un doppio movimento: da un lato promuovono narrazioni universalizzabili, dall'altro incentivano la produzione di contenuti radicati nel contesto locale, capaci di affermare un'identità culturale riconoscibile. Questo

fenomeno, che in letteratura viene definito come glocalizzazione, si traduce, in Europa e in Italia, in una crescente presenza e fruizione del repertorio nazionale nei mercati interni sia cinematografici che discografici e al contempo una sempre maggiore circolazione internazionale. Parallelamente, nuove aree del mondo (Asia, Africa, America Latina) diventano poli di consumo e produzione, allargando il perimetro della concorrenza culturale e creando nuove opportunità di collaborazione.

Inclusività, benessere organizzativo e trasformazioni valoriali

Le trasformazioni che attraversano il settore audiovisivo e musicale non si limitano agli aspetti tecnologici e produttivi, ma investono anche la dimensione valoriale, culturale e simbolica dell'industria creativa. Cresce, infatti, l'attenzione verso i temi della parità di genere e della diversità sessuale, della diversità culturale e sociale, della sicurezza psicologica e del benessere organizzativo, sia nei luoghi di lavoro che nei contenuti veicolati dai prodotti audiovisivi.

Il settore audiovisivo, strutturalmente segnato da condizioni lavorative project-based, incertezza contrattuale e disparità di trattamento, è oggi al centro di una spinta regolatoria e negoziale che mira a costruire un nuovo equilibrio tra libertà espressiva, diritti dei lavoratori e responsabilità sociale. In risposta a movimenti globali come MeToo e alle pressioni di stakeholder sociali e istituzionali, stanno emergendo nuovi strumenti di tutela e governance: codici di condotta, figure responsabili per l'equità, standard minimi di sicurezza e inclusione, nonché nuove forme contrattuali che cercano di regolamentare un settore storicamente frammentato.

Tuttavia, il cambiamento non riguarda solo il dietro le quinte. Le tematiche di inclusività e diversità stanno entrando sempre più nella progettazione narrativa e stilistica dei contenuti. Le scelte autoriali devono oggi tenere conto della crescente sensibilità del pubblico rispetto alla rappresentazione delle minoranze, delle differenze di genere, delle identità culturali e delle disabilità. Questo impone ai produttori, agli autori, sceneggiatori e registi una maggiore consapevolezza rispetto all'impatto sociale delle narrazioni, stimolando percorsi di aggiornamento culturale e apertura a team creativi più eterogenei.

Sostenibilità ambientale e green production

La necessità di ridurre l'impatto ambientale delle attività produttive coinvolge sempre più anche l'industria audiovisiva e musicale. Cresce l'adozione di protocolli di sostenibilità (come Green Film, il protocollo Albert o il Music Cimate Pact), mentre le istituzioni iniziano a vincolare gli incentivi pubblici a parametri ambientali misurabili. Le imprese saranno sempre più chiamate a integrare criteri green nelle scelte organizzative, logistiche e tecniche, con effetti rilevanti sulla progettazione delle produzioni, sui prodotti e sulle competenze richieste: dalla gestione energetica all'eco-design, dalla misurazione dell'impronta ambientale alla gestione circolare delle risorse sia nelle fasi produttive che in quelle degli eventi ad esso collegate.

Tecnologie immersive, infrastrutture collaborative e nuove economie digitali

Il settore audiovisivo e musicale si sta trasformando anche grazie all'adozione di un insieme di tecnologie abilitanti che stanno modificando in profondità le modalità di progettazione, produzione e distribuzione dei contenuti. Tra queste, un ruolo sempre più centrale è assunto dalle tecnologie immersive, come la Realtà Virtuale (VR), la Realtà Aumentata (AR) e le esperienze interattive, che aprono la strada a forme narrative e fruizione completamente nuove, in grado di superare la linearità e la passività della visione tradizionale, oltre che di nuove opportunità sul fronte del marketing e dell'engagement.

In questo contesto si sta consolidando un legame sempre più stretto tra audiovisivo, musica e mondo del gaming, che si traduce in prodotti ibridi e transmediali in cui le logiche dell'interazione ludica vengono integrate nella narrazione visiva. Questo avviene attraverso la creazione di esperienze cinematografiche o musicali in cui l'utente può influenzare l'evoluzione della trama, esplorare ambienti alternativi o agire direttamente all'interno dell'universo narrativo. Tali modelli, mutuati dal videogioco, seppur ancora poco esplorati, possono ridefinire il ruolo dello spettatore, che si trasforma in utente-attore, e impongono ai team creativi un salto di paradigma: dalla scrittura lineare alla progettazione non-lineare e modulare dei contenuti, con un forte coinvolgimento delle community.

Oltre al tema della fruizione, le tecnologie digitali stanno ridefinendo anche l'organizzazione stessa dei set e dei flussi produttivi. **La virtual production**, che consente di integrare in tempo reale ambienti fisici e digitali, permette una gestione più flessibile e sostenibile delle produzioni, riducendo tempi, costi e impatti ambientali. Parallelamente, l'impiego sempre più diffuso del cloud computing abilita modelli di lavoro distribuito e collaborativo, con team creativi e tecnici dislocati geograficamente, in grado di operare in simultanea sulla stessa produzione.

Accanto a queste trasformazioni infrastrutturali, stanno emergendo nuove economie digitali che mettono al centro la proprietà e l'autenticità dei contenuti digitali. Da questo punto di vista, la blockchain offre strumenti per la gestione trasparente dei diritti, delle licenze e delle royalty, migliorando l'efficienza e la fiducia tra i diversi attori della filiera. Inoltre, gli NFT stanno aprendo nuove possibilità di valorizzazione e monetizzazione delle opere audiovisive e musicali, permettendo di creare contenuti digitali unici, tracciabili e vendibili su mercati globali.

Queste innovazioni comportano l'emergere di nuove competenze tecniche e gestionali: progettazione di esperienze immersive, gestione di asset digitali, conoscenza dei protocolli blockchain, sviluppo di ambienti virtuali, regia XR, storytelling interattivo. Al contempo, le imprese dovranno affrontare nuove sfide in termini di interoperabilità, sicurezza, standardizzazione delle tecnologie e accessibilità delle esperienze.

7. STRATEGIA DELLE RISORSE UMANE PER INTERPRETARE IL CAMBIAMENTO

Il lavoro di analisi condotto nei capitoli precedenti consente di delineare i cambiamenti più significativi che interesseranno nel medio periodo le professioni del settore nonché di individuare le competenze che potranno accompagnare e sostenere tali trasformazioni. Si tratta di competenze strettamente connesse a specifiche conoscenze tecnico-specialistiche e a comportamenti organizzativi, che favoriscono un esercizio sempre più efficace e aggiornato delle professioni nel tempo.

L'analisi che segue definisce il fabbisogno previsionale prevalentemente in termini qualitativi. L'obiettivo è quello di prefigurare come e in che misura le competenze, le conoscenze e i compiti professionali, riferiti a precise Unità Professionali, potranno evolvere o innovarsi nel medio periodo, sotto l'effetto dei fattori di cambiamento individuati come determinanti nello scenario di riferimento.

Questa analisi qualitativa si propone, in particolare, di:

- individuare e descrivere nel dettaglio, rispetto allo scenario considerato più probabile, le competenze chiave che caratterizzeranno l'evoluzione delle diverse aree e figure professionali;
- individuare quelle figure professionali che in virtù dello scenario saranno maggiormente coinvolte nel cambiamento in corso
- offrire per ciascuna figura professionale individuata alcuni orientamenti generali al sistema dell'education per accompagnare e supportare tale evoluzione.

Prima di entrare nel merito dell'impatto che le dinamiche delineate nei capitoli precedenti esercitano sul sistema delle professioni, è opportuno chiarire i principali riferimenti concettuali che guideranno la nostra analisi. In particolare, sarà utile precisare che cosa intendiamo per **competenza**, per **Unità Professionale** e per **classificazione delle professioni,** in modo da disporre di un linguaggio condiviso e coerente per la lettura dei risultati che seguono.

7.1 La competenza

Nel corso degli ultimi due decenni, il concetto di competenza ha assunto una rilevanza crescente nelle politiche europee e nazionali dedicate all'educazione, alla formazione permanente e alla valorizzazione del capitale umano. Oggi rappresenta una dimensione centrale di analisi attorno alla quale si sviluppano i processi di apprendimento e insegnamento, così come le strategie di crescita, innovazione e sviluppo dei sistemi produttivi.

Questa prospettiva è il risultato di un lungo percorso di riflessione e di armonizzazione a livello europeo e nazionale. In Europa, documenti chiave come la Raccomandazione del Parlamento Europeo e del Consiglio del 2006 sulle competenze chiave per l'apprendimento permanente, la Costituzione del Quadro Europeo delle Qualifiche (EQF) del 2008 e la più recente Agenda europea delle competenze del 2020, hanno progressivamente definito la competenza come un

insieme integrato di conoscenze, abilità, autonomia e responsabilità, considerato essenziale per la crescita sostenibile e la coesione sociale.

In questo contesto, iniziative come EntreComp - The European Entrepreneurship Competence Framework - hanno contribuito a valorizzare il ruolo delle soft skills e delle competenze trasversali come fattori abilitanti dei processi di innovazione e imprenditorialità.

Sul piano nazionale, il concetto di competenza è stato recepito e formalizzato nel D.Lgs. 13/2013, che disciplina il Sistema nazionale di certificazione delle competenze e definisce le modalità per riconoscerle, valutarle e attestarle in coerenza con i riferimenti europei.

Questo percorso ha consentito di rafforzare il legame tra sistemi formativi, mercato del lavoro e imprese, rendendo la competenza il principale punto di raccordo tra apprendimento, occupazione e sviluppo organizzativo.

Da questo quadro regolativo, europeo e nazionale, emerge una definizione condivisa della competenza come capacità di mobilitare e integrare conoscenze, abilità e risorse personali per affrontare efficacemente compiti e situazioni in un determinato contesto.

In questa prospettiva, la competenza non si limita al possesso di saperi o di abilità tecniche, ma si manifesta attraverso comportamenti osservabili e riconoscibili, che producono risultati efficaci.
Per questo motivo la competenza è una dimensione dinamica che si esprime nel modo in cui una persona agisce, prende decisioni e affronta problemi complessi nel proprio ambiente professionale.

Per darne una visione sintetica e allo stesso tempo completa di tutti i suoi aspetti, si possono individuare tre elementi unificanti e qualificanti che permettono di definire più puntualmente il concetto di competenza a partire dal dibattito teorico e operativo maturato negli ultimi anni:

- **Osservabilità** - la competenza esiste se può essere riconosciuta e valutata attraverso comportamenti concreti in una relazione sociale;
- **Componibilità** - la competenza può combinarsi con altre, generando "grappoli" di competenze che permettono di affrontare compiti complessi in contesti sfidanti;
- **Autodirettività** - la competenza sostiene la capacità individuale di gestire la propria azione e di adattarsi ai processi di cambiamento.

Ai fini del nostro lavoro, perciò, definiremo la competenza ***come un comportamento organizzativo riconoscibile nel quale confluiscono conoscenze tacite ed esplicite, abilità e tecniche che il soggetto mette in atto per realizzare compiti e attività più o meno complessi in un contesto dato.***

A partire da questa definizione, nelle pagine che seguono ci concentreremo sulla selezione e definizione di un set di competenze che discende direttamente dallo scenario evolutivo delineato per il settore, fornendone una declaratoria analitica.

L'obiettivo è comprendere come tali competenze influenzeranno le figure professionali di riferimento, contribuendo a ridefinirne ruoli, compiti e fabbisogni formativi nel medio periodo.

7.2 La Classificazione delle Professioni 2021 e le Unità Professionali

Le professioni, e con esse le competenze che le caratterizzano, possono essere analizzate in modo sistematico solo se collocate all'interno di un quadro classificatorio condiviso e aggiornato. A livello internazionale, i principali riferimenti sono l'International Standard Classification of Occupations (ISCO) elaborata dall'International Labour Organization (ILO) e, in ambito europeo, il sistema ESCO (European Skills, Competences, Qualifications and Occupations), che integra la dimensione delle competenze nei profili professionali e ne favorisce la comparabilità tra i Paesi membri.

In Italia, tali sistemi costituiscono la base della **Classificazione delle Professioni 2021 (CP2021)**, elaborata dall'ISTAT in collaborazione con INAPP, Unioncamere e altri organismi istituzionali.

La CP2021 aggiorna e sostituisce la precedente CP2011, recependo le principali trasformazioni intervenute nel decennio.

Nella CP2021 ciascuna professione è classificata all'interno di una struttura gerarchica articolata su cinque livelli di dettaglio:

1. **Raggruppamenti**, che identificano le 9 aree professionali principali;
2. **Gruppi,** che specificano funzioni e ambiti di attività;
3. **Classi professionali**, che distinguono le specializzazioni;
4. **Categoria**, che individuano le figure omogenee per contenuti di lavoro;
5. **Unità Professionale (UP)**, che rappresentano il livello di maggiore dettaglio e costituiscono l'unità di analisi adottata in questo studio.

Rispetto alla versione precedente, la CP2021 introduce una maggiore attenzione alle professioni emergenti legate alla digitalizzazione, alla sostenibilità e ai nuovi modelli di servizio, oltre a una revisione terminologica e contenutistica dei profili già esistenti.

In questo modo, la classificazione riflette con maggiore fedeltà i processi di innovazione che attraversano il mercato del lavoro e i sistemi produttivi, offrendo un riferimento più aggiornato per l'analisi dei fabbisogni di competenze.

All'interno di questo sistema, l'**Unità Professionale (UP)** rappresenta il punto di osservazione e di analisi più utile per descrivere come le competenze si manifestano e si trasformano nel tempo.

Ognuna delle 813 Unità Professionali attualmente classificate nella CP2021, infatti, è definita da una combinazione coerente di compiti, conoscenze e competenze, che ne determina la specificità rispetto ad altre figure del sistema produttivo. In questa prospettiva, l'UP consente di collegare il livello individuale, che afferisce alle conoscenze e alle abilità del singolo lavoratore, al livello sistemico dove si sostanziano le trasformazioni dei processi produttivi, organizzativi e tecnologici. Diventando così il punto di raccordo tra l'evoluzione del lavoro e la progettazione dei percorsi di formazione e qualificazione professionale.

Le Unità Professionali, quindi, costituiscono la base metodologica di riferimento per l'analisi condotta in questo studio. È importante sottolineare che esse non sono definite su base settoriale, ma rappresentano categorie trasversali all'intero sistema economico, applicabili a differenti contesti produttivi e organizzativi. Ciascuna UP descrive, infatti, un insieme di attività e competenze che può ritrovarsi in più settori, pur assumendo caratteristiche e intensità diverse a seconda delle specificità tecnologiche, normative e di mercato.

Per quanto riguarda le Unità Professionali, nelle prossime pagine ci concentreremo sulla selezione di quelle che nel settore saranno maggiormente influenzate dai processi di trasformazione tecnologica, organizzativa e regolatoria, e di rielaborarne le loro schede professionali alla luce dei nuovi scenari di sviluppo. Per ognuna di esse, infatti, sarà analizzato l'impatto di ciascuna delle competenze individuate e saranno definiti i compiti innovati e i compiti nuovi, in relazione ai fabbisogni formativi emergenti e alle indicazioni per il sistema dell'education.

7.3. Implicazioni del nuovo scenario: le principali competenze emergenti

Dopo aver delineato i principali elementi trasformativi del nostro scenario, è possibile entrare nel cuore dell'analisi, traducendo tali dinamiche in fabbisogni osservabili e descrivibili in termini di competenze professionali. L'obiettivo è individuare quali competenze diventeranno centrali nei prossimi anni per le figure del settore audiovisivo e musicale, e in che modo esse orienteranno l'evoluzione dei ruoli, delle funzioni e delle organizzazioni produttive.

Gli elementi emersi dallo scenario incidono profondamente sulla struttura e sulla qualità delle competenze richieste nel settore. La **crescente digitalizzazione** dei flussi di lavoro che va dalla scrittura alla pre-produzione, dalla gestione dei set alla post-produzione e distribuzione, impone lo sviluppo di competenze legate all'uso dei dati, all'interoperabilità dei sistemi, alla gestione di ambienti produttivi ibridi e alla comprensione dei meccanismi di visibilità e monetizzazione delle piattaforme digitali.

Parallelamente, **l'avanzamento tecnologico** ridefinisce i confini delle professioni creative e tecniche. L'intelligenza artificiale generativa, la diffusione di strumenti audio e video immersivi, l'automazione, lo sviluppo di nuovi linguaggi crossmediali e di formati multipiattaforma e la competizione internazionale richiedono aggiornamento continuo delle competenze artistiche, tecniche e regolatorie. La capacità di integrare elementi reali e digitali, di lavorare con ambienti virtuali e di gestire flussi complessi di dati diventa un fattore competitivo essenziale.

A ciò si aggiunge una crescente attenzione alla dimensione collaborativa e interdisciplinare. **L'espansione delle filiere produttive, l'interazione costante tra reparti creativi, tecnici e organizzativi e la necessità di operare in ecosistemi composti da broadcaster, piattaforme globali, teatri, festival, imprese tecnologiche, istituzioni culturali e partner finanziari** richiedono competenze relazionali avanzate, capacità di mediazione, comunicazione professionale e lavoro in team diversificati.

Un altro elemento centrale è rappresentato dalla **sostenibilità ambientale, sociale e di governance** che incide sulle modalità di organizzazione dei set, sull'uso responsabile delle tecnologie, sulla gestione delle risorse, sulla sicurezza dei luoghi di lavoro e sulla promozione del benessere della troupe. La sostenibilità diventa così un asse strategico che attraversa tutte le fasi della produzione, richiedendo competenze specifiche nella pianificazione, nel monitoraggio e nella valutazione degli impatti.

L'internazionalizzazione delle produzioni e la competizione globale richiedono, inoltre, lo sviluppo di competenze legate alle partnership transnazionali, alla conoscenza delle normative internazionali, alla capacità di operare in ecosistemi culturali eterogenei e alla comprensione dei mercati globali dei contenuti.

Accanto a questi elementi, emerge con forza la necessità di nuove competenze nella **gestione dell'incertezza e del cambiamento**, dimensione particolarmente rilevante in un settore caratterizzato da cicli tecnologici rapidi, modelli di business mutevoli e variazioni repentine della domanda. Diventano dunque fondamentali l'analisi del rischio, la capacità di interpretare dati e segnali deboli, la pianificazione strategica e la flessibilità cognitiva.

Come ricordato nella definizione di competenza adottata, tutti questi fattori non agiscono separatamente, ma si intrecciano generando grappoli di competenze trasversali e dinamiche che attraversano ruoli e livelli organizzativi diversi. L'evoluzione del settore audiovisivo e musicale può essere sintetizzata in tre macro-ambiti di competenze:

- **Competenze strategiche, organizzative e di governance,** legate alla capacità di prendere decisioni in scenari incerti, interpretare i trend globali, pianificare in ottica di rischio e sostenibilità, governare processi innovativi e dialogare con un ecosistema articolato di attori e all'interno di un contesto regolativo in constante aggiornamento.
- **Competenze digitali, tecnologiche e data-driven,** che includono l'uso avanzato di strumenti digitali, analisi dei dati, sistemi collaborativi in cloud, tecnologie immersive, IA generativa, virtual production, e la gestione dell'intera filiera digitale dei contenuti.
- **Competenze relazionali, comunicative e di apprendimento continuo,** centrali in un settore basato sulla collaborazione interdisciplinare, sulla co-creazione e sulla necessità di aggiornare costantemente le proprie conoscenze tecniche, creative e organizzative.

La natura intermediale e cross–settoriale dell'audiovisivo e della musica richiede inoltre **competenze interdisciplinari** capaci di integrare dimensioni creative, tecnologiche, economiche e sociali, traducendole in pratiche professionali coerenti con gli obiettivi artistici, produttivi e di sostenibilità del settore. In questo ambito, il tavolo di lavoro ha scelto di valorizzare in modo particolare le competenze legate alla **sostenibilità ESG,** riconoscendole come fattori destinati a caratterizzare trasversalmente lo scenario futuro. Allo stesso tempo, è stata ribadita l'importanza di considerare **l'intelligenza artificiale generativa** come uno strumento a supporto dei processi creativi e organizzativi, e non come un elemento sostitutivo delle responsabilità professionali e della visione artistica. In questo quadro, la crescita delle **soft skills** come pensiero critico, problem solving, gestione del tempo, collaborazione e adattamento assume un ruolo determinante per la competitività e la qualità delle produzioni future.

7.4. La declaratoria specifica delle competenze individuate

Alla luce del quadro generale appena delineato, è ora possibile giungere a una definizione puntuale delle competenze chiave che caratterizzano lo scenario evolutivo del settore della produzione audiovisiva e della musica.

Coerentemente con la definizione di competenza adottata nel presente studio, ciascuna di esse è intesa come un comportamento organizzativo osservabile, che si manifesta nella capacità della persona di agire con padronanza e consapevolezza all'interno di un determinato contesto professionale. Per questo motivo, le competenze vengono espresse attraverso la formula **"essere in grado di"**, che ne evidenzia la dimensione dinamica e applicativa.

Le competenze individuate, di cui forniamo di seguito l'elenco generale e la relativa declaratoria descrittiva, rappresentano la trama interpretativa attorno alla quale si struttura il cambiamento delle professioni. In altri termini, se pur con un impatto differenziato per ruolo ricoperto e grado di autonomia, tutte le figure professionali del settore, anche quelle non ricomprese nelle Unità Professionali selezionate, dovranno confrontarsi con queste nuove aree di padronanza, che costituiscono la base comune dei fabbisogni professionali emergenti.

1. *Essere in grado di utilizzare dati e insight per guidare decisioni creative, distributive e organizzative*

2. *Essere in grado di selezionare tecnologie, strumenti e soluzioni appropriate, valutandone impatti creativi, economici, organizzativi e ambientali all'interno del processo produttivo*

3. *Essere in grado di utilizzare tecnologie digitali tra cui anche l'intelligenza artificiale e la realtà aumentata e di integrarle nel prodotto creativo*

4. *Essere in grado di sviluppare approcci orientati all'autovalutazione e al miglioramento continuo*

5. *Essere in grado di prendere decisioni tempestive in relazione al proprio contesto di riferimento*

6. *Essere in grado di comunicare efficacemente con stakeholder e pubblici eterogenei, attraverso linguaggi differenziati*

7. *Essere in grado di valorizzare l'identità narrativa e il brand digitale di un progetto o di un singolo artista*

8. *Essere in grado di interpretare e applicare normative nazionali e internazionali, con particolare attenzione a copyright, licenze digitali, protezione dei dati*

9. *Essere in grado di garantire la sicurezza e la protezione dei dati e di affrontare i rischi connessi all'uso dell'intelligenza artificiale e alla manipolazione digitale dei contenuti*

10. *Essere in grado di progettare contenuti digitali, tenendo conto della pluralità di formati e di piattaforme di fruizione*

11. *Essere in grado di collaborare in contesti multiculturali, interdisciplinari e intergenerazionali*

12. *Essere in grado di progettare contenuti e processi orientati alla sostenibilità sociale ambientale e di governance*

13. *Essere in grado di trasferire saperi, linguaggi e competenze in modo trasversale*

1. **Essere in grado di utilizzare dati e insight per guidare decisioni creative, distributive e organizzative**

Questa competenza nasce dalla crescente centralità non solo dei dati di fruizione e delle metriche algoritmiche, ma di un insieme molto più articolato di informazioni quantitative e qualitative che oggi orientano i processi decisionali nel settore audiovisivo e musicale. Oltre ad informazioni su visualizzazioni, engagement, retention o performance geografiche, infatti, entrano in gioco dati di mercato, tendenze culturali, analisi economiche, indicatori settoriali, feedback del pubblico, rapporti istituzionali e informazioni operative provenienti dai workflow produttivi. La competenza implica la capacità di raccogliere, leggere e interpretare in modo critico questa pluralità di dati, riconoscendone limiti, potenzialità e possibili bias. Ciò comporta saper integrare evidenze numeriche con valutazioni qualitative, scenari di settore, sensibilità artistica e conoscenza dei linguaggi visivi e sonori, al fine di prendere decisioni consapevoli su contenuti, piani produttivi, strategie distributive e modelli di sfruttamento. Osservabile trasversalmente lungo tutto il processo produttivo, questa competenza consente di coniugare creatività, visione artistica e sostenibilità economica, mantenendo l'autonomia critica necessaria per interpretare i dati come supporto e non come vincolo delle decisioni professionali.

2. **Essere in grado di selezionare tecnologie, strumenti e soluzioni appropriate, valutandone impatti creativi, economici, organizzativi e ambientali all'interno del processo produttivo**

Questa competenza si radica nella crescente complessità dell'ecosistema tecnologico che caratterizza il settore audiovisivo e musicale, in cui le scelte strumentali influenzano profondamente l'intero ciclo produttivo. La disponibilità di una pluralità di strumenti in grado di agire in relazione a problemi diversi, come ad esempio software di editing, motori grafici, AI

generativa, e sistemi di archiviazione cloud, richiede una capacità di discernimento che integri sensibilità artistica, consapevolezza economica e attenzione alle ricadute ambientali, sociali e organizzative. La competenza è osservabile nella capacità di valutare tecnologie in funzione della scalabilità, dell'interoperabilità, della qualità del risultato creativo e dell'impatto organizzativo. Implica anche un'attitudine proattiva all'aggiornamento continuo e alla sperimentazione, in contesti in cui la velocità dell'innovazione può determinare vantaggi competitivi o criticità sistemiche.

3. **Essere in grado di utilizzare tecnologie digitali, tra cui anche l'intelligenza artificiale e la realtà aumentata, e di integrarle nel prodotto creativo**

Questa competenza emerge dalla trasformazione profonda dei processi di produzione culturale, sempre più permeati da tecnologie digitali che influenzano tanto il linguaggio quanto la struttura del contenuto. L'intelligenza artificiale, la realtà aumentata, la realtà virtuale, i motori grafici in tempo reale e gli strumenti di generazione automatica di immagini, suoni o testo sono ormai parte integrante della filiera creativa. La competenza implica la capacità di comprendere il potenziale espressivo di queste tecnologie, valutarne l'adeguatezza rispetto al concept, al target e allo strumento di fruizione, e saperle utilizzare e integrare armonicamente nel flusso produttivo, integrando all'occorrenza sistemi "chiusi" e "aperti". È osservabile anche nella capacità di progettazione di prodotti che integrano queste tecnologie all'interno dei contenuti, nell'ideazione di format ibridi attraverso esperienze immersive, contenuti interattivi o personalizzati, e nella crescente interdipendenza tra profili creativi e tecnici.

4. **Essere in grado di sviluppare approcci orientati all'autovalutazione e al miglioramento continuo**

Questa competenza si fonda sulla crescente necessità, in ambito audiovisivo e musicale, di operare in cicli produttivi rapidi, iterativi e altamente esposti al feedback degli utenti, delle piattaforme e dei committenti/partner. In un contesto in cui la fruizione è misurabile in tempo reale e i dati di engagement influenzano direttamente le scelte editoriali e creative, diventa essenziale saper valutare con autonomia e spirito critico la qualità, l'efficacia e la pertinenza delle proprie azioni. La competenza implica la capacità di analizzare i risultati raggiunti, identificare margini di miglioramento, apprendere dall'errore e aggiornare continuamente le proprie pratiche, anche attraverso l'autoformazione e il confronto tra pari. È osservabile in comportamenti come l'analisi dei risultati di un contenuto, la capacità di adattare in corsa una strategia narrativa o promozionale, la rielaborazione di processi produttivi sulla base dell'esperienza.

5. **Essere in grado di prendere decisioni tempestive in relazione al proprio contesto di riferimento**

Questa competenza si rende necessaria in un contesto operativo dominato da piattaforme globali, mutamenti tecnologici, fluttuazioni nei modelli di business e continui cambiamenti nei

meccanismi di visibilità e monetizzazione. Nel settore audiovisivo e musicale, la capacità decisionale non si limita alla sfera creativa, ma riguarda anche tempistiche di pubblicazione, canali di distribuzione, adattamenti tecnici e scelte contrattuali. Saper decidere tempestivamente significa leggere in modo critico il contesto, selezionare rapidamente le informazioni rilevanti e agire in modo coerente con gli obiettivi progettuali o strategici. La competenza è osservabile nella prontezza con cui si reagisce ai feedback derivanti dalla lettura dei dati, ai cambiamenti di scenario o a nuove opportunità emergenti, mantenendo creatività, una visione d'insieme e la capacità di adattamento in tempo reale.

6. **Essere in grado di comunicare efficacemente con stakeholder e pubblici eterogenei, attraverso linguaggi differenziati**

Nel settore audiovisivo e musicale, orientato a una logica transmediale, transnazionale e multipiattaforma, la comunicazione assume un ruolo strategico. La trasformazione dello scenario comporta una crescente necessità di costruire e presidiare reti di relazione complesse, che coinvolgono soggetti creativi, produttivi, istituzionali, tecnologici e finanziari. La competenza implica saper modulare il registro comunicativo in base al contesto - dal pitch creativo per raccogliere fondi alla gestione di una campagna promozionale, alla negoziazione con partner industriali o istituzioni pubbliche - tenendo conto di strumenti, codici e aspettative differenti. È osservabile nella capacità di presentare in modo chiaro un'idea creativa a un potenziale partner, costruire relazioni di fiducia o negoziare con attori istituzionali e privati.

7. **Essere in grado di valorizzare l'identità narrativa e il brand digitale di un progetto o di un singolo artista**

In un contesto segnato dalla disintermediazione dei canali distributivi e dalla personalizzazione della fruizione, la capacità di costruire e comunicare un'identità narrativa riconoscibile - sia a livello di progetto che di singolo artista - rappresenta un fattore competitivo cruciale. Questa competenza implica la capacità di definire un posizionamento coerente, costruire una voce distintiva, mantenere coerenza tra contenuti, estetica e valori, e di declinare tutto questo in chiave digitale e crossmediale. È osservabile nella cura della presenza online, nella capacità di gestire campagne di comunicazione integrate, nella strategia di publishing sui diversi canali, nella narrazione del processo creativo oltre che del prodotto finale.
Include anche l'attitudine a leggere e interpretare gli insight, dialogare con community di riferimento e costruire relazioni autentiche con il pubblico, mantenendo equilibrio tra esposizione mediatica, coerenza professionale e valore culturale.

8. **Essere in grado di interpretare e applicare normative nazionali e internazionali, con particolare attenzione a copyright, licenze digitali, protezione dei dati**

Nel contesto globale e digitale che caratterizza i settori audiovisivo e musicale, la capacità di orientarsi nel complesso panorama normativo rappresenta una leva strategica per garantire la tutela della proprietà intellettuale e il rispetto dei diritti degli autori, degli utenti e dei partner.

Questa competenza implica la conoscenza aggiornata delle normative nazionali e sovranazionali in materia di copyright, licenze digitali, diritti connessi e protezione dei dati personali, ma si estende sempre più alla comprensione dei nuovi quadri regolatori sull'uso dell'intelligenza artificiale generativa e dei dibattiti in corso sulla tutela dei contenuti utilizzati per l'addestramento, sulla trasparenza dei modelli, sulla responsabilità autoriale e sui limiti dello sfruttamento commerciale di opere generate o co-generate da sistemi automatizzati. La competenza implica la capacità di tradurre queste norme che appaiono molto spesso in rapida evoluzione, in pratiche operative coerenti con i diversi modelli di produzione e distribuzione. È osservabile nella scelta consapevole delle licenze di utilizzo, nella corretta attribuzione e gestione dei metadati, nella protezione dei contenuti sensibili, nella definizione delle policy aziendali sull'uso dell'IA e nella capacità di anticipare rischi legati a violazioni dei diritti nei mercati nazionali e internazionali.

9. **Essere in grado di garantire la sicurezza e la protezione dei dati e di affrontare i rischi connessi all'uso dell'intelligenza artificiale e alla manipolazione digitale dei contenuti**

La crescente interconnessione tra strumenti digitali, piattaforme cloud e intelligenza artificiale espone il settore audiovisivo e musicale a nuovi rischi legati alla manipolazione dei contenuti, alla falsificazione dell'identità digitale, alla perdita di controllo sui materiali sensibili e agli attacchi informatici alle infrastrutture creative. Questa competenza implica la capacità di valutare e gestire le vulnerabilità informatiche lungo l'intero ciclo produttivo, sviluppare strategie di cybersecurity e implementare pratiche di protezione attiva di dati, asset e contenuti. È osservabile nell'adozione di misure come sistemi di backup sicuri, autenticazione degli accessi, tracciabilità delle modifiche, così come nella capacità di formare e sensibilizzare i team interni, i collaboratori e l'intero ecosistema di riferimento sull'importanza della sicurezza informatica e della gestione responsabile dell'intelligenza artificiale. La competenza include anche la valutazione critica degli strumenti tecnologici, il monitoraggio dei fornitori digitali e la capacità di attivare risposte rapide a incidenti di sicurezza.

10. **Essere in grado di progettare contenuti digitali, tenendo conto della pluralità di formati e di piattaforme di fruizione**

L'evoluzione delle modalità di fruizione dei contenuti audiovisivi e musicali – sempre più multiformato, crossmediale e distribuita tra piattaforme diverse – richiede una forte capacità progettuale orientata all'adattabilità narrativa, tecnica e comunicativa.
Questa competenza implica la conoscenza delle specificità funzionali, linguistiche e algoritmiche dei diversi ambienti di pubblicazione e la capacità di tradurre un'idea creativa in un contenuto efficace per più formati e pubblici. È osservabile nella progettazione di contenuti nativamente pensati per ecosistemi digitali differenziati, nella capacità di coordinare team multidisciplinari e nella predisposizione di strategie editoriali multipiattaforma. La competenza comprende anche l'attenzione alle esigenze di accessibilità, alla user experience, e alla coerenza del contenuto nei passaggi tra i diversi media.

11. **Essere in grado di collaborare in contesti multiculturali, interdisciplinari e intergenerazionali**

La produzione culturale, spesso sviluppata in ambienti ibridi e distribuiti, tra professionisti di diversa provenienza geografica, generazionale e disciplinare, richiede una forte capacità di collaborazione. Questa competenza implica la disponibilità a interagire efficacemente con soggetti appartenenti a mondi professionali differenti con culture organizzative e linguaggi eterogenei, e in contesti che combinano ambiti di lavoro analogici con quelli digitali, esperienza e innovazione, tradizione e sperimentazione. È osservabile nella capacità di negoziare significati, armonizzare priorità, costruire linguaggi condivisi tra soggetti che operano su diversi fronti della produzione e distribuzione, anche a distanza. Include inoltre una predisposizione alla gestione del conflitto, al rispetto della diversità e all'apprendimento reciproco, in team sempre più fluidi, agili e collaborativi.

12. **Essere in grado di progettare contenuti e processi orientati alla sostenibilità sociale, ambientale e di governance**

La crescente attenzione verso la sostenibilità nella sua accezione ambientale, sociale e di governance (ESG) sta trasformando profondamente anche il settore audiovisivo e musicale, chiamato a rivedere pratiche produttive, organizzative e narrative.
Questa competenza implica la capacità di integrare criteri di responsabilità ambientale, di inclusione e rispetto delle diversità nei processi e nei contenuti, e di promuovere modelli organizzativi etici e trasparenti. È osservabile nella scelta consapevole di materiali e fornitori, nell'adozione di protocolli green e codici etici, nella rappresentazione responsabile di temi e soggetti all'interno delle opere, nella capacità di rendicontare impatti non solo economici ma anche sociali e culturale. Include, inoltre, la capacità di trasferire questi valori all'intera filiera, attivando collaborazioni virtuose e comunicando l'impegno sostenibile come parte integrante del valore creativo.

13. **Essere in grado di trasferire saperi, linguaggi e competenze in modo trasversale**

La crescente ibridazione tra settori, linguaggi e tecnologie che caratterizza il mondo audiovisivo e musicale richiede una forte capacità di trasferire conoscenze e competenze tra ambiti differenti, valorizzando la contaminazione tra discipline e l'interconnessione tra ruoli. Questa competenza implica l'abilità di tradurre saperi complessi in forme accessibili, di adattare linguaggi tecnici a interlocutori non specialistici, di collaborare in logiche orizzontali, e di portare il proprio contributo creativo o strategico anche al di fuori della propria area di specializzazione.
È osservabile nella partecipazione a progetti cross-mediali, educativi o divulgativi, nella capacità di facilitare il lavoro di gruppo tra figure eterogenee, nella costruzione di format e contenuti flessibili, e nell'attitudine a imparare e insegnare in modo continuo e reciproco. Include anche la consapevolezza che, in un contesto di cambiamento rapido e permanente, la capacità di apprendere, contaminare e trasferire è un asset strategico tanto quanto la specializzazione verticale.

7.5. Le Unità Professionali coinvolte nel cambiamento

Le competenze qui sopra elencate e descritte sono state incrociate con le Unità Professionali, che il Gruppo degli esperti ha ritenuto essere quelle maggiormente coinvolte dal cambiamento di scenario. Questo significa che le competenze selezionate sono state osservate al lavoro, cioè, nelle specifiche implicazioni rilevate all'interno della singola professione.

Per la selezione delle UP il Gruppo di lavoro si è mosso sulla base dei seguenti criteri qualitativi:

- **rilevanza**: quanto tali UP sono importanti e determinanti nei processi organizzativi e produttivi individuati dallo scenario prescelto;
- **coerenza:** quali tra le UP possibili fossero le più interessate e coerenti con la direzione del cambiamento;
- **specificità**: quali UP hanno una valenza specifica nello scenario (es. figure trasversali ai settori);
- **gerarchizzazione**: nella possibile scelta tra figure professionali che agiscono nella stessa dimensione produttiva e di specializzazione si sono scelte le UP gerarchicamente più importanti in considerazione della maggiore autonomia decisionale.

Di seguito l'elenco delle Unità Professionali selezionate

1.2.2.6.2	Direttori e dirigenti generali di aziende nei servizi editoriali, di produzione cinematografica, radiofonica e televisiva
1.2.3.2.0	Direttori e dirigenti dell'organizzazione, gestione delle risorse umane e delle relazioni industriali
1.2.3.3.0	Direttori e dirigenti generali delle vendite e commercializzazione
1.2.3.4.0	Direttori e dirigenti della comunicazione, pubblicità e pubblica relazioni
1.3.1.6.2	Imprenditori e responsabili di piccole aziende nei servizi editoriali, di produzione cinematografica, radiofonica e televisiva
2.5.5.2.1	Registi
2.5.5.2.4	Sceneggiatori
2.5.5.2.5	Scenografi
2.5.5.4.1	Compositori
3.1.7.2.1	Tecnici degli apparati audio-video e della ripresa video-cinematografica
3.1.7.2.2	Tecnici del suono
3.1.7.2.3	Tecnici del montaggio audio-video-cinematografico
3.4.3.2.0	Tecnici dell'organizzazione della produzione radiotelevisiva, cinematografica e teatrale

Le Unità Professionali elencate rappresentano quelle selezionate dal gruppo di esperti sulla base dei criteri metodologici illustrati in precedenza. È importante sottolineare che tale selezione non esaurisce l'insieme delle figure professionali interessate dal cambiamento, ma individua quelle che, in base all'analisi condotta, risultano maggiormente esposte e strategicamente rilevanti rispetto ai processi di trasformazione in atto nel settore audiovisivo e della musica. Il cambiamento individuato, infatti, si configura come un processo di job

enrichment diffuso, che coinvolge tutti i livelli organizzativi, incidendo in misura diversa su competenze, ruoli e funzioni lungo l'intera filiera produttiva e dei servizi.

Va, inoltre, segnalato che oltre alle figure selezionate, nel corso del lavoro abbiamo provato a incrociare e analizzare l'impatto delle competenze su altre due unità professionali che a una prima analisi ci sembravano molto rilevanti in termini di scenario: quella degli **Imprenditori e amministratori di grandi aziende nei servizi editoriali, di produzione cinematografica, radiofonica e televisiva** (1.2.1.6.2) e quella dei **Disegnatori artistici e illustratori** (2.5.5.1.2). Tuttavia, l'approfondimento sistematico ci ha portato a escluderle dal perimetro dello studio, per ragioni diverse e specifiche.

Nel caso degli imprenditori di grandi aziende, tali profili si collocano a un livello molto elevato della struttura organizzativa, con funzioni prevalentemente strategiche e di governo complessivo dell'impresa. Pur essendo interessati da processi di innovazione la natura del loro ruolo rimane meno direttamente influenzata dai cambiamenti operativi descritti dalle nostre tredici competenze chiave. Queste ultime, infatti, presentano una caratterizzazione più operativa, tecnica e specialistica, e rappresentano il nucleo delle trasformazioni che incidono in modo diretto sulle professionalità coinvolte nei processi produttivi audiovisivi. Per i grandi imprenditori l'impatto è dunque più indiretto, di tipo strategico-organizzativo, e non tale da giustificare un'analisi analoga a quella condotta sulle UP incluse.

Per quanto riguarda i disegnatori artistici e illustratori, invece, l'esclusione deriva dalla collocazione professionale eterogenea che caratterizza questa figura all'interno del settore audiovisivo. Nel comparto cinematografico, la loro funzione assume spesso una natura tecnica e subordinata a reparti con responsabilità creative più ampie. Quando invece i disegnatori svolgono funzioni realmente autonome e creative, essi tendono a sovrapporsi ad altre figure già ricomprese nel nostro studio, come registi o sceneggiatori, rendendo ridondante una trattazione separata.

Per queste ragioni, pur riconoscendone la rilevanza nel sistema produttivo, le due UP sono state escluse dal set finale delle figure analizzate, al fine di mantenere l'attenzione sui profili maggiormente interessati dai cambiamenti descritti nello scenario e più coerenti con la struttura delle competenze individuate.

7.6 L'impatto delle nuove competenze sulle Unità Professionali

Una volta selezionate le Unità Professionali si è proceduto all'incrocio tra queste e le tredici competenze individuate come derivanti dallo scenario di riferimento. Per facilitare questo processo di valutazione qualitativa dell'intensità del cambiamento che caratterizza ciascuna UP, è stata elaborata la tabella riportata di seguito, nella quale le Unità Professionali sono elencate in colonna e le competenze in riga. In corrispondenza dell'incrocio tra ogni UP e ciascuna competenza è stato inserito un indicatore cromatico che rappresenta il livello di importanza della competenza per lo sviluppo futuro dell'unità professionale.

Tale livello di importanza è definito come segue:

- **livello di importanza piuttosto elevato (colore rosso)**: per affrontare le modificazioni dei compiti professionali e degli obiettivi richiesti dalla professione, il soggetto non può fare a meno di possedere tali competenze in maniera approfondita;
- **livello di media importanza (colore verde):** per affrontare le modificazioni dei compiti connessi alla UP e degli obiettivi richiesti dalla professione, il soggetto ha necessità di possedere immediatamente gli elementi di base di tali competenze la cui acquisizione e completa padronanza potrà essere dilazionata nel tempo ma comunque dovrà essere acquisita;
- **livello di sufficiente importanza (colore giallo):** per affrontare le modificazioni dei compiti connessi alla UP e degli obiettivi richiesti dalla professione, il soggetto ha necessità di possedere gli elementi di base che caratterizzano la competenza professionale soprattutto per una migliore comprensione e possibilità di interazione all'interno e all'esterno del posto di lavoro;
- **livello di bassa o nulla importanza (colore bianco):** per affrontare le modificazioni dei compiti connessi alla UP e degli obiettivi richiesti dalla professione, la competenza non risulta al momento rilevante o direttamente connessa ai cambiamenti individuati.

Tavola di incrocio tra le competenze individuate e le Unità Professionali selezionate

Competenze selezionate	Molto importante	Importante	Poco importante	Ininfluente	1.2.6.2	1.2.3.2.0	1.2.3.3.0	1.2.3.4.0	1.3.1.6.2	2.5.5.2.1	2.5.5.2.4	2.5.5.2.5	2.5.5.4.1	3.1.7.2.1	3.1.7.2.2	3.1.7.2.3	3.4.3.2.0
Essere in grado di utilizzare dati e insight per guidare decisioni creative, distributive e organizzative																	
Essere in grado di selezionare tecnologie, strumenti e soluzioni appropriate, valutandone impatti creativi, economici, organizzativi e ambientali all'interno del processo produttivo																	
Essere in grado di utilizzare tecnologie digitali tra cui anche l'intelligenza artificiale e la realtà aumentata e di integrarle nel processo creativo																	
Essere in grado di sviluppare approcci orientati all'autovalutazione e al miglioramento continuo																	
Essere in grado di prendere decisioni tempestive in relazione al proprio contesto di riferimento																	
Essere in grado di comunicare efficacemente con stakeholder e pubblici eterogenei, attraverso linguaggi differenziati																	

Competenze selezionate	Molto importante	Importante	Poco importante	Ininfluente	1.2.2.6.2	1.2.3.2.0	1.2.3.3.0	1.2.3.4.0	1.3.1.6.2	2.5.5.2.1	2.5.5.2.4	2.5.5.2.5	2.5.5.4.1	3.1.7.2.1	3.1.7.2.2	3.1.7.2.3	3.4.3.2.0
Essere in grado di valorizzare l'identità narrativa e il brand digitale di un progetto o di un singolo artista																	
Essere in grado di interpretare e applicare normative nazionali e internazionali, con particolare attenzione a copyright, licenze digitali, protezione dei dati																	
Essere in grado di garantire la sicurezza e la protezione dei dati e di affrontare i rischi connessi all'uso dell'intelligenza artificiale e alla manipolazione digitale dei contenuti																	
Essere in grado di collaborare in contesti multiculturali, interdisciplinari e intergenerazionali																	
Essere in grado di progettare contenuti e processi orientati alla sostenibilità sociale ambientale e di governance (ESG)																	
Essere in grado di trasferire saperi, linguaggi e competenze in modo trasversale																	
Essere in grado di attivare pensiero critico e sperimentazione creativa, uscendo dagli schemi prestabiliti																	

L'analisi della matrice di incrocio tra competenze e Unità Professionali mostra come la trasformazione del settore audiovisivo e musicale sia caratterizzata da una forte trasversalità e da un progressivo arricchimento dei ruoli professionali. La natura sempre più digitale, collaborativa e internazionale delle produzioni rende evidente come le competenze non si dispongano più secondo confini rigidi tra funzioni tecniche, creative e organizzative, ma tendano a intrecciarsi lungo tutta la filiera, generando profili professionali in continua evoluzione.

Tra le competenze più ricorrenti e trasversali emergono con forza le soft skills, che assumono un valore strategico in un settore caratterizzato da processi creativi complessi, ritmi produttivi intensi e forme di collaborazione interdipendenti. In particolare, la competenza di miglioramento continuo e quella relativa alla collaborazione in contesti multidisciplinari risultano centrali per tutte le figure professionali. Queste, infatti, consentono di adattarsi all'evoluzione rapidissima delle tecnologie, dei linguaggi visivi e sonori, dei formati distributivi e degli strumenti di produzione, favorendo al tempo stesso collaborazioni attive e integrate tra i diversi reparti lungo l'intera filiera produttiva. Si tratta di competenze che permettono non solo di mantenere aggiornate le proprie conoscenze tecniche, ma anche di sviluppare nuove modalità operative, sperimentare soluzioni inedite e contribuire in modo diretto all'innovazione dei processi.

Accanto a questi elementi, va considerato che il settore audiovisivo e musicale conserva una natura intrinsecamente artistica. Da questo punto di vista sebbene l'analisi dei dati e gli strumenti digitali possano orientare e supportare le decisioni, la capacità di esercitare pensiero critico e autonomia creativa rimane fondamentale. La lettura personale dei materiali, l'interpretazione delle esigenze narrative e la valutazione soggettiva delle soluzioni espressive costituiscono infatti un elemento distintivo e non sostituibile del lavoro professionale, garantendo qualità, originalità e coerenza ai prodotti culturali.

Un'altra competenza ad elevata diffusione e intensità è quella della trasmissione dei nuovi saperi, che si afferma come uno degli elementi chiave dell'innovazione nel settore. Le trasformazioni descritte nello scenario richiedono una circolazione continua delle conoscenze tra generazioni professionali, tra reparti e tra specializzazioni differenti. In questo contesto, la capacità di condividere esperienze, metodi e tecniche diventa un fattore decisivo per sostenere la qualità delle produzioni e per garantire la tenuta dell'intero ecosistema creativo e tecnico.

Inoltre, la matrice evidenzia come le competenze digitali, organizzative e relazionali assumano una rilevanza diversa ma sempre significativa nei diversi ruoli. Per le figure creative supportano la capacità di esprimere visioni complesse in contesti tecnologicamente avanzati; per le figure tecniche abilitano la gestione di workflow ibridi e strumenti altamente specializzati, mentre per le figure organizzative favoriscono il coordinamento di produzioni sempre più articolate e distribuite.

A partire da questo quadro di sintesi, le singole Unità Professionali individuate verranno studiate singolarmente (Cap. 7) per evidenziare, come indicato in precedenza, gli specifici percorsi di cambiamento da cui esse saranno coinvolte nel prossimo futuro.

Ogni scheda comprende:

- La definizione ufficiale dell'Unità Professionale, tratta dal sistema informativo INAPP "Nomenclatura e classificazione delle unità professionali", che costituisce il riferimento descrittivo di base.
- L'analisi delle competenze, riportando per ciascuna UP le competenze emerse dall'analisi di scenario, con il relativo livello di importanza attribuito dal gruppo di esperti.
- La ridefinizione dell'assetto professionale, che sintetizza in forma qualitativa i principali cambiamenti che interessano la figura nel contesto evolutivo del settore.
- L'elenco dei compiti attuali[1], ovvero delle attività tipiche che caratterizzano la pratica lavorativa ordinaria della figura di riferimento.
- L'individuazione dei compiti innovati e dei compiti nuovi, che rappresentano rispettivamente l'adattamento e l'ampliamento delle attività professionali alla luce dei driver di trasformazione identificati.
- Due tabelle di approfondimento che illustrano i cambiamenti riguardanti le principali conoscenze e skill associate a ogni figura professionale, definite su base campionaria, e aggiornate sulla base delle evidenze emerse.
- Le indicazioni per il sistema dell'Education, finalizzate a orientare i percorsi formativi e di aggiornamento continuo in coerenza con i nuovi fabbisogni di competenze.

Questa struttura consente di ricostruire in modo coerente e integrato l'evoluzione di ciascun profilo professionale, collegando le trasformazioni del lavoro ai fabbisogni formativi e organizzativi che ne derivano.

[1] Alcune di queste attività sono a volte non perfettamente centrate con quelle tipiche della Figura Professionale individuata a causa del suo peso relativo nella famiglia più ampia dell'Unità Professionale dove possono essere presenti professioni che hanno un peso percentuale più significativo che determina la presenza di quella specifica attività tra quelle ritenute più rilevanti per la Unità Professionale considerata.

8. LE SCHEDE DELLE UNITÀ PROFESSIONALI

1.2.2.6.2 Direttori e dirigenti generali di aziende nei servizi editoriali, di produzione cinematografica, radiofonica e televisiva

Le professioni classificate in questa unità, nell'ambito delle imprese o organizzazioni che operano nelle attività editoriali, di produzione cinematografica, di video e di programmi televisivi, di registrazioni musicali e sonore, e delle attività di programmazione e trasmissione, classificate rispettivamente nelle Divisioni 58, 59 e 60 della Classificazione delle attività economiche, programmano, dirigono e coordinano le attività inerenti la produzione di beni e di servizi dell'impresa o dell'organizzazione in cui operano e assicurano l'utilizzazione efficiente delle risorse a disposizione e il raggiungimento degli obiettivi produttivi prefissati. Generalmente tali attività vengono esercitate in ottemperanza delle direttive degli organi decisionali dell'impresa o dell'organizzazione a cui rispondono per le decisioni prese e i risultati ottenuti, in collaborazione con le altre direzioni in cui l'impresa o l'organizzazione è strutturata.

La tabella che segue riepiloga il quadro delle 13 competenze selezionate, mettendole in relazione agli effetti sulla specifica Unità Professionale (UP). Segue una tabella che, a partire dall'esito del percorso di ridefinizione delle competenze caratterizzanti la singola UP, ridefinisce, sinteticamente, i nuovi assetti professionali.

LE COMPETENZE DISTINTIVE DELLA PROFESSIONE E LA LORO PESATURA

Essere in grado di utilizzare dati e insight per guidare decisioni creative, distributive e organizzative	
Essere in grado di selezionare tecnologie, strumenti e soluzioni appropriate, valutandone impatti creativi, economici, organizzativi e ambientali all'interno del processo produttivo	
Essere in grado di utilizzare tecnologie digitali tra cui anche l'intelligenza artificiale e la realtà aumentata e di integrarle nel processo creativo	
Essere in grado di sviluppare approcci orientati all'autovalutazione e al miglioramento continuo	
Essere in grado di prendere decisioni tempestive in relazione al proprio contesto di riferimento	
Essere in grado di comunicare efficacemente con stakeholder e pubblici eterogenei, attraverso linguaggi differenziati	
Essere in grado di valorizzare l'identità narrativa e il brand digitale di un progetto o di un singolo artista	
Essere in grado di interpretare e applicare normative nazionali e internazionali, con particolare attenzione a copyright, licenze digitali, protezione dei dati	
Essere in grado di garantire la sicurezza e la protezione dei dati e di affrontare i rischi connessi all'uso dell'intelligenza artificiale e alla manipolazione digitale dei contenuti	
Essere in grado di collaborare in contesti multiculturali, interdisciplinari e intergenerazionali	
Essere in grado di progettare contenuti e processi orientati alla sostenibilità sociale ambientale e di governance (ESG)	
Essere in grado di trasferire saperi, linguaggi e competenze in modo trasversale	
Essere in grado di attivare pensiero critico e sperimentazione creativa, uscendo dagli schemi prestabiliti	

Legenda

Molto importante	Importante	Poco importante	Ininfluente

RIDEFINIZIONE DEGLI ASSETTI PROFESSIONALI
Le professioni comprese in questa Unità Professionale sono chiamate a riposizionarsi in modo significativo rispetto alle trasformazioni che stanno attraversando il settore audiovisivo e musicale, caratterizzato da una crescente integrazione tra produzione creativa, tecnologie digitali e reti globali di distribuzione. Il ruolo della direzione generale diventa sempre più strategico nel governare processi complessi, in cui le scelte produttive, organizzative e commerciali sono influenzate da dinamiche di mercato internazionali e da un ecosistema di partner e attori fortemente diversificato. Il rafforzamento delle competenze manageriali si orienterà verso la capacità di integrare dati di mercato, insight digitali e analisi predittive nella definizione delle strategie aziendali, assumendo decisioni fondate su scenari globali e sulla comprensione dei trend di fruizione dei contenuti. L'attività negoziale con piattaforme internazionali, distributori, soggetti istituzionali e partner tecnologici richiederà una visione più ampia della strategia aziendale. Parallelamente, il ruolo dovrà guidare i processi di trasformazione digitale, promuovendo l'adozione di tecnologie emergenti come l'intelligenza artificiale, la virtual production, le infrastrutture di cloud collaborativo e sistemi avanzati di governance dei dati. Ciò implica la capacità di valutare investimenti tecnologici, di orientare l'innovazione organizzativa e di presidiare i rischi legati alla sicurezza informatica, alla protezione delle informazioni e all'etica dell'uso dell'IA nei processi creativi e gestionali. Accanto alla dimensione tecnologica, assume crescente importanza la capacità di interagire con il sistema degli stakeholder istituzionali e dei decisori politici a livello nazionale e internazionale, al fine di attivare reti, partnership e opportunità di finanziamento utili allo sviluppo dell'impresa. La direzione generale diventa così snodo cruciale tra politiche culturali, filiera produttiva e strategie industriali, contribuendo alla configurazione di un ecosistema competitivo e sostenibile. In questo scenario, la sostenibilità ESG si afferma come criterio strategico che orienta la produzione, la gestione interna e le relazioni esterne dell'impresa culturale. I dirigenti generali saranno chiamati a integrare obiettivi ambientali, sociali e di governance nelle decisioni operative e nei modelli di business, promuovendo pratiche di inclusione, diversità, benessere organizzativo e responsabilità sociale lungo tutta la filiera. Infine, la gestione delle risorse umane assume una dimensione cruciale con la crescita di importanza di concetti come l'attenzione alla formazione continua, la promozione di ambienti di lavoro collaborativi e sicuri, l'interculturalità e la capacità di lavorare in team multidisciplinari.

La tabella che segue individua i principali compiti che caratterizzano la UP individuata, così come risultanti dall'Indagine Campionaria sulle professioni realizzata da Inapp e disponibile sul Portale delle Professioni. La parte inferiore contiene, invece, il dettaglio delle indicazioni dei partecipanti al Tavolo in merito all'esistenza eventuale di compiti innovati rispetto a quelli

già presenti e/o di compiti completamente nuovi che deriveranno dalle dinamiche sottese dal nostro scenario di riferimento.

<table>
<tr><th colspan="2">COMPITI ATTUALI</th></tr>
<tr><td colspan="2">• Stabilire e perseguire obiettivi economici
• Pianificare gli investimenti o le strategie aziendali
• Promuovere l'innovazione aziendale
• Definire piani operativi
• Definire e monitorare il raggiungimento degli obiettivi
• Redigere e controllare il bilancio
• Gestire gli adempimenti fiscali
• Curare i rapporti con gli istituti bancari
• Rappresentare legalmente l'azienda
• Risolvere controversie o sovrintendere ai contenziosi
• Gestire e/o coordinare le risorse umane
• Disporre il reclutamento e la selezione del personale
• Controllare o gestire la corretta applicazione delle norme sulla sicurezza
• Tenere i rapporti con le organizzazioni sindacali</td></tr>
<tr><th>COMPITI INNOVATI</th><th>COMPITI NUOVI</th></tr>
<tr><td>Definire strategie economiche, organizzative e commerciali integrando dati di mercato e insight digitali per orientare scelte produttive, distributive e negoziali con partner e piattaforme diversificate e a livello globale.

Promuovere l’innovazione aziendale attraverso la digitalizzazione dei processi e l’adozione di tecnologie emergenti come IA, la virtual production e l’utilizzo di sistemi di cloud collaborativi.

Coordinare team multidisciplinari e interculturali, valorizzando competenze creative, tecniche e data-driven.

Interagire con il sistema degli stakeholder istituzionali e dei decisori politici a livello nazionale e internazionale, per favorire l’accesso a reti, partnership e opportunità di finanziamento.</td><td>Elaborare e attuare strategie di trasformazione digitale dell’impresa, includendo governance dei dati e innovazione tecnologica.

Sviluppare e supervisionare politiche interne su IA, etica e sostenibilità, assicurando trasparenza e responsabilità nei processi creativi.

Integrare criteri di sostenibilità ESG in tutti i livelli dell’organizzazione e della produzione.</td></tr>
</table>

Per quanto riguarda le conoscenze e le skill esse sono state analizzate per verificare la direzione assunta dal cambiamento anche in termini di incremento, mantenimento o diminuzione del peso di ognuna di esse, a partire da come sono attualmente declinate nella banca dati e relative alla Unità Professionale considerata. Le due tabelle seguenti contengono le prime 10 conoscenze e le prime 10 skill in ordine di importanza così come risultanti

dall'Indagine Campionaria Inapp. In alcuni casi esse sono più di 10 in ragione del fatto che si è scelto di utilizzare il 10° valore, che in alcuni casi può riguardare più una conoscenza o skill. Altresì, in alcuni casi sono indicate ulteriori conoscenze e skills che i partecipanti al Tavolo hanno considerato come necessarie nel futuro scenario e non presenti tra le prime 10 individuate dall'Indagine.

CONOSCENZE	IMPORTANZA	COMPLESSITA'
1. Amministrazione e gestione di impresa	82 ↑	76 ↑
2. Lingua italiana	82 →	70 →
3. Gestione del personale e delle risorse umane	77 ↑	70 ↑
4. Lingua straniera	73 ↑	72 →
5. Economia e contabilità	73 →	65 →
6. Comunicazione e media	66 ↑	65 ↑
7. Legislazione e istituzioni	61 ↑	60 ↑
8. Commercializzazione e vendita	61 ↑	52 ↑
9. Lavoro d'ufficio	58 →	55 ↓
10. Servizi ai clienti e alle persone	57 ↑	51 ↑
11. Informatica ed elettronica	35 ↑	32 ↑
SKILL	**IMPORTANZA**	**COMPLESSITA'**
1. Comprendere testi scritti	88 →	77 ↑
2. Ascoltare attivamente	86 ↑	77 ↑
3. Parlare	86 →	75 →
4. Gestire risorse finanziarie	85 →	78 →
5. Gestire il tempo	85 ↑	78 ↑
6. Gestire risorse umane	83 ↑	78 ↑
7. Adattabilità	83 ↑	78 ↑
8. Negoziare	80 ↑	73 ↑
9. Risolvere problemi complessi	80 ↑	72 ↑
10. Scrivere	78 →	75 ↓
11. Orientamento al servizio	78 ↑	70 ↑
12. Valutare e prendere decisioni	57 ↑	55 ↑
13. Risolvere problemi imprevisti	15 ↑	17 ↑

Legenda

↑ Aumento → Uguaglianza ↓ Diminuzione

INDICAZIONI PER IL SISTEMA DELL'EDUCATION

L'evoluzione del ruolo dei direttori e dirigenti generali richiede una rinnovata integrazione tra formazione manageriale, competenze digitali avanzate e conoscenza dei nuovi modelli economici e regolatori, in grado di sostenere la trasformazione delle imprese culturali in un contesto dominato da piattaforme globali, tecnologie emergenti e modelli di produzione ibridi.

I percorsi formativi, sia di livello universitario che post-universitario, dovranno rafforzare i contenuti relativi alla governance dei dati, all'analisi dei mercati internazionali, all'intelligenza artificiale e alla capacità di operare strategicamente sulle piattaforme digitali, con particolare

attenzione agli aspetti etici, alla protezione delle informazioni e all'impatto delle tecnologie sui processi decisionali, creativi e organizzativi.

Parallelamente, dovranno essere potenziate le competenze di aggiornamento e interpretazione normativa e regolatoria, con riferimento alle politiche culturali, ai regimi di finanziamento nazionali ed europei, alle norme sulla proprietà intellettuale, alla contrattualistica audiovisiva e ai quadri legislativi in materia di sostenibilità, inclusione e responsabilità sociale.

La formazione manageriale dovrà evolvere verso modelli formativi ibridi, interdisciplinari e modulari, che integrino la prospettiva economico-gestionale con quella tecnologica, creativa e socio-organizzativa. Ciò implica il rafforzamento dei legami tra università, enti di formazione, imprese audiovisive, broadcaster, piattaforme e istituzioni culturali, attraverso laboratori di sperimentazione, project work, simulazioni di negoziazione e percorsi di formazione pratica basati su casi reali di innovazione produttiva e trasformazione digitale.

Particolare rilievo dovrà essere attribuito allo sviluppo di competenze trasversali come leadership collaborativa, comunicazione strategica, gestione della complessità, coordinamento di team multidisciplinari e interculturali, capacità negoziale e visione sistemica, oggi essenziali per guidare imprese culturali in un mercato globale e ad alta intensità tecnologica.

Allo stesso tempo, sarà importante introdurre moduli formativi dedicati alla sostenibilità ESG, alla valutazione dell'impatto ambientale delle produzioni, alla progettazione responsabile dei contenuti e alla costruzione di ambienti di lavoro inclusivi e sicuri, che rappresentano nuove direttrici strategiche del settore.

Infine, formazione continua e personalizzata per chi già opera nel ruolo diventa una leva imprescindibile. Questa dovrà promuovere percorsi di aggiornamento su innovazione tecnologica, IA responsabile, modelli di business multipiattaforma, cybersecurity e strategie di internazionalizzazione. In questo modo si contribuirà alla costruzione di figure dirigenziali capaci di guidare la trasformazione dell'impresa culturale, coniugando competitività, innovazione e responsabilità sociale.

1.2.3.2.0 Direttori e dirigenti dell'organizzazione, gestione delle risorse umane e delle relazioni industriali

Le professioni classificate in questa unità definiscono, dirigono e coordinano le politiche relative al personale e alle relazioni sindacali, i programmi di reclutamento e di formazione del personale, la struttura salariale, i percorsi di carriera; sovrintendono all'applicazione dei criteri di sicurezza e di salvaguardia della salute dei lavoratori.

La tabella che segue riepiloga il quadro delle 13 competenze selezionate, mettendole in relazione agli effetti sulla specifica Unità Professionale (UP). Segue una tabella che, a partire dall'esito del percorso di ridefinizione delle competenze caratterizzanti la singola UP, ridefinisce, sinteticamente, i nuovi assetti professionali.

LE COMPETENZE DISTINTIVE DELLA PROFESSIONE E LA LORO PESATURA

Essere in grado di utilizzare dati e insight per guidare decisioni creative, distributive e organizzative	
Essere in grado di selezionare tecnologie, strumenti e soluzioni appropriate, valutandone impatti creativi, economici, organizzativi e ambientali all'interno del processo produttivo	
Essere in grado di utilizzare tecnologie digitali tra cui anche l'intelligenza artificiale e la realtà aumentata e di integrarle nel processo creativo	
Essere in grado di sviluppare approcci orientati all'autovalutazione e al miglioramento continuo	
Essere in grado di prendere decisioni tempestive in relazione al proprio contesto di riferimento	
Essere in grado di comunicare efficacemente con stakeholder e pubblici eterogenei, attraverso linguaggi differenziati	
Essere in grado di valorizzare l'identità narrativa e il brand digitale di un progetto o di un singolo artista	
Essere in grado di interpretare e applicare normative nazionali e internazionali, con particolare attenzione a copyright, licenze digitali, protezione dei dati	
Essere in grado di garantire la sicurezza e la protezione dei dati e di affrontare i rischi connessi all'uso dell'intelligenza artificiale e alla manipolazione digitale dei contenuti	
Essere in grado di collaborare in contesti multiculturali, interdisciplinari e intergenerazionali	
Essere in grado di progettare contenuti e processi orientati alla sostenibilità sociale ambientale e di governance (ESG)	
Essere in grado di trasferire saperi, linguaggi e competenze in modo trasversale	
Essere in grado di attivare pensiero critico e sperimentazione creativa, uscendo dagli schemi prestabiliti	

Legenda

Molto Importante	Importante	Poco importante	Ininfluente

RIDEFINIZIONE DEGLI ASSETTI PROFESSIONALI
Le professioni comprese in questa Unità Professionale sono coinvolte in un profondo riposizionamento legato alle trasformazioni che stanno interessando il settore audiovisivo e musicale, dove digitalizzazione, nuovi modelli produttivi e centralità del capitale umano

ridefiniscono in modo significativo il ruolo della funzione HR. L'evoluzione dei processi creativi e tecnologici richiede una gestione delle risorse umane capace di sostenere l'innovazione e di garantire coesione organizzativa in contesti sempre più dinamici, ibridi e con elevata variabilità dei carichi di lavoro.

Il rafforzamento delle competenze manageriali si orienterà verso la capacità di utilizzare dati, analytics e sistemi digitali avanzati per governare i processi decisionali, dalla preselezione alla valutazione delle performance, fino alla progettazione della formazione continua. L'introduzione dell'intelligenza artificiale richiederà una nuova responsabilità legata alla trasparenza, all'equità e alla prevenzione dei bias algoritmici, affermando la necessità di competenze specifiche di natura etico-regolatoria.

La funzione HR sarà sempre più chiamata a presidiare il benessere organizzativo, integrando strumenti per la gestione dello stress lavorativo, la prevenzione dei rischi psicosociali e la costruzione di ambienti di lavoro inclusivi, collaborativi e sensibili alla diversità culturale e di genere. Parallelamente, la gestione delle relazioni industriali dovrà evolvere verso forme di co-progettazione e partecipazione attiva, in cui imprese e rappresentanze dei lavoratori contribuiscono congiuntamente alla definizione di modelli organizzativi innovativi e sostenibili.

In questo quadro, la funzione HR assume un ruolo centrale nell'integrazione della sostenibilità ESG, traducendola in politiche concrete riguardanti inclusione, welfare, sicurezza sul lavoro, mobilità sostenibile e riduzione dell'impatto ambientale dei processi organizzativi. Accanto alla dimensione normativa e relazionale, emergerà con forza la necessità di sviluppare ecosistemi di apprendimento continuo, di favorire la collaborazione intergenerazionale e di costruire infrastrutture digitali per la gestione e la condivisione delle competenze.

La tabella che segue individua i principali compiti che caratterizzano la UP individuata, così come risultanti dall'Indagine Campionaria sulle professioni realizzata da Inapp e disponibile sul Portale delle Professioni. La parte inferiore contiene, invece, il dettaglio delle indicazioni dei partecipanti al Tavolo in merito all'esistenza eventuale di compiti innovati rispetto a quelli già presenti e/o di compiti completamente nuovi che deriveranno dalle dinamiche sottese dal nostro scenario di riferimento.

COMPITI ATTUALI
• Tenere i rapporti con le organizzazioni sindacali • Disporre il reclutamento e la selezione del personale • Allocare/riallocare le risorse umane • Disporre la formazione del personale • Elaborare percorsi di carriera • Gestire le politiche retributive • Controllare e documentare i costi del personale • Curare le relazioni industriali • Adottare provvedimenti disciplinari

<table>
<tr><td colspan="2">

- Garantire l'applicazione delle norme e dei regolamenti
- Sovrintendere a questioni legali
- Gestire i processi di esternalizzazione
- Controllare lo stato di avanzamento dei lavori
- Controllare la qualità del processo o del prodotto
- Controllare o gestire la corretta applicazione delle norme sulla sicurezza

</td></tr>
<tr><th>COMPITI INNOVATI</th><th>COMPITI NUOVI</th></tr>
<tr><td>Riprogettare i processi di selezione e gestione delle risorse umane in un contesto ibrido, digitale e project-based.

Progettare e gestire ecosistemi formativi e di upskilling continuo sulle competenze digitali, creative e tecnologiche emergenti.

Utilizzare strumenti di analisi dati e metriche di piattaforma per monitorare produttività, engagement e competenze dei team creativi e tecnici.

Integrare nei sistemi di HR management criteri di diversità, equità e inclusione, coerenti con le trasformazioni valoriali del settore culturale.

Garantire benessere psicologico e sicurezza nei set e negli ambienti digitali, includendo misure per la prevenzione del burnout e la protezione da abusi.

Promuovere strategie ESG applicate al capitale umano, con focus su parità di genere, green skills e sostenibilità organizzativa</td><td>Definire policy di governance dell’intelligenza artificiale e dei dati nei processi HR, assicurando trasparenza e accountability.

Coordinare le politiche di mobilità sostenibile del personale, in linea con le strategie ESG e gli obiettivi di riduzione dell’impatto ambientale.

Utilizzare, dove opportuno, sistemi di intelligenza artificiale come strumenti di supporto alle decisioni nei processi di preselezione, valutazione e formazione continua, garantendo trasparenza, equità e conformità normativa.</td></tr>
</table>

Per quanto riguarda le conoscenze e le skill esse sono state analizzate per verificare la direzione assunta dal cambiamento anche in termini di incremento, mantenimento o diminuzione del peso di ognuna di esse, a partire da come sono attualmente declinate nella banca dati e relative alla Unità Professionale considerata. Le due tabelle seguenti contengono le prime 10 conoscenze e le prime 10 skill in ordine di importanza così come risultanti dall'Indagine Campionaria Inapp. In alcuni casi esse sono più di 10 in ragione del fatto che si è scelto di utilizzare il 10° valore, che in alcuni casi può riguardare più una conoscenza o skill. Altresì, in alcuni casi sono indicate ulteriori conoscenze e skills che i partecipanti al Tavolo hanno considerato come necessarie nel futuro scenario e non presenti tra le prime 10 individuate dall'Indagine.

CONOSCENZE		IMPORTANZA		COMPLESSITA'	
1.	Gestione del personale e delle risorse umane	75	↑	68	↑
2.	Amministrazione e gestione di impresa	62	→	61	↓
3.	Lavoro d'ufficio	53	↓	52	↓
4.	Lingua italiana	48	↑	49	↑
5.	Istruzione e formazione	41	↑	45	↑
6.	Economia e contabilità	39	→	36	→
7.	Servizi ai clienti e alle persone	35	↑	34	↑
8.	Lingua straniera	30	↑	32	↑
9.	Legislazione e istituzioni	24	↑	26	↑
10.	Commercializzazione e vendita	16	→	15	→
11.	Informatica ed elettronica	11	↑	11	↑
SKILL		**IMPORTANZA**		**COMPLESSITA'**	
1.	Gestire risorse umane	70	↑	72	↑
2.	Parlare	64	↑	63	↑
3.	Comprendere testi scritti	63	→	62	→
4.	Scrivere	60	↑	66	↓
5.	Ascoltare attivamente	58	↑	62	↑
6.	Monitorare	58	↑	58	→
7.	Adattabilità	49	↑	52	↑
8.	Gestire il tempo	48	↑	49	↑
9.	Istruire	45	↑	45	↑
10.	Apprendimento attivo	43	↑	47	↑
11.	Valutare e prendere decisioni	25	↑	25	↑
12.	Risolvere problemi imprevisti	15	↑	13	↑

Legenda

INDICAZIONI PER IL SISTEMA DELL'EDUCATION

L'evoluzione del ruolo dei direttori e dirigenti dell'organizzazione e della gestione delle risorse umane nel settore audiovisivo e musicale richiede una profonda integrazione tra formazione manageriale, competenze digitali, conoscenza regolatoria e capacità di governare processi di cambiamento strutturale. La trasformazione degli assetti produttivi, l'adozione di tecnologie emergenti e la crescente complessità dei modelli di lavoro creativo rendono necessario un ripensamento dei percorsi formativi tradizionali.

I percorsi universitari e post-universitari dovranno rafforzare i contenuti relativi a data management, digital HR, sistemi informativi per la gestione del personale e intelligenza artificiale applicata ai processi decisionali, con un approccio orientato alla trasparenza dei modelli algoritmici, alla prevenzione dei bias e alla tutela della privacy. Accanto agli aspetti tecnici, dovrà essere sviluppata una solida cultura dell'etica della tecnologia e dell'uso responsabile dell'IA nei processi HR.

Parallelamente, sarà necessario potenziare le competenze normative e regolatorie, rafforzando la conoscenza della contrattualistica, del diritto del lavoro nazionale ed europeo, dei modelli di relazioni industriali e dei nuovi quadri normativi in materia di sostenibilità, welfare,

inclusione e salute organizzativa. In un settore con forte presenza di lavoratori intermittenti e professionisti autonomi, l'alfabetizzazione regolatoria rappresenta un elemento indispensabile per la definizione di politiche HR efficaci e orientate alla tutela del lavoro.

L'education manageriale dovrà evolvere verso modelli formativi interdisciplinari, modulari e orientati alla pratica, in cui competenze organizzative, economiche, tecnologiche e socio-culturali dialogano in modo integrato. Sarà necessario rafforzare i collegamenti tra università, enti di formazione e imprese audiovisive attraverso laboratori sperimentali, simulazioni di gestione del personale, project work e percorsi costruiti su casi reali di innovazione organizzativa e digitalizzazione dei processi HR.

Un ruolo centrale dovrà essere attribuito allo sviluppo di competenze trasversali quali leadership collaborativa, comunicazione organizzativa, gestione della complessità, coordinamento di team multidisciplinari e interculturali, attenzione al benessere organizzativo e alla costruzione di ambienti inclusivi e sicuri.

Allo stesso tempo, sarà importante integrare nei percorsi formativi contenuti relativi alla sostenibilità ESG, con attenzione agli aspetti di inclusione, salute psicofisica, parità di genere, prevenzione dei rischi psicosociali e riduzione dell'impatto ambientale. La gestione del lavoro nel settore audiovisivo e musicale richiede infatti una crescente consapevolezza dei principi di responsabilità sociale e di sostenibilità organizzativa.

Infine, la formazione continua dovrà rappresentare un pilastro fondamentale per i professionisti già in ruolo, attraverso percorsi di aggiornamento personalizzati e regolarmente accessibili. Saranno necessari moduli dedicati all'innovazione tecnologica, all'IA responsabile, ai nuovi modelli organizzativi, alla digitalizzazione dei processi HR e alle pratiche emergenti di gestione del capitale umano. La formazione permanente dovrà valorizzare anche le competenze relazionali, la gestione del cambiamento e la capacità di leggere le trasformazioni del settore audiovisivo e musicale, contribuendo allo sviluppo di figure in grado di guidare l'innovazione con responsabilità, visione e solidità organizzativa.

1.2.3.3.0 Direttori e dirigenti delle vendite e commercializzazione

Le professioni classificate in questa unità definiscono, dirigono e coordinano le strategie di vendita, di commercializzazione e di distribuzione dei beni o dei servizi prodotti; ne definiscono i prezzi di mercato, gli sconti, le promozioni e gli incentivi da applicare.

La tabella che segue riepiloga il quadro delle 13 competenze selezionate, mettendole in relazione agli effetti sulla specifica Unità Professionale (UP). Segue una tabella che, a partire dall'esito del percorso di ridefinizione delle competenze caratterizzanti la singola UP, ridefinisce, sinteticamente, i nuovi assetti professionali.

LE COMPETENZE DISTINTIVE DELLA PROFESSIONE E LA LORO PESATURA

Essere in grado di utilizzare dati e insight per guidare decisioni creative, distributive e organizzative	
Essere in grado di selezionare tecnologie, strumenti e soluzioni appropriate, valutandone impatti creativi, economici, organizzativi e ambientali all'interno del processo produttivo	
Essere in grado di utilizzare tecnologie digitali tra cui anche l'intelligenza artificiale e la realtà aumentata e di integrarle nel processo creativo	
Essere in grado di sviluppare approcci orientati all'autovalutazione e al miglioramento continuo	
Essere in grado di prendere decisioni tempestive in relazione al proprio contesto di riferimento	
Essere in grado di comunicare efficacemente con stakeholder e pubblici eterogenei, attraverso linguaggi differenziati	
Essere in grado di valorizzare l'identità narrativa e il brand digitale di un progetto o di un singolo artista	
Essere in grado di interpretare e applicare normative nazionali e internazionali, con particolare attenzione a copyright, licenze digitali, protezione dei dati	
Essere in grado di garantire la sicurezza e la protezione dei dati e di affrontare i rischi connessi all'uso dell'intelligenza artificiale e alla manipolazione digitale dei contenuti	
Essere in grado di collaborare in contesti multiculturali, interdisciplinari e intergenerazionali	
Essere in grado di progettare contenuti e processi orientati alla sostenibilità sociale ambientale e di governance (ESG)	
Essere in grado di trasferire saperi, linguaggi e competenze in modo trasversale	
Essere in grado di attivare pensiero critico e sperimentazione creativa, uscendo dagli schemi prestabiliti	

Legenda

Molto Importante	Importante	Poco Importante	Ininfluente

RIDEFINIZIONE DEGLI ASSETTI PROFESSIONALI
Le professioni comprese in questa Unità Professionale stanno attraversando un processo di profonda evoluzione legato alle trasformazioni del settore audiovisivo e musicale, sempre più caratterizzato da una distribuzione globale dei contenuti, da mercati in continua espansione e da una crescente integrazione tra strategie commerciali, tecnologie digitali e analisi dei dati. La funzione vendite assume un ruolo cruciale nella capacità delle imprese di posizionarsi in

un ecosistema competitivo dominato da piattaforme internazionali, modelli multipiattaforma e nuove logiche di consumo.

Il rafforzamento delle competenze manageriali si orienterà verso la capacità di analizzare i mercati internazionali, interpretare trend globali e utilizzare strumenti avanzati di data analytics per orientare le strategie commerciali. La comprensione delle dinamiche di visibilità, raccomandazione e monetizzazione delle piattaforme digitali diventa un elemento centrale per definire politiche efficaci di pricing, licensing, vendita dei diritti e sfruttamento delle opere su più canali.

Parallelamente, i dirigenti delle vendite saranno chiamati a gestire rapporti sempre più complessi con broadcaster, piattaforme social, distributori internazionali e partner tecnologici, negoziando condizioni commerciali che tengano conto di modelli variabili di monetizzazione, finestre di distribuzione flessibili e standard tecnici differenti. L'espansione del mercato globale implica inoltre la capacità di valutare nuove opportunità legate alla valorizzazione dei contenuti, includendo modelli innovativi come le forme di distribuzione digitale emergente e gli strumenti di certificazione o tracciabilità basati su tecnologie decentralizzate, quando rilevanti e coerenti con le strategie aziendali.

La crescente complessità degli ecosistemi distributivi richiede una forte integrazione tra competenze commerciali, conoscenze tecnologiche e capacità di leggere il comportamento delle audience attraverso dati di fruizione, metriche di engagement e insight derivati dalle piattaforme. La funzione vendite evolve così da ruolo prevalentemente transazionale a figura strategica in grado di orientare le scelte produttive, contribuire alla definizione del posizionamento editoriale e favorire l'innovazione dei modelli di business.

Accanto alla dimensione tecnologica, assume rilievo la capacità di instaurare relazioni strutturate con i sistemi territoriali, istituzionali e finanziari, valutando opportunità di co-produzione, fondi internazionali, strategie di presenza nei festival di settore e percorsi di internazionalizzazione delle opere. La conoscenza dei contesti regolatori, dei meccanismi di tutela dei diritti e delle politiche europee per la circolazione delle opere diventa parte integrante dell'identità professionale.

In questo quadro, la sostenibilità ESG entra progressivamente nelle strategie commerciali, orientando scelte di posizionamento, pratiche di trasparenza nei rapporti con i partner e attenzione alla responsabilità sociale della filiera distributiva.

La tabella che segue individua i principali compiti che caratterizzano la UP individuata, così come risultanti dall'Indagine Campionaria sulle professioni realizzata da Inapp e disponibile sul Portale delle Professioni. La parte inferiore contiene, invece, il dettaglio delle indicazioni dei partecipanti al Tavolo in merito all'esistenza eventuale di compiti innovati rispetto a quelli già presenti e/o di compiti completamente nuovi che deriveranno dalle dinamiche sottese dal nostro scenario di riferimento.

<table>
<tr><th colspan="2">COMPITI ATTUALI</th></tr>
<tr><td colspan="2">• Stabilire obiettivi di vendita
• Definire strategie di vendita (offerte, promozioni, sconti, ecc.)
• Organizzare o gestire azioni di marketing
• Controllare e supervisionare l'operato dell'ufficio commerciale
• Coordinare la rete di vendita
• Gestire i grandi clienti o i clienti direzionali
• Controllare i dati sull'andamento delle vendite
• Gestire le risorse finanziarie
• Studiare la concorrenza
• Disporre la selezione e la formazione del personale
• Verificare i risultati
• Visitare o partecipare a fiere</td></tr>
<tr><th>COMPITI INNOVATI</th><th>COMPITI NUOVI</th></tr>
<tr><td>Definire strategie commerciali e di distribuzione basate su dati di fruizione e insight digitali e sull’uso predittivo dei dati.

Gestire la vendita e la negoziazione di diritti multipiattaforma in contesti globali e digitalizzati.

Analizzare i mercati internazionali e i trend globali di consumo dei contenuti audiovisivi e musicali, per orientare strategie commerciali e di distribuzione.</td><td>Sviluppare modelli di monetizzazione data-driven e valorizzazione dei contenuti anche tramite IA e blockchain

Applicare criteri di sostenibilità ESG nel processo di lavoro.

Esplorare nuove forme di valorizzazione economica dei contenuti digitali, incluse opportunità emergenti fondate su community engagement e fruizione personalizzata.</td></tr>
</table>

Per quanto riguarda le conoscenze e le skill esse sono state analizzate per verificare la direzione assunta dal cambiamento anche in termini di incremento, mantenimento o diminuzione del peso di ognuna di esse, a partire da come sono attualmente declinate nella banca dati e relative alla Unità Professionale considerata. Le due tabelle seguenti contengono le prime 10 conoscenze e le prime 10 skill in ordine di importanza così come risultanti dall'Indagine Campionaria Inapp. In alcuni casi esse sono più di 10 in ragione del fatto che si è scelto di utilizzare il 10° valore, che in alcuni casi può riguardare più una conoscenza o skill. Altresì, in alcuni casi sono indicate ulteriori conoscenze e skills che i partecipanti al Tavolo hanno considerato come necessarie nel futuro scenario e non presenti tra le prime 10 individuate dall'Indagine.

CONOSCENZE	IMPORTANZA		COMPLESSITA'	
1. Commercializzazione e vendita	80	↑	66	↑
2. Servizi ai clienti e alle persone	63	↑	48	↑
3. Lingua italiana	61	↑	51	↑
4. Amministrazione e gestione di impresa	55	→	54	→
5. Economia e contabilità	49	↑	33	↑
6. Lavoro d'ufficio	47	→	42	↓
7. Lingua straniera	44	↑	40	↑
8. Produzione e processo	43	↓	39	↓
9. Gestione del personale e delle risorse umane	42	↑	36	↑
10. Comunicazione e media	40	↑	31	↑
11. Informatica ed elettronica	36	↑	32	↑
12. Legislazione e istituzioni	20	↑	20	↑
SKILL	**IMPORTANZA**		**COMPLESSITA'**	
1. Parlare	69	↑	51	↑
2. Ascoltare attivamente	67	↑	55	↑
3. Comprendere testi scritti	61	→	53	↑
4. Scrivere	60	↑	50	→
5. Negoziare	58	↑	46	↑
6. Gestire il tempo	57	↑	44	↑
7. Monitorare	55	↑	46	→
8. Persuadere	53	↑	52	↑
9. Valutare e prendere decisioni	53	↑	47	↑
10. Adattabilità	52	↑	46	↑
11. Risolvere problemi imprevisti	18	↑	16	↑

Legenda

INDICAZIONI PER IL SISTEMA DELL'EDUCATION

L'evoluzione del ruolo dei direttori e dirigenti delle vendite e della commercializzazione nel settore audiovisivo e musicale richiede una profonda integrazione tra formazione manageriale, competenze digitali, conoscenza dei mercati globali e capacità di interpretare le dinamiche di un ecosistema distributivo profondamente trasformato dalle piattaforme. Le trasformazioni dei modelli di fruizione, l'espansione dei mercati internazionali e la crescente disponibilità di dati impongono una revisione dei tradizionali percorsi formativi, orientandoli verso una comprensione più ampia e sistematica dei modelli economici del settore.

I percorsi universitari e post-universitari dovranno rafforzare i contenuti relativi all'analisi dei mercati internazionali, alla misurazione delle audience digitali, ai sistemi di raccomandazione e, dove disponibili, alle metriche di visibilità e engagement, integrando strumenti avanzati di data analytics applicati alla commercializzazione dei contenuti audiovisivi e musicali. Diventa essenziale sviluppare competenze che consentano di interpretare modelli di business multipiattaforma, comprendere i meccanismi di remunerazione e governare le logiche di valorizzazione dei cataloghi e dei contenuti originali.

Parallelamente, sarà necessario potenziare la formazione relativa ai diritti connessi, alla contrattualistica internazionale, alle politiche di distribuzione, ai modelli di licensing e ai

sistemi di protezione della proprietà intellettuale, con attenzione specifica alle normative europee e ai contesti internazionali. Inoltre, la capacità di interagire con istituzioni culturali, enti di promozione e network internazionali, rappresenta un elemento strategico per il posizionamento delle opere e la costruzione di partnership commerciali efficaci.

L'education manageriale dovrà evolvere verso modelli formativi interdisciplinari e operativi, integrando competenze economico-gestionali, digitali e culturali. Ciò implica lo sviluppo di percorsi che prevedano laboratori di simulazione, project work su strategie di commercializzazione reali, analisi di casi di studio internazionali e attività connesse alla partecipazione a mercati, festival e piattaforme professionali. La collaborazione tra università, imprese audiovisive, distributori, broadcaster e piattaforme digitali potrà favorire un apprendimento più concreto e vicino alle esigenze del settore.

Un ruolo centrale dovrà essere attribuito alle competenze trasversali, quali la negoziazione internazionale, la comunicazione strategica, la capacità di costruire relazioni commerciali complesse, la gestione della complessità competitiva e la visione sistemica delle dinamiche di mercato. La comprensione delle audience globali, delle culture di consumo e dei diversi sistemi di distribuzione diventa un elemento indispensabile per guidare scelte commerciali informate e sostenibili.

Allo stesso tempo, i percorsi formativi dovranno includere contenuti relativi alla sostenibilità ESG applicata ai processi di vendita e distribuzione, con particolare attenzione alla trasparenza delle pratiche commerciali, all'etica della gestione dei dati e alla responsabilità sociale nella promozione dei contenuti. L'integrazione di tali principi nelle strategie commerciali si sta affermando come una componente rilevante della competitività del settore.

La formazione continua rappresenterà una dimensione imprescindibile per i professionisti che operano nella funzione vendite, in considerazione della rapidità con cui evolvono piattaforme, modelli di business e tecnologie digitali. Saranno necessari percorsi di aggiornamento regolari su data analytics, tecnologie emergenti, strategie di distribuzione multipiattaforma, dinamiche dei mercati internazionali e nuovi formati di valorizzazione dei contenuti. La formazione permanente dovrà sostenere anche lo sviluppo delle competenze relazionali e negoziali, contribuendo alla crescita di figure capaci di governare trasformazioni complesse e di valorizzare i contenuti italiani in un mercato globale altamente competitivo.

1.2.3.4.0 Direttori e dirigenti della comunicazione, pubblicità e pubblica relazioni

Le professioni classificate in questa unità definiscono, dirigono e coordinano le strategie di comunicazione e pubblicitarie, ne negoziano i costi di diffusione, curano l'immagine dell'impresa presso cui operano definendo e gestendo programmi di informazione diretti al pubblico o a particolari corpi sociali, programmi di sostegno ad attività benefiche, culturali, sportive e ad organizzazioni umanitarie.

La tabella che segue riepiloga il quadro delle 13 competenze selezionate, mettendole in relazione agli effetti sulla specifica Unità Professionale (UP). Segue una tabella che, a partire dall'esito del percorso di ridefinizione delle competenze caratterizzanti la singola UP, ridefinisce, sinteticamente, i nuovi assetti professionali.

LE COMPETENZE DISTINTIVE DELLA PROFESSIONE E LA LORO PESATURA

Essere in grado di utilizzare dati e insight per guidare decisioni creative, distributive e organizzative	
Essere in grado di selezionare tecnologie, strumenti e soluzioni appropriate, valutandone impatti creativi, economici, organizzativi e ambientali all'interno del processo produttivo	
Essere in grado di utilizzare tecnologie digitali tra cui anche l'intelligenza artificiale e la realtà aumentata e di integrarle nel processo creativo	
Essere in grado di sviluppare approcci orientati all'autovalutazione e al miglioramento continuo	
Essere in grado di prendere decisioni tempestive in relazione al proprio contesto di riferimento	
Essere in grado di comunicare efficacemente con stakeholder e pubblici eterogenei, attraverso linguaggi differenziati	
Essere in grado di valorizzare l'identità narrativa e il brand digitale di un progetto o di un singolo artista	
Essere in grado di interpretare e applicare normative nazionali e internazionali, con particolare attenzione a copyright, licenze digitali, protezione dei dati	
Essere in grado di garantire la sicurezza e la protezione dei dati e di affrontare i rischi connessi all'uso dell'intelligenza artificiale e alla manipolazione digitale dei contenuti	
Essere in grado di collaborare in contesti multiculturali, interdisciplinari e intergenerazionali	
Essere in grado di progettare contenuti e processi orientati alla sostenibilità sociale ambientale e di governance (ESG)	
Essere in grado di trasferire saperi, linguaggi e competenze in modo trasversale	
Essere in grado di attivare pensiero critico e sperimentazione creativa, uscendo dagli schemi prestabiliti	

Legenda

Molto importante	Importante	Poco importante	Ininfluente

RIDEFINIZIONE DEGLI ASSETTI PROFESSIONALI
Le professioni comprese in questa Unità Professionale sono chiamate a un rilevante riposizionamento in relazione alle trasformazioni che attraversano il settore audiovisivo e musicale, caratterizzato dalla centralità delle piattaforme globali, dall'evoluzione dei linguaggi digitali e dalla crescente importanza della reputazione e della presenza online. Il ruolo della direzione comunicazione si amplia, assumendo una funzione più strategica e trasversale all'interno dell'organizzazione. Il rafforzamento delle competenze manageriali si orienterà verso la capacità di integrare analisi dei dati, metriche di engagement e insight digitali nella definizione delle strategie di comunicazione, marketing e branding. L'interazione con ecosistemi multipiattaforma richiede una progressiva padronanza dei meccanismi di visibilità, raccomandazione e circolazione dei contenuti, insieme alla capacità di leggere i comportamenti delle audience e di adattare i linguaggi in tempo reale. Parallelamente, i dirigenti della comunicazione saranno chiamati a gestire in modo coordinato la presenza dell'impresa attraverso media tradizionali, piattaforme social, ambienti digitali immersivi ed esperienze a realtà aumentata, valorizzando nuove forme narrative e format innovativi. L'integrazione di contenuti generati dall'intelligenza artificiale richiederà competenze di supervisione editoriale, valutazione etica e presidio della qualità, con particolare attenzione alla trasparenza e alla tutela dell'identità aziendale. In questo scenario, la comunicazione istituzionale acquisisce una dimensione sempre più complessa, con la necessità di interagire con stakeholder, media, reti territoriali, community online e partner internazionali, contribuendo alla costruzione di un posizionamento coerente, credibile e capace di dialogare con pubblici differenziati. La gestione del rischio reputazionale diventa parte integrante dell'identità professionale, richiedendo capacità di prevenzione, ascolto e reazione in contesti caratterizzati da rapidità e alta visibilità. Assume crescente importanza anche la capacità di integrare principi di sostenibilità ESG nelle strategie di comunicazione, promuovendo modalità di racconto trasparenti, responsabili e orientate alla valorizzazione del ruolo sociale dell'impresa culturale. La comunicazione della sostenibilità, così come il presidio dei temi di inclusione, diversità, impatto culturale e ambientale, diventa un elemento strategico nella relazione con il pubblico, con le istituzioni e con i partner internazionali. Infine, la direzione comunicazione dovrà saper coordinare team multidisciplinari e creativi, coniugando competenze narrative, strategiche, tecnologiche e analitiche.

La tabella che segue individua i principali compiti che caratterizzano la UP individuata, così come risultanti dall'Indagine Campionaria sulle professioni realizzata da Inapp e disponibile sul Portale delle Professioni. La parte inferiore contiene, invece, il dettaglio delle indicazioni dei partecipanti al Tavolo in merito all'esistenza eventuale di compiti innovati rispetto a quelli già presenti e/o di compiti completamente nuovi che deriveranno dalle dinamiche sottese dal nostro scenario di riferimento.

<table>
<tr><th colspan="2">COMPITI ATTUALI</th></tr>
<tr><td colspan="2">• Promuovere l'immagine dell'azienda
• Predisporre o gestire strategie di comunicazione
• Curare i rapporti con i mezzi di informazione
• Valutare, impostare o realizzare campagne pubblicitarie
• Studiare o realizzare materiale pubblicitario
• Organizzare e/o sponsorizzare eventi
• Curare i rapporti con le agenzie pubblicitarie
• Organizzare o gestire azioni di marketing
• Organizzare o partecipare a festival, mercati, meeting, eventi
• Curare i rapporti con soggetti esterni</td></tr>
<tr><th>COMPITI INNOVATI</th><th>COMPITI NUOVI</th></tr>
<tr><td>Predisporre e gestire strategie di comunicazione integrata, coordinando media tradizionali, digitali e social.

Utilizzare dati e metriche di engagement per orientare messaggi, target e canali comunicativi.

Organizzare eventi e campagne multicanale, anche in formato ibrido o virtuale, per promuovere contenuti audiovisivi e musicali.

Promuovere valori di sostenibilità, inclusione e diversità culturale nella comunicazione aziendale, istituzionale o dei singoli progetti artistici.

Presidiare la reputazione digitale e la trasparenza informativa, gestendo crisi comunicative e rischi reputazionali in ambienti online.</td><td>Progettare ecosistemi narrativi transmediali, coordinando storytelling, brand e community online.

Gestire la comunicazione algoritmica e, dove opportuno, l’uso dell’IA nella creazione e diffusione dei contenuti promozionali.

Sviluppare modelli di monetizzazione innovativi fondati su community, engagement e fruizione personalizzata.

Sperimentare nuove forme di engagement interattivo, come esperienze immersive, contenuti live, ambienti extended reality (XR), per rafforzare la relazione con il pubblico.</td></tr>
</table>

Per quanto riguarda le conoscenze e le skill esse sono state analizzate per verificare la direzione assunta dal cambiamento anche in termini di incremento, mantenimento o diminuzione del peso di ognuna di esse, a partire da come sono attualmente declinate nella banca dati e relative alla Unità Professionale considerata. Le due tabelle seguenti contengono le prime 10 conoscenze e le prime 10 skill in ordine di importanza così come risultanti dall'Indagine Campionaria Inapp. In alcuni casi esse sono più di 10 in ragione del fatto che si è scelto di utilizzare il 10° valore, che in alcuni casi può riguardare più una conoscenza o skill. Altresì, in alcuni casi sono indicate ulteriori conoscenze e skills che i partecipanti al Tavolo hanno considerato come necessarie nel futuro scenario e non presenti tra le prime 10 individuate dall'Indagine.

CONOSCENZE	IMPORTANZA	COMPLESSITA'
1. Commercializzazione e vendita	77 ↑	72 ↑
2. Servizi ai clienti e alle persone	77 ↑	60 ↑
3. Lingua italiana	70 →	62 ↑
4. Amministrazione e gestione di impresa	63 ↑	56 →
5. Produzione e processo	60 ↑	55 ↑
6. Lingua straniera	60 ↑	55 ↑
7. Gestione del personale e delle risorse umane	50 ↑	48 ↑
8. Comunicazione e media	46 ↑	43 ↑
9. Lavoro d'ufficio	42 →	42 ↓
10. Economia e contabilità	42 →	42 ↑
11. Informatica ed elettronica	27 ↑	28 ↑
12. Legislazione e istituzioni	22 ↑	26 ↑
SKILL	**IMPORTANZA**	**COMPLESSITA'**
1. Comprendere testi scritti	71 →	62 ↓
2. Ascoltare attivamente	71 ↑	62 ↑
3. Senso critico	70 ↑	61 ↑
4. Scrivere	70 →	60 ↓
5. Gestire il tempo	70 ↑	60 ↑
6. Monitorare	68 ↑	67 ↑
7. Negoziare	67 ↑	64 ↑
8. Orientamento al servizio	66 ↑	60 ↑
9. Apprendimento attivo	66 ↑	60 ↑
10. Valutare e prendere decisioni	65 ↑	59 ↑
11. Risolvere problemi imprevisti	53 ↑	28 ↑

Legenda

INDICAZIONI PER IL SISTEMA DELL'EDUCATION

L'evoluzione del ruolo dei direttori e dirigenti della comunicazione nel settore audiovisivo e musicale richiede una forte integrazione tra competenze strategiche, digitali e tecnologiche, in grado di sostenere la complessità di un ecosistema comunicativo complesso composto da differenti broadcaster locali e globali, linguaggi immersivi e dinamiche reputazionali altamente sensibili. La crescente convergenza tra contenuti editoriali, marketing, branding e relazioni pubbliche rende necessario un ripensamento dei percorsi formativi tradizionali, orientandoli verso un approccio più interdisciplinare e data-driven.

I percorsi universitari e post-universitari dovranno rafforzare i contenuti relativi alla comunicazione digitale avanzata, alle strategie multipiattaforma, alle metriche di engagement, all'analisi dei dati e alla comprensione dei meccanismi di visibilità e raccomandazione. Diventa fondamentale sviluppare competenze relative alla progettazione di campagne integrate, alla gestione delle community online e all'utilizzo di strumenti di monitoraggio in grado di supportare la valutazione e l'ottimizzazione delle strategie comunicative.

Parallelamente, sarà necessario potenziare la formazione legata ai linguaggi emergenti, con particolare attenzione alle esperienze immersive, agli ambienti a realtà aumenta, alla narrazione transmediale e ai nuovi formati digitali, in una prospettiva che integri dimensioni

creative, tecnologiche ed editoriali. Sarà inoltre importante introdurre moduli dedicati alla supervisione dei contenuti generati da sistemi di intelligenza artificiale, con focus su aspetti etici, qualità narrativa, tutela dell'identità aziendale e trasparenza nei processi di comunicazione.

Accanto alle competenze digitali, occorrerà rafforzare la preparazione relativa alle relazioni istituzionali, alla gestione dei media, alla contrattualistica e ai quadri regolatori che influenzano la comunicazione pubblica e commerciale nel settore audiovisivo e musicale. La conoscenza delle politiche culturali, della disciplina sulla proprietà intellettuale e delle normative europee in materia di pubblicità e comunicazione digitale diventa un elemento essenziale per la gestione responsabile delle attività di comunicazione.

L'education manageriale dovrà evolvere verso modelli formativi operativi, integrati e orientati al progetto, attraverso laboratori, simulazioni delle crisi reputazionali amplificate dalle piattaforme digitali, project work su campagne reali, analisi di casi studio internazionali e collaborazioni tra università, imprese audiovisive, agenzie creative, piattaforme digitali e istituzioni del settore. Questo approccio consentirà di sviluppare una comprensione concreta delle dinamiche che governano la comunicazione e la reputazione delle imprese culturali.

Assume inoltre crescente importanza lo sviluppo di competenze trasversali quali leadership creativa, comunicazione interculturale, gestione del rischio reputazionale, ascolto strategico delle audience, negoziazione e capacità di coordinare team multidisciplinari. Tali competenze rappresentano oggi elementi fondamentali per presidiare la complessità del sistema comunicativo e per costruire narrazioni capaci di dialogare con pubblici globali e diversificati.

La formazione continua rappresenterà un elemento imprescindibile per i professionisti già in ruolo, in considerazione della velocità con cui evolvono piattaforme, linguaggi digitali, tecnologie creative e modelli di fruizione. Saranno necessari percorsi di aggiornamento su intelligenza artificiale applicata alla comunicazione, sistemi di monitoraggio avanzati, pratiche emergenti di storytelling, gestione delle crisi reputazionali e strategie di comunicazione della sostenibilità. La formazione permanente dovrà sostenere anche lo sviluppo delle competenze relazionali, analitiche e manageriali, contribuendo alla costruzione di figure capaci di guidare l'innovazione comunicativa in un mercato globale altamente competitivo.

1.2.3.6.0 Imprenditori e responsabili di piccole aziende nei servizi editoriali, di produzione cinematografica, radiofonica e televisiva

Le professioni classificate in questa unità sono a capo di piccole imprese di cui definiscono, pianificano, implementano e gestiscono le politiche e le strategie di produzione e valutano i risultati; negoziano con i fornitori e i clienti, programmano e controllano l'uso efficiente delle risorse; reclutano personale e definiscono i processi di innovazione organizzativa e produttiva. Le professioni classificate in questa unità esercitano le attività descritte in imprese o organizzazioni che operano nelle attività editoriali, di produzione cinematografica, di video e di programmi televisivi, di registrazioni musicali e sonore, e delle attività di programmazione e trasmissione, classificate rispettivamente nelle Divisioni 58, 59 e 60 della Classificazione delle attività economiche. Tali attività sono esercitate in imprese che dispongono di un apparato organizzativo semplice, che non prevede livelli intermedi di coordinamento (nessun direttore che coordina strutture dirigenziali) a supporto dell'imprenditore nella sua attività. Le professioni comprese in questa unità possono essere saltuariamente impegnate nel processo di fornitura dei servizi.

La tabella che segue riepiloga il quadro delle 13 competenze selezionate, mettendole in relazione agli effetti sulla specifica Unità Professionale (UP). Segue una tabella che, a partire dall'esito del percorso di ridefinizione delle competenze caratterizzanti la singola UP, ridefinisce, sinteticamente, i nuovi assetti professionali.

LE COMPETENZE DISTINTIVE DELLA PROFESSIONE E LA LORO PESATURA

Essere in grado di utilizzare dati e insight per guidare decisioni creative, distributive e organizzative	
Essere in grado di selezionare tecnologie, strumenti e soluzioni appropriate, valutandone impatti creativi, economici, organizzativi e ambientali all'interno del processo produttivo	
Essere in grado di utilizzare tecnologie digitali tra cui anche l'intelligenza artificiale e la realtà aumentata e di integrarle nel processo creativo	
Essere in grado di sviluppare approcci orientati all'autovalutazione e al miglioramento continuo	
Essere in grado di prendere decisioni tempestive in relazione al proprio contesto di riferimento	
Essere in grado di comunicare efficacemente con stakeholder e pubblici eterogenei, attraverso linguaggi differenziati	
Essere in grado di valorizzare l'identità narrativa e il brand digitale di un progetto o di un singolo artista	
Essere in grado di interpretare e applicare normative nazionali e internazionali, con particolare attenzione a copyright, licenze digitali, protezione dei dati	
Essere in grado di garantire la sicurezza e la protezione dei dati e di affrontare i rischi connessi all'uso dell'intelligenza artificiale e alla manipolazione digitale dei contenuti	
Essere in grado di collaborare in contesti multiculturali, interdisciplinari e intergenerazionali	
Essere in grado di progettare contenuti e processi orientati alla sostenibilità sociale ambientale e di governance (ESG)	
Essere in grado di trasferire saperi, linguaggi e competenze in modo trasversale	
Essere in grado di attivare pensiero critico e sperimentazione creativa, uscendo dagli schemi prestabiliti	

Legenda

Molto importante	Importante	Poco importante	Ininfluente

RIDEFINIZIONE DEGLI ASSETTI PROFESSIONALI
Le professioni comprese in questa Unità Professionale stanno vivendo una trasformazione particolarmente intensa, poiché le piccole imprese del settore audiovisivo, musicale e dei servizi editoriali sono tra gli attori più direttamente esposti alle dinamiche di digitalizzazione, alle pressioni competitive e ai cambiamenti nei modelli di produzione e distribuzione dei contenuti. Il ruolo dell'imprenditore o del responsabile di piccole aziende evolve in una figura capace di coniugare competenze creative, manageriali, tecnologiche e relazionali in un ecosistema ad alta variabilità. Il rafforzamento delle competenze imprenditoriali si orienterà verso la capacità di leggere i mercati globali, comprendere le dinamiche di visibilità e circolazione dei contenuti e integrare l'analisi dei dati nelle scelte strategiche. La valutazione delle opportunità commerciali, la costruzione di modelli di business sostenibili e la capacità di sviluppare prodotti editoriali e audiovisivi competitivi richiedono competenze sempre più solide nel promuovere i contenuti, gestire i diritti di utilizzo e sviluppare forme di ricavo su diverse piattaforme e modalità di distribuzione. Parallelamente, gli imprenditori del settore saranno chiamati a guidare processi di trasformazione digitale che includono l'adozione di tecnologie emergenti come la virtual production, l'intelligenza artificiale generativa, gli strumenti collaborativi in cloud e le soluzioni avanzate per la gestione dei flussi di lavoro. In questo quadro assume centralità la capacità di sviluppare modelli imprenditoriali ibridi, capaci di combinare produzione creativa, servizi digitali e innovazione tecnologica, ampliando l'offerta aziendale e diversificando le fonti di reddito. Ciò implica la capacità di valutare investimenti tecnologici, ridisegnare processi produttivi snelli e ottimizzare risorse spesso limitate, mantenendo elevati standard qualitativi e competitività. Un aspetto centrale della ridefinizione professionale riguarda la capacità di costruire reti di collaborazione, partnership territoriali e filiere di co-produzione, essenziali per sostenere progetti complessi con strutture aziendali di dimensioni ridotte. La presenza nei mercati internazionali, la partecipazione a festival, la relazione con enti finanziatori, broadcaster, piattaforme e istituzioni culturali diventa parte integrante dell'attività imprenditoriale. Accanto alla dimensione tecnologica e commerciale, assume crescente importanza la capacità di presidiare gli aspetti normativi e regolatori del settore, con attenzione alla contrattualistica audiovisiva, ai diritti d'autore e ai requisiti richiesti per l'accesso a bandi e sostegni pubblici. La gestione amministrativa, finanziaria e organizzativa delle produzioni richiede una conoscenza approfondita delle misure di agevolazione e delle politiche culturali nazionali ed europee. Un ulteriore ambito di evoluzione riguarda l'integrazione dei principi di sostenibilità ESG nelle pratiche produttive, nell'organizzazione del lavoro, nella gestione delle risorse e nelle relazioni con il territorio. Le piccole imprese saranno chiamate a sviluppare modelli di produzione più responsabili, riducendo l'impatto ambientale, valorizzando il benessere dei lavoratori, promuovendo inclusione e diversità e adottando standard etici nell'uso delle

tecnologie digitali. Infine, il profilo professionale dovrà sviluppare una forte attitudine alla gestione della complessità e del rischio, alla progettazione di percorsi di innovazione e alla costruzione di team multidisciplinari.

La tabella che segue individua i principali compiti che caratterizzano la UP individuata, così come risultanti dall'Indagine Campionaria sulle professioni realizzata da Inapp e disponibile sul Portale delle Professioni. La parte inferiore contiene, invece, il dettaglio delle indicazioni dei partecipanti al Tavolo in merito all'esistenza eventuale di compiti innovati rispetto a quelli già presenti e/o di compiti completamente nuovi che deriveranno dalle dinamiche sottese dal nostro scenario di riferimento.

<table>
<tr><th colspan="2">COMPITI ATTUALI</th></tr>
<tr><td colspan="2">• Gestire o controllare la contabilità
• Curare i rapporti con gli istituti bancari
• Curare i rapporti con i fornitori
• Procacciare commesse di lavoro
• Selezionare e reclutare il personale
• Verificare lo stato di attuazione delle attività programmate
• Fornire direttive sull'organizzazione del servizio
• Controllare la logistica e la funzionalità delle attrezzature o dei macchinari
• Definire le politiche e le strategie dell'organizzazione
• Organizzare o gestire azioni di marketing
• Sviluppare nuovi progetti</td></tr>
<tr><th>COMPITI INNOVATI</th><th>COMPITI NUOVI</th></tr>
<tr><td>Gestire in modo integrato le fasi di produzione, distribuzione e promozione digitale dei contenuti audiovisivi e musicali.

Pianificare strategie economiche e organizzative basate anche su analisi di mercato e dati digitali, valorizzando il posizionamento dell’impresa.

Integrare tecnologie digitali e strumenti collaborativi per migliorare efficienza, qualità e sostenibilità dei processi produttivi.

Curare la relazione con clienti, partner e istituzioni, anche attraverso canali digitali e piattaforme internazionali.</td><td>Sviluppare modelli imprenditoriali ibridi che combinano produzione creativa, servizi digitali e innovazione tecnologica.

Utilizzare, dove opportuno, strumenti come l’intelligenza artificiale e tecnologie data-driven per supportare il processo decisionale.

Curare la presenza e il brand digitale dell’impresa e dei propri progetti su una pluralità di mercati differenziati.

Gestire la proprietà digitale e la tracciabilità delle opere anche tramite blockchain.

Promuovere criteri di sostenibilità ESG nelle attività aziendali e di filiera.</td></tr>
</table>

Per quanto riguarda le conoscenze e le skill esse sono state analizzate per verificare la direzione assunta dal cambiamento anche in termini di incremento, mantenimento o diminuzione del peso di ognuna di esse, a partire da come sono attualmente declinate nella banca dati e relative alla Unità Professionale considerata. Le due tabelle seguenti contengono le prime 10 conoscenze e le prime 10 skill in ordine di importanza così come risultanti dall'Indagine Campionaria Inapp. In alcuni casi esse sono più di 10 in ragione del fatto che si è scelto di utilizzare il 10° valore, che in alcuni casi può riguardare più una conoscenza o skill. Altresì, in alcuni casi sono indicate ulteriori conoscenze e skills che i partecipanti al Tavolo hanno considerato come necessarie nel futuro scenario e non presenti tra le prime 10 individuate dall'Indagine.

CONOSCENZE		IMPORTANZA		COMPLESSITA'	
1.	Lingua italiana	77	↑	71	↑
2.	Commercializzazione e vendita	66	↑	55	↑
3.	Comunicazione e media	65	↑	60	↑
4.	Amministrazione e gestione di impresa	65	↑	56	↑
5.	Servizi ai clienti e alle persone	58	↑	50	↑
6.	Lavoro d'ufficio	55	→	56	↓
7.	Lingua straniera	55	↑	55	↑
8.	Legislazione e istituzioni	45	↑	42	↑
9.	Gestione del personale e delle risorse umane	45	↑	42	↑
10.	Informatica ed elettronica	43	↑	41	↑
SKILL		**IMPORTANZA**		**COMPLESSITA'**	
1.	Comprendere testi scritti	86	→	72	→
2.	Scrivere	82	→	75	↓
3.	Ascoltare attivamente	82	↑	68	↑
4.	Parlare	77	↑	70	↑
5.	Senso critico	76	↑	72	↑
6.	Valutare e prendere decisioni	76	↑	66	↑
7.	Gestire risorse finanziarie	75	↑	67	↑
8.	Gestire il tempo	72	↑	65	↑
9.	Adattabilità	71	↑	65	↑
10.	Comprendere gli altri	70	↑	65	↑
11.	Risolvere problemi imprevisti	35	↑	35	↑

Legenda

INDICAZIONI PER IL SISTEMA DELL'EDUCATION

L'evoluzione del ruolo degli imprenditori e dei responsabili di piccole aziende nel settore audiovisivo, musicale e dei servizi editoriali richiede un ripensamento dei percorsi formativi, in grado di coniugare visione strategica, competenze gestionali, capacità creative e conoscenza delle tecnologie emergenti. Le trasformazioni dei modelli produttivi, l'espansione dei mercati globali e la crescente importanza delle piattaforme digitali rendono necessario un rafforzamento dell'education manageriale verso approcci interdisciplinari e orientati al progetto.

I percorsi universitari e post-universitari dovranno integrare in modo più sistematico contenuti relativi alla gestione d'impresa, alla pianificazione economico-finanziaria, alla costruzione di modelli di business innovativi e all'analisi dei mercati internazionali, con particolare attenzione alle dinamiche competitive che caratterizzano il settore audiovisivo e musicale. Diventa cruciale lo sviluppo di competenze utili alla lettura dei trend globali, alla valutazione delle opportunità commerciali e alla gestione dei processi di distribuzione su canali diversificati.

Parallelamente, sarà necessario potenziare la formazione dedicata alle tecnologie digitali per la produzione e la distribuzione, includendo virtual production, strumenti collaborativi in cloud, sistemi di gestione dei contenuti e applicazioni dell'intelligenza artificiale ai processi creativi e organizzativi. La capacità di valutare investimenti tecnologici, di ottimizzare i flussi di lavoro e di integrare soluzioni innovative rappresenta un elemento sempre più rilevante per la competitività delle piccole imprese del settore.

Un altro ambito chiave riguarda il rafforzamento delle competenze relative alla contrattualistica audiovisiva, ai diritti d'autore, ai diritti connessi, alle politiche culturali e ai meccanismi di accesso ai fondi nazionali ed europei. La conoscenza del quadro regolatorio, unita alla capacità di interagire con istituzioni, enti finanziatori e reti territoriali, costituisce un elemento strategico per lo sviluppo di imprese sostenibili e capaci di valorizzare le opportunità messe a disposizione dal sistema culturale.

L'education dovrà inoltre promuovere modelli formativi basati su laboratori, incubatori di impresa, project work, mentorship imprenditoriale e simulazioni di sviluppo di progetti audiovisivi, favorendo l'apprendimento esperienziale e la capacità di prendere decisioni in contesti caratterizzati da incertezza e risorse limitate. La collaborazione tra università, film commission, centri di produzione, agenzie creative, festival e piattaforme professionali potrà facilitare percorsi di inserimento e di sviluppo delle competenze imprenditoriali.

Un'attenzione crescente dovrà essere riservata alla sostenibilità ESG, con particolare riferimento alla gestione responsabile delle risorse, alla creazione di ambienti di lavoro sicuri e inclusivi, alla riduzione dell'impatto ambientale delle produzioni e alla promozione di comportamenti etici nell'uso delle tecnologie digitali. La formazione dovrà fornire strumenti per integrare questi principi nelle strategie aziendali e nei processi produttivi delle piccole imprese.

La formazione continua rappresenta un elemento imprescindibile per i professionisti già attivi nel ruolo, in considerazione della rapidità delle innovazioni tecnologiche e organizzative e della necessità di presidiare costantemente nuovi modelli produttivi, distributivi e finanziari. Saranno necessari percorsi di aggiornamento su tecnologie emergenti, digitalizzazione dei processi, accesso ai fondi, gestione finanziaria, strumenti di co-produzione, sostenibilità e sviluppo di reti internazionali. La formazione permanente dovrà sostenere anche la capacità di adattamento strategico, di costruzione di partnership e di valorizzazione delle opportunità offerte dai mercati globali, contribuendo allo sviluppo di imprenditori in grado di guidare la crescita del settore audiovisivo e musicale in un contesto competitivo e in trasformazione.

2.5.5.2.1 Registi

Le professioni comprese in questa unità concepiscono e dirigono opere radio-televisive, cinematografiche, teatrali, altri tipi di rappresentazioni pubbliche e performance artistiche.

La tabella che segue riepiloga il quadro delle 13 competenze selezionate, mettendole in relazione agli effetti sulla specifica Unità Professionale (UP). Segue una tabella che, a partire dall'esito del percorso di ridefinizione delle competenze caratterizzanti la singola UP, ridefinisce, sinteticamente, i nuovi assetti professionali.

LE COMPETENZE DISTINTIVE DELLA PROFESSIONE E LA LORO PESATURA

Essere in grado di utilizzare dati e insight per guidare decisioni creative, distributive e organizzative	
Essere in grado di selezionare tecnologie, strumenti e soluzioni appropriate, valutandone impatti creativi, economici, organizzativi e ambientali all'interno del processo produttivo	
Essere in grado di utilizzare tecnologie digitali tra cui anche l'intelligenza artificiale e la realtà aumentata e di integrarle nel processo creativo	
Essere in grado di sviluppare approcci orientati all'autovalutazione e al miglioramento continuo	
Essere in grado di prendere decisioni tempestive in relazione al proprio contesto di riferimento	
Essere in grado di comunicare efficacemente con stakeholder e pubblici eterogenei, attraverso linguaggi differenziati	
Essere in grado di valorizzare l'identità narrativa e il brand digitale di un progetto o di un singolo artista	
Essere in grado di interpretare e applicare normative nazionali e internazionali, con particolare attenzione a copyright, licenze digitali, protezione dei dati	
Essere in grado di garantire la sicurezza e la protezione dei dati e di affrontare i rischi connessi all'uso dell'intelligenza artificiale e alla manipolazione digitale dei contenuti	
Essere in grado di collaborare in contesti multiculturali, interdisciplinari e intergenerazionali	
Essere in grado di progettare contenuti e processi orientati alla sostenibilità sociale ambientale e di governance (ESG)	
Essere in grado di trasferire saperi, linguaggi e competenze in modo trasversale	
Essere in grado di attivare pensiero critico e sperimentazione creativa, uscendo dagli schemi prestabiliti	

Legenda

Molto importante	Importante	Poco importante	Ininfluente

RIDEFINIZIONE DEGLI ASSETTI PROFESSIONALI
La professione del regista sta attraversando una fase di trasformazione profonda, determinata dall'evoluzione dei linguaggi audiovisivi, dalla diffusione delle piattaforme globali e dall'introduzione di tecnologie digitali che incidono sia sulle modalità di produzione sia sulle forme narrative. Il ruolo del regista si estende oltre la dimensione strettamente artistica,

acquisendo una valenza sempre più progettuale, tecnologica e organizzativa all'interno di processi produttivi complessi e interdipendenti.

Il rafforzamento delle competenze professionali si orienterà verso la capacità di concepire opere pensate sin dall'origine per una fruizione crossmediale, integrando linguaggi, formati e strategie narrative che dialogano con ambienti multipiattaforma e audience globali. Il regista sarà chiamato a comprendere e governare nuovi modelli di racconto audiovisivo, valorizzando l'interazione tra elementi visivi, sonori, digitali e immersivi, anche attraverso l'utilizzo di strumenti di pre-visualizzazione, realtà virtuale e ambienti di virtual production.

Accanto all'evoluzione dei linguaggi, diventa centrale la capacità di dirigere processi produttivi sempre più digitalizzati, caratterizzati da flussi di lavoro complessi e un'interazione costante con reparti tecnici altamente specializzati. La conoscenza operativa delle tecnologie emergenti, delle logiche di gestione dei dati e dei processi collaborativi in cloud rappresenta un elemento essenziale per garantire qualità, coerenza estetica ed efficienza produttiva.

Parallelamente, la funzione del regista si estende alla gestione di relazioni professionali articolate, che includono non solo la troupe e gli attori, ma anche figure nuove come gli intimacy coordinator, i supervisori dei VFX, i designer degli ambienti digitali e gli specialisti dell'IA generativa. Questo richiede competenze comunicative avanzate, capacità di costruire un clima di lavoro sicuro e collaborativo e attenzione costante al benessere psicofisico dei lavoratori sul set, in coerenza con i principi di sostenibilità sociale ed etica della produzione.

Un ulteriore fronte di trasformazione riguarda la dimensione autoriale e progettuale. Il regista sarà sempre più coinvolto nella presentazione e difesa del progetto creativo, sviluppando capacità di pitching, dialogo con produttori e piattaforme, partecipazione a laboratori e mercati di co-produzione e costruzione di dossier e materiali strategici per bandi e finanziamenti. In questa prospettiva, la capacità di articolare visione artistica, sostenibilità del progetto e coerenza produttiva rappresenta un elemento di conoscenza importante per lo svolgimento delle proprie attività.

In questo contesto, la riflessione etica assume un ruolo crescente. L'utilizzo dell'intelligenza artificiale nei processi creativi, la gestione dell'immagine degli interpreti, la tutela dei diritti e la rappresentazione della diversità richiedono sensibilità, consapevolezza e capacità di orientare scelte artistiche responsabili. La sostenibilità ESG entra nella regia come elemento che attraversa contenuti, modalità produttive e relazioni con il territorio, favorendo un modello di produzione più consapevole e inclusivo.

Infine, la figura del regista dovrà saper integrare creatività e leadership, gestendo team multidisciplinari e contesti in rapida evoluzione, interpretando le trasformazioni culturali in atto e contribuendo alla costruzione di opere capaci di dialogare con un pubblico sempre più vasto e diversificato. La regia diventa così un ruolo capace di coniugare visione artistica, innovazione tecnologica e responsabilità sociale, guidando i processi creativi in un ecosistema audiovisivo in continua trasformazione.

La tabella che segue individua i principali compiti che caratterizzano la UP individuata, così come risultanti dall'Indagine Campionaria sulle professioni realizzata da Inapp e disponibile sul Portale delle Professioni. La parte inferiore contiene, invece, il dettaglio delle indicazioni dei partecipanti al Tavolo in merito all'esistenza eventuale di compiti innovati rispetto a quelli già presenti e/o di compiti completamente nuovi che deriveranno dalle dinamiche sottese dal nostro scenario di riferimento.

<table>
<tr><th colspan="2">COMPITI ATTUALI</th></tr>
<tr><td colspan="2">

Concepire e dirigere la realizzazione di opere radio-televisive, cinematografiche (cortometraggi, lungometraggi, documentari, ecc.)
Leggere e studiare il copione o la sceneggiatura
Cercare e reperire finanziamenti o produttori
Selezionare o formare il cast
Definire l'ambientazione di un film
Predisporre la scaletta di un programma
Definire il piano di lavoro e i tempi
Provare scene di opere radio-televisive, cinematografiche, teatrali
Curare o sovrintendere alla fotografia e alla selezione delle scenografie
Sovrintendere alla prova costumi
Coordinare o supervisionare le attività di una compagnia teatrale, di un cast o di una troupe
Coordinare o partecipare all'attività di edizione di una pellicola (montaggio, doppiaggio, cura degli effetti sonori, selezione della musica, mixaggio, ecc.)
Curare i rapporti con il committente

</td></tr>
<tr><th>COMPITI INNOVATI</th><th>COMPITI NUOVI</th></tr>
<tr><td>Dirigere produzioni audiovisive e multimediali integrando linguaggi e formati adattabili a una diffusione crossmediale.

Utilizzare strumenti digitali di pre-visualizzazione, montaggio e color grading per ottimizzare tempi e risorse.

Promuovere il benessere psicofisico delle persone coinvolte nella produzione, collaborando con figure specializzate, come l’Intimacy Coordinator, e sviluppando ambienti di lavoro sicuri, inclusivi e rispettosi dei limiti e delle esigenze individuali.

Integrare principi di sostenibilità ESG nella progettazione e realizzazione delle opere.

Presidiare bandi e opportunità di finanziamento, curando la scrittura e la presentazione dell’idea creativa in coerenza con le linee editoriali e produttive.</td><td>Progettare e dirigere contenuti immersivi e interattivi per realtà aumentata, virtuale e ambienti XR.

Sperimentare, dove opportuno, forme narrative supportate da intelligenza artificiale e analisi dei dati di audience.

Supervisionare produzioni in virtual production, integrando ambienti reali e digitali in tempo reale.

Curare la reputazione e la comunicazione autoriale del progetto o di sé stesso sui canali</td></tr>
</table>

Sviluppare competenze comunicative e relazionali per presentare progetti creativi, condurre pitch e negoziare con produttori, finanziatori e piattaforme.	digitali e social.

Per quanto riguarda le conoscenze e le skill esse sono state analizzate per verificare la direzione assunta dal cambiamento anche in termini di incremento, mantenimento o diminuzione del peso di ognuna di esse, a partire da come sono attualmente declinate nella banca dati e relative alla Unità Professionale considerata. Le due tabelle seguenti contengono le prime 10 conoscenze e le prime 10 skill in ordine di importanza così come risultanti dall'Indagine Campionaria Inapp. In alcuni casi esse sono più di 10 in ragione del fatto che si è scelto di utilizzare il 10° valore, che in alcuni casi può riguardare più una conoscenza o skill. Altresì, in alcuni casi sono indicate ulteriori conoscenze e skills che i partecipanti al Tavolo hanno considerato come necessarie nel futuro scenario e non presenti tra le prime 10 individuate dall'Indagine.

CONOSCENZE		**IMPORTANZA**	**COMPLESSITA'**
1.	Arte	91	78
2.	Lingua italiana	87	77
3.	Comunicazione e media	71	66
4.	Gestione del personale e delle risorse umane	60	57
5.	Sociologia e antropologia	58	55
6.	Psicologia	58	51
7.	Lingua straniera	51	52
8.	Storia e archeologia	45	46
9.	Filosofia e teologia	43	42
10.	Istruzione e formazione	42	44
SKILL		**IMPORTANZA**	**COMPLESSITA'**
1.	Ascoltare attivamente	92	80
2.	Comprendere testi scritti	90	77
3.	Parlare	88	75
4.	Adattabilità	85	74
5.	Gestire risorse umane	85	65
6.	Comprendere gli altri	83	72
7.	Senso critico	82	67
8.	Scrivere	80	77
9.	Gestire il tempo	78	63
10.	Monitorare	75	64
11.	Risolvere problemi imprevisti	26	23

Legenda

INDICAZIONI PER IL SISTEMA DELL'EDUCATION

La trasformazione del ruolo del regista nel settore audiovisivo richiede un ripensamento profondo dei percorsi formativi, capace di integrare dimensioni artistiche, tecnologiche e manageriali. L'evoluzione dei linguaggi, la diffusione delle tecnologie digitali e la crescente

centralità delle piattaforme globali impongono un ampliamento dell'education tradizionale verso modelli interdisciplinari che tengano insieme visione creativa, competenze tecniche avanzate e capacità di operare in ecosistemi produttivi complessi.

I percorsi universitari e accademici dovranno rafforzare la formazione relativa alla scrittura e progettazione audiovisiva, sviluppando competenze narrative orientate a una fruizione multipiattaforma e crossmediale. Sarà essenziale consolidare la capacità di ideare opere pensate sin dall'origine per dialogare con pubblici diversificati, lavorando su formati non lineari, narrazioni immersive, estetiche contemporanee e sperimentazione linguistica.

Parallelamente, l'evoluzione tecnologica rende necessario un forte investimento formativo sulle tecniche digitali di pre-produzione e produzione, includendo pre-visualizzazione, realtà virtuale, ambienti di virtual production, gestione dei workflow collaborativi in cloud, supervisione dei VFX e conoscenza dei processi di post-produzione avanzata. Il regista dovrà comprendere il funzionamento di questi strumenti per guidare le scelte estetiche e organizzative, garantendo coerenza visiva e qualità del prodotto finale.

Un ulteriore ambito formativo riguarda le competenze gestionali, relazionali e di leadership creativa, fondamentali per dirigere set complessi, coordinare team multidisciplinari e lavorare in contesti segnati da ritmi intensi e alta interdipendenza. La comunicazione efficace con troupe, interpreti e reparti tecnici, la gestione dei conflitti e l'attenzione al benessere delle persone sul set richiedono un potenziamento dei modelli formativi dedicati alle soft skill.

L'education dovrà inoltre prevedere moduli specifici dedicati alla progettazione e presentazione dei progetti, potenziando le competenze necessarie per affrontare pitching, laboratori di co-produzione, programmi di sviluppo e percorsi di presentazione a broadcaster, piattaforme e commissioni di finanziamento. La capacità di costruire dossier, trattamento, moodboard e materiali strategici diventa un elemento chiave del percorso professionale.

In un settore che evolve rapidamente, è necessario rafforzare la formazione relativa agli aspetti regolatori, etici e giuridici, con attenzione alla proprietà intellettuale, al trattamento dei dati, alla rappresentazione della diversità e alla supervisione etica dei contenuti generati o supportati dall'intelligenza artificiale. Il regista dovrà essere in grado di orientarsi in un contesto in cui la dimensione etica si intreccia con scelte narrative, produttive e tecnologiche.

Assume crescente rilevanza anche la formazione dedicata alla sostenibilità ambientale e sociale, con particolare attenzione all'organizzazione del set, alla riduzione dell'impatto delle produzioni, alle pratiche inclusive e alla gestione delle nuove figure professionali coinvolte nei processi di tutela e sicurezza dei lavoratori, come gli intimacy coordinator.

La formazione continua rappresenta un elemento imprescindibile per i registi già attivi nel settore, in considerazione della velocità con cui evolvono i linguaggi, le tecnologie e i modelli produttivi. Saranno necessari percorsi di aggiornamento su tecniche digitali emergenti, applicazioni dell'intelligenza artificiale nei processi creativi, modelli di produzione innovativi, sostenibilità delle produzioni, pitching internazionale e nuove modalità di valorizzazione delle opere. La formazione permanente dovrà sostenere anche lo sviluppo di competenze relazionali e organizzative, contribuendo alla crescita di figure in grado di coniugare creatività, responsabilità e innovazione in un panorama audiovisivo in continua trasformazione.

2.5.5.2.4 Sceneggiatori

Le professioni comprese in questa unità narrano i soggetti considerando l'azione teatrale, cinematografica, televisiva e radiofonica.

La tabella che segue riepiloga il quadro delle 13 competenze selezionate, mettendole in relazione agli effetti sulla specifica Unità Professionale (UP). Segue una tabella che, a partire dall'esito del percorso di ridefinizione delle competenze caratterizzanti la singola UP, ridefinisce, sinteticamente, i nuovi assetti professionali.

LE COMPETENZE DISTINTIVE DELLA PROFESSIONE E LA LORO PESATURA

Essere in grado di utilizzare dati e insight per guidare decisioni creative, distributive e organizzative	
Essere in grado di selezionare tecnologie, strumenti e soluzioni appropriate, valutandone impatti creativi, economici, organizzativi e ambientali all'interno del processo produttivo	
Essere in grado di utilizzare tecnologie digitali tra cui anche l'intelligenza artificiale e la realtà aumentata e di integrarle nel processo creativo	
Essere in grado di sviluppare approcci orientati all'autovalutazione e al miglioramento continuo	
Essere in grado di prendere decisioni tempestive in relazione al proprio contesto di riferimento	
Essere in grado di comunicare efficacemente con stakeholder e pubblici eterogenei, attraverso linguaggi differenziati	
Essere in grado di valorizzare l'identità narrativa e il brand digitale di un progetto o di un singolo artista	
Essere in grado di interpretare e applicare normative nazionali e internazionali, con particolare attenzione a copyright, licenze digitali, protezione dei dati	
Essere in grado di garantire la sicurezza e la protezione dei dati e di affrontare i rischi connessi all'uso dell'intelligenza artificiale e alla manipolazione digitale dei contenuti	
Essere in grado di collaborare in contesti multiculturali, interdisciplinari e intergenerazionali	
Essere in grado di progettare contenuti e processi orientati alla sostenibilità sociale ambientale e di governance (ESG)	
Essere in grado di trasferire saperi, linguaggi e competenze in modo trasversale	
Essere in grado di attivare pensiero critico e sperimentazione creativa, uscendo dagli schemi prestabiliti	

Legenda

Molto importante	Importante	Poco importante	Ininfluente

RIDEFINIZIONE DEGLI ASSETTI PROFESSIONALI
La professione dello sceneggiatore sta attraversando un cambiamento profondo determinato dall'evoluzione dei modelli di produzione e distribuzione dei contenuti e dall'emergere di nuovi linguaggi narrativi legati alle piattaforme digitali. La scrittura audiovisiva si colloca oggi all'interno di un ecosistema internazionale altamente competitivo, in cui i contenuti devono dialogare con formati multipiattaforma, stagionalità variabili, serialità complesse e audience

globali. La figura dello sceneggiatore assume quindi un ruolo centrale nella progettazione creativa, nella definizione dell'identità narrativa delle opere e nel loro posizionamento nel mercato.

Il rafforzamento delle competenze professionali si orienterà verso la capacità di concepire storie pensate sin dall'inizio per una fruizione trasversale, integrando architetture seriali, narrazioni non lineari e contaminazioni tra linguaggi. La padronanza dei meccanismi di costruzione dei personaggi, delle dinamiche di arco narrativo e delle tecniche di adattamento a diversi formati richiede un approccio sempre più sofisticato e orientato a un pubblico ampio e diversificato.

Parallelamente, l'attività dello sceneggiatore si espande oltre la dimensione strettamente autoriale, includendo competenze relative allo sviluppo creativo del progetto, alla preparazione di materiali per bandi, dossier e presentazioni e alla partecipazione attiva a laboratori, writing room, sessioni di sviluppo e pitching. La capacità di articolare e comunicare la propria visione narrativa diventa una dimensione imprescindibile per interagire con produttori, piattaforme, broadcaster e partner internazionali.

In questo scenario, l'integrazione delle tecnologie digitali assume un ruolo crescente. L'utilizzo dell'intelligenza artificiale come supporto ai processi di ricerca, documentazione, analisi dei dialoghi o verifica strutturale richiede una profonda consapevolezza dei suoi limiti e delle implicazioni etiche. Lo sceneggiatore dovrà saper utilizzare strumenti digitali avanzati senza comprometterne l'autorialità, preservando la qualità narrativa, l'originalità, la responsabilità nel trattamento dei contenuti sensibili e la veridicità delle informazioni utilizzate.

Accanto alle competenze creative e tecnologiche, si rafforza la dimensione collaborativa del lavoro di scrittura. Le writing room diventano contesti fondamentali per la costruzione di serie complesse, in cui occorre saper integrare contributi diversi mantenendo coerenza stilistica e visione complessiva. Ciò implica una capacità evoluta di ascolto, negoziazione, gestione dei conflitti creativi e coordinamento del lavoro in team multidisciplinari e interculturali.

Un ulteriore fronte di trasformazione riguarda la crescente attenzione verso i temi della rappresentazione, della sensibilità culturale e della sostenibilità narrativa. La progettazione dei contenuti dovrà tenere conto dell'impatto sociale delle opere, della tutela delle minoranze, dell'accuratezza culturale e della responsabilità nella costruzione di immaginari. Questo richiede competenze specifiche nella gestione etica dei materiali creativi e nella relazione con nuove figure come i sensitivity reader e i consulenti culturali.

Infine, la professione dello sceneggiatore dovrà confrontarsi con un mercato globale caratterizzato da forte competizione, cicli produttivi accelerati e una crescente domanda di storie originali. La capacità di sviluppare una visione autoriale solida, di adattare la propria scrittura a diversi contesti produttivi e di dialogare con un'industria in continua evoluzione diventa un elemento determinante per la sostenibilità e la crescita professionale.

La tabella che segue individua i principali compiti che caratterizzano la UP individuata, così come risultanti dall'Indagine Campionaria sulle professioni realizzata da Inapp e disponibile

sul Portale delle Professioni. La parte inferiore contiene, invece, il dettaglio delle indicazioni dei partecipanti al Tavolo in merito all'esistenza eventuale di compiti innovati rispetto a quelli già presenti e/o di compiti completamente nuovi che deriveranno dalle dinamiche sottese dal nostro scenario di riferimento.

<table>
<tr><th colspan="2">COMPITI ATTUALI</th></tr>
<tr><td colspan="2">• Ideare soggetti narrativi per il teatro, il cinema, la televisione o la radio
• Definire e sviluppare le caratteristiche dei personaggi
• Definire la scaletta e i tempi delle sceneggiature
• Revisionare i testi
• Proporre soggetti e sceneggiature ai produttori
• Curare riduzioni teatrali, cinematografiche, televisive o radiofoniche di opere letterarie</td></tr>
<tr><th>COMPITI INNOVATI</th><th>COMPITI NUOVI</th></tr>
<tr><td>Presentare e adattare proposte narrative in funzione dei diversi canali di diffusione e target di pubblico.

Utilizzare strumenti digitali di scrittura collaborativa e analisi dei dati di fruizione per adattare linguaggi e formati.

Integrare principi di inclusività, diversità culturale e sostenibilità narrativa nei testi e nelle trame.

Gestire gli aspetti di copyright, licenze e diritti digitali delle opere originali e dei contenuti generativi in un’ottica di autotutela.</td><td>Sperimentare forme di scrittura interattiva e non lineare, per esperienze immersive, XR o transmediali.

Utilizzare, dove opportuno, intelligenza artificiale e strumenti generativi per supportare ideazione, sviluppo o analisi dei testi.

Collaborare alla progettazione di storytelling transmediali integrando video, audio, game e realtà aumentata.

Sviluppare competenze comunicative e relazionali per presentare progetti creativi, condurre pitch e negoziare con produttori, finanziatori e piattaforme.</td></tr>
</table>

Per quanto riguarda le conoscenze e le skill esse sono state analizzate per verificare la direzione assunta dal cambiamento anche in termini di incremento, mantenimento o diminuzione del peso di ognuna di esse, a partire da come sono attualmente declinate nella banca dati e relative alla Unità Professionale considerata. Le due tabelle seguenti contengono le prime 10 conoscenze e le prime 10 skill in ordine di importanza così come risultanti dall'Indagine Campionaria Inapp. In alcuni casi esse sono più di 10 in ragione del fatto che si è scelto di utilizzare il 10° valore, che in alcuni casi può riguardare più una conoscenza o skill. Altresì, in alcuni casi sono indicate ulteriori conoscenze e skills che i partecipanti al Tavolo hanno considerato come necessarie nel futuro scenario e non presenti tra le prime 10 individuate dall'Indagine.

CONOSCENZE		IMPORTANZA		COMPLESSITA'	
1.	Arte	97	→	79	↑
2.	Lingua italiana	91	→	65	↑
3.	Psicologia	69	↑	60	↑
4.	Lingua straniera	69	↑	57	↑
5.	Sociologia e antropologia	66	↑	66	↑
6.	Filosofia e teologia	63	→	69	→
7.	Storia e archeologia	63	↑	63	↑
8.	Comunicazione e media	63	↑	49	↑
10.	Informatica ed elettronica	36	↑	36	↑
11.	Geografia	36	→	36	→
SKILL		**IMPORTANZA**		**COMPLESSITA'**	
1.	Comprendere testi scritti	94	→	66	↑
2.	Scrivere	91	↑	82	↓
3.	Ascoltare attivamente	86	↑	71	↑
4.	Senso critico	72	↑	66	↑
5.	Parlare	72	↑	66	↑
6.	Comprendere gli altri	72	↑	63	↑
7.	Adattabilità	69	↑	66	↑
8.	Gestire il tempo	61	↑	50	↑
9.	Valutare e prendere decisioni	55	↑	52	↑
10.	Apprendimento attivo	50	↑	44	↑

Legenda

INDICAZIONI PER IL SISTEMA DELL'EDUCATION

La trasformazione della professione dello sceneggiatore richiede un rinnovamento profondo dei percorsi formativi, in grado di integrare competenze artistiche, tecniche e progettuali all'interno di un ecosistema audiovisivo caratterizzato da forte innovazione tecnologica e crescente competizione globale. La scrittura audiovisiva deve oggi confrontarsi con nuovi linguaggi, formati multipiattaforma e modelli produttivi che richiedono una solida formazione narrativa e una comprensione sistemica dell'industria culturale.

I percorsi universitari, accademici e specialistici dovranno rafforzare la formazione dedicata alla scrittura cinematografica, seriale e transmediale, fornendo strumenti avanzati per la costruzione dei personaggi, la progettazione dell'arco narrativo e la gestione di strutture complesse. Sarà fondamentale sviluppare la capacità di adattare stili, toni e formati a pubblici e piattaforme differenti, integrando competenze di storytelling visivo e digitale.

Parallelamente, diventa strategico introdurre nei percorsi formativi contenuti relativi alla concezione e sviluppo dei progetti, inclusi la redazione di dossier, il trattamento, la presentazione dell'idea creativa e la preparazione di materiali per bandi nazionali e internazionali. La partecipazione a laboratori di sviluppo, workshop e simulazioni di pitching costituisce un elemento essenziale per preparare gli sceneggiatori a dialogare con produttori, piattaforme e commissioni editoriali.

L'evoluzione tecnologica impone un rafforzamento della formazione relativa ai tool digitali di supporto alla scrittura, alle tecniche di pre-visualizzazione e alle applicazioni dell'intelligenza artificiale nei processi di ricerca e revisione testuale. È necessario sviluppare una solida cultura critica sull'utilizzo di questi strumenti, in grado di distinguere tra supporto tecnologico e responsabilità autoriale, con attenzione agli aspetti etici, alla tutela dei diritti e alla qualità narrativa.

Un ulteriore ambito formativo riguarda le competenze collaborative, sempre più centrali in un mercato in cui le writing room rappresentano uno dei principali contesti professionali. I percorsi formativi dovranno includere moduli dedicati alla gestione del lavoro di gruppo, alla negoziazione creativa, all'integrazione di sensibilità culturali diverse e alla risoluzione costruttiva dei conflitti, elementi essenziali per la realizzazione di serie complesse e produzioni internazionali.

Accanto agli aspetti creativi e tecnologici, occorrerà rafforzare la preparazione relativa ai quadri regolatori, alla proprietà intellettuale, ai diritti d'autore e alle norme che governano l'uso dei materiali sensibili, così come ai principi di rappresentazione responsabile, sensibilità culturale e inclusività. L'education dovrà sostenere la capacità dello sceneggiatore di operare con consapevolezza, evitando stereotipi e garantendo una narrazione rispettosa delle diversità.

La formazione dovrà inoltre includere contenuti dedicati alla sostenibilità sociale e culturale, con particolare attenzione agli impatti delle narrazioni sulla società, al ruolo degli immaginari collettivi e alla responsabilità etica nella costruzione dei contenuti. La collaborazione con figure come sensitivity reader e consulenti culturali potrà essere integrata nei percorsi formativi per sostenere pratiche narrative più consapevoli.

La formazione continua rappresenta un elemento imprescindibile per gli sceneggiatori già attivi nel settore, in un contesto segnato da rapide evoluzioni tecnologiche, mutamenti nei modelli produttivi e trasformazioni nei gusti e nelle abitudini del pubblico. Saranno necessari percorsi di aggiornamento dedicati alle tecniche di scrittura avanzata, alle applicazioni dell'intelligenza artificiale, alle modalità internazionali di sviluppo dei progetti, alle metodologie emergenti di storytelling. La formazione permanente dovrà sostenere la capacità dello sceneggiatore di rinnovare i propri strumenti creativi, interpretare le trasformazioni dell'industria e mantenere una visione aggiornata dei linguaggi contemporanei.

2.5.5.2.5 Scenografi

Le professioni comprese in questa unità progettano e realizzano le scene di opere televisive, cinematografiche, teatrali e di altri tipi di rappresentazioni pubbliche.

La tabella che segue riepiloga il quadro delle 13 competenze selezionate, mettendole in relazione agli effetti sulla specifica Unità Professionale (UP). Segue una tabella che, a partire dall'esito del percorso di ridefinizione delle competenze caratterizzanti la singola UP, ridefinisce, sinteticamente, i nuovi assetti professionali.

LE COMPETENZE DISTINTIVE DELLA PROFESSIONE E LA LORO PESATURA

Essere in grado di utilizzare dati e insight per guidare decisioni creative, distributive e organizzative	
Essere in grado di selezionare tecnologie, strumenti e soluzioni appropriate, valutandone impatti creativi, economici, organizzativi e ambientali all'interno del processo produttivo	
Essere in grado di utilizzare tecnologie digitali tra cui anche l'intelligenza artificiale e la realtà aumentata e di integrarle nel processo creativo	
Essere in grado di sviluppare approcci orientati all'autovalutazione e al miglioramento continuo	
Essere in grado di prendere decisioni tempestive in relazione al proprio contesto di riferimento	
Essere in grado di comunicare efficacemente con stakeholder e pubblici eterogenei, attraverso linguaggi differenziati	
Essere in grado di valorizzare l'identità narrativa e il brand digitale di un progetto o di un singolo artista	
Essere in grado di interpretare e applicare normative nazionali e internazionali, con particolare attenzione a copyright, licenze digitali, protezione dei dati	
Essere in grado di garantire la sicurezza e la protezione dei dati e di affrontare i rischi connessi all'uso dell'intelligenza artificiale e alla manipolazione digitale dei contenuti	
Essere in grado di collaborare in contesti multiculturali, interdisciplinari e intergenerazionali	
Essere in grado di progettare contenuti e processi orientati alla sostenibilità sociale ambientale e di governance (ESG)	
Essere in grado di trasferire saperi, linguaggi e competenze in modo trasversale	
Essere in grado di attivare pensiero critico e sperimentazione creativa, uscendo dagli schemi prestabiliti	

Legenda

Molto importante	Importante	Poco importante	Ininfluente

RIDEFINIZIONE DEGLI ASSETTI PROFESSIONALI
La professione dello scenografo sta vivendo una trasformazione significativa, determinata dall'evoluzione dei linguaggi visivi, dall'introduzione di tecnologie digitali avanzate e dai nuovi modelli di produzione audiovisiva caratterizzati da processi sempre più integrati tra ambienti fisici e virtuali. L'attività dello scenografo si estende oggi ben oltre la progettazione

dei set tradizionali, coinvolgendo una crescente interazione con strumenti digitali, team multidisciplinari e scenari produttivi in continua evoluzione.

Il rafforzamento delle competenze professionali si orienterà verso la capacità di progettare ambientazioni articolate che combinano elementi fisici, costruzioni sceniche, modellazione digitale tridimensionale e componenti virtuali. L'evoluzione della virtual production richiede allo scenografo nuove abilità nella concezione di mondi ibridi, in cui gli ambienti reali dialogano con quelli digitali, mantenendo coerenza estetica, profondità visiva e aderenza alla visione registica.

In parallelo, la digitalizzazione dei processi produttivi sta ridefinendo in modo radicale il flusso di lavoro dello scenografo. La gestione delle piante, la visualizzazione dei set, la comunicazione con i reparti tecnici e il coordinamento con i team di VFX, lighting designer e realtà virtuale diventano attività centrali, supportate da strumenti di progettazione avanzati, piattaforme collaborative in cloud e software di simulazione. La capacità di interpretare e utilizzare dati tecnici, file progettuali e modelli 3D diventa parte integrante dell'identità professionale.

Accanto all'aspetto tecnologico, assume crescente importanza la competenza nella gestione dei materiali, degli allestimenti e della costruzione scenica, con un'attenzione particolare ai criteri di sostenibilità ambientale. La scelta di materiali ecocompatibili, il riuso creativo degli elementi scenici, la riduzione dell'impatto ambientale e la progettazione di set a basso consumo di risorse rappresentano oggi dimensioni essenziali di una scenografia contemporanea responsabile.

La professione richiede anche un forte orientamento alla collaborazione. Lo scenografo lavora sempre più spesso in team interdisciplinari composti da registi, direttori della fotografia, artisti digitali, supervisori VFX, responsabili degli ambienti virtuali e specialisti del suono. La capacità di tradurre la visione creativa in soluzioni sceniche efficaci, di negoziare scelte estetiche e di coordinare reparti diversi diventa un elemento decisivo per garantire la coerenza e la qualità del progetto.

Un ulteriore ambito di evoluzione riguarda la capacità di integrare riferimenti culturali, storici e artistici in un contesto globale in cui le produzioni dialogano con audience internazionali e sensibilità culturali differenti. Ciò richiede competenze nella ricerca iconografica, nella documentazione e nella progettazione rispettosa delle diversità culturali, evitando stereotipi e privilegiando approcci basati sull'accuratezza e sulla responsabilità narrativa.

Infine, la crescente complessità delle produzioni audiovisive richiede allo scenografo un'attitudine alla gestione progettuale, alla lettura dei budget, al rispetto dei tempi e alla supervisione delle fasi di costruzione, montaggio e smontaggio.

La tabella che segue individua i principali compiti che caratterizzano la UP individuata, così come risultanti dall'Indagine Campionaria sulle professioni realizzata da Inapp e disponibile sul Portale delle Professioni. La parte inferiore contiene, invece, il dettaglio delle indicazioni dei partecipanti al Tavolo in merito all'esistenza eventuale di compiti innovati rispetto a quelli

già presenti e/o di compiti completamente nuovi che deriveranno dalle dinamiche sottese dal nostro scenario di riferimento.

<table>
<tr><th colspan="2">COMPITI ATTUALI</th></tr>
<tr><td colspan="2">• Leggere e studiare il copione o la sceneggiatura
• Scegliere i luoghi per l'ambientazione di un film
• Realizzare allestimenti scenografici (costruire le scene, scegliere l'arredamento, le luci, i colori, ecc.)
• Realizzare progetti o disegni per la scenografia (bozzetti, schizzi, animazioni in 3d, ecc.)
• Visionare e sviluppare piante
• Selezionare o commissionare materiali e costumi
• Supervisionare il lavoro di montaggio delle scene
• Collaborare e confrontarsi con il regista</td></tr>
<tr><th>COMPITI INNOVATI</th><th>COMPITI NUOVI</th></tr>
<tr><td>Coordinare tramite strumenti digitali professionalità diverse e integrate come tecnici, artigiani e reparti artistici, supervisionando costruzione, montaggio e decorazione delle scene.

Applicare principi di eco-design e riuso dei materiali, riducendo l’impatto ambientale delle produzioni in un’ottica di sostenibilità ESG.</td><td>Integrare motori grafici in tempo reale e, dove opportuno, IA generativa nella progettazione scenica e nella pre-visualizzazione.

Creare elementi fisici che si integrano con gli ambienti immersivi e interattivi per realtà virtuale, aumentata e virtual production.

Collaborare alla creazione di set virtuali e ibridi per la virtual production e la post-produzione digitale.</td></tr>
</table>

Per quanto riguarda le conoscenze e le skill esse sono state analizzate per verificare la direzione assunta dal cambiamento anche in termini di incremento, mantenimento o diminuzione del peso di ognuna di esse, a partire da come sono attualmente declinate nella banca dati e relative alla Unità Professionale considerata. Le due tabelle seguenti contengono le prime 10 conoscenze e le prime 10 skill in ordine di importanza così come risultanti dall'Indagine Campionaria Inapp. In alcuni casi esse sono più di 10 in ragione del fatto che si è scelto di utilizzare il 10° valore, che in alcuni casi può riguardare più una conoscenza o skill. Altresì, in alcuni casi sono indicate ulteriori conoscenze e skills che i partecipanti al Tavolo hanno considerato come necessarie nel futuro scenario e non presenti tra le prime 10 individuate dall'Indagine.

CONOSCENZE		IMPORTANZA		COMPLESSITA'	
1.	Arte	88	→	84	→
2.	Progettazione tecnica	76	↑	71	↓
3.	Lingua straniera	68	→	57	→
4.	Lingua italiana	67	→	59	→
5.	Storia e archeologia	61	↑	57	↓
6.	Comunicazione e media	56	→	56	→
7.	Gestione del personale e delle risorse umane	56	↑	52	↑
8.	Servizi ai clienti e alle persone	55	↑	53	↑
9.	Informatica ed elettronica	43	↑	42	↑
10.	Produzione e processo	43	↑	37	↑
SKILL		**IMPORTANZA**		**COMPLESSITA'**	
1.	Ascoltare attivamente	92	→	77	↑
2.	Adattabilità	85	→	77	↑
3.	Comprendere testi scritti	82	→	72	↓
4.	Senso critico	82	↑	70	↑
5.	Gestire risorse finanziarie	82	↑	70	↑
6.	Parlare	81	→	70	→
7.	Gestire il tempo	81	→	70	↑
8.	Gestire risorse umane	77	↑	62	↑
9.	Risolvere problemi complessi	76	↑	65	→
10.	Apprendimento attivo	75	↑	67	↑

Legenda

↑ Aumento → Uguaglianza ↓ Diminuzione

INDICAZIONI PER IL SISTEMA DELL'EDUCATION

La trasformazione della professione dello scenografo richiede un rinnovamento significativo dei percorsi formativi, in grado di integrare competenze artistiche, tecniche e tecnologiche all'interno di un ecosistema produttivo che combina ambienti fisici e virtuali. La scenografia contemporanea si colloca in un contesto in cui i processi digitali, i nuovi modelli di produzione e la sostenibilità influenzano in modo crescente la progettazione degli spazi e la realizzazione delle ambientazioni. I percorsi formativi dovranno quindi favorire un approccio interdisciplinare capace di connettere linguaggi visivi, design, tecnologia e capacità progettuale.

Un ambito fondamentale riguarda il rafforzamento della formazione dedicata alle tecniche di progettazione tradizionale e digitale, con particolare attenzione al disegno tecnico, alla modellazione tridimensionale, alla creazione di concept visivi e alla gestione degli strumenti di pre-visualizzazione. L'uso di software per il rendering real-time, strumenti collaborativi in cloud e piattaforme digitali per la condivisione dei progetti richiede un aggiornamento sistematico delle competenze tecniche degli scenografi.

Parallelamente, assume centralità la formazione relativa alla virtual production, alla costruzione di set virtuali e all'interazione tra ambienti fisici e digitali. I percorsi formativi dovranno sviluppare la capacità di collaborare con reparti tecnici specializzati, comprendere le logiche dei workflow digitali e integrare elementi scenici reali e digitali all'interno di ambienti immersivi generati con tecnologie avanzate. La comprensione delle implicazioni creative,

estetiche ed economiche delle tecnologie digitali diventa parte integrante del profilo professionale.

Un altro ambito chiave riguarda la gestione dei materiali, delle tecniche costruttive e della scelta degli elementi scenici, con una crescente attenzione ai criteri di sostenibilità ambientale. L'education dovrà prevedere moduli dedicati al ciclo di vita dei materiali, al riuso, alla progettazione di set a basso impatto e alle pratiche di produzione responsabile. L'integrazione della sostenibilità nella scenografia rappresenta oggi una competenza necessaria per affrontare le richieste dell'industria audiovisiva e dei sistemi di produzione contemporanei.

Accanto alle competenze tecniche, sarà importante sviluppare una formazione orientata alla ricerca iconografica, alla documentazione storica e culturale e alla progettazione basata sull'accuratezza dei riferimenti, in coerenza con la crescente attenzione alla rappresentazione responsabile delle diversità culturali e dei contesti narrativi. La capacità di dialogare con consulenti culturali, registi, direttori della fotografia e reparti artistici richiede strumenti metodologici che favoriscano l'approfondimento e la sensibilità estetica.

L'education dovrà inoltre includere moduli relativi alla gestione progettuale, alla lettura dei budget, alla pianificazione delle fasi di realizzazione, montaggio e smontaggio dei set e al coordinamento delle squadre di lavoro. La capacità di coniugare creatività, organizzazione, problem solving e attenzione ai tempi produttivi è oggi un elemento essenziale per garantire qualità ed efficienza.

La formazione continua rappresenta una componente imprescindibile per gli scenografi già attivi nel settore, in considerazione della rapidità con cui evolvono tecnologie, materiali e metodologie produttive. Saranno necessari percorsi di aggiornamento dedicati ai software di progettazione e modellazione 3D, alle tecniche di virtual production, all'utilizzo di nuovi materiali sostenibili e alle pratiche emergenti di costruzione e allestimento. La formazione permanente dovrà sostenere anche la capacità di lavorare in team multidisciplinari, di integrare innovazioni nei processi produttivi e di rispondere in modo efficace alle trasformazioni dei linguaggi visivi e delle modalità di produzione dell'immaginario contemporaneo.

2.5.5.4.1 Compositori

Le professioni comprese in questa unità conducono ricerche sulle modalità della rappresentazione estetica in ambito musicale; concepiscono e creano composizioni e brani musicali.

La tabella che segue riepiloga il quadro delle 13 competenze selezionate, mettendole in relazione agli effetti sulla specifica Unità Professionale (UP). Segue una tabella che, a partire dall'esito del percorso di ridefinizione delle competenze caratterizzanti la singola UP, ridefinisce, sinteticamente, i nuovi assetti professionali.

LE COMPETENZE DISTINTIVE DELLA PROFESSIONE E LA LORO PESATURA

Essere in grado di utilizzare dati e insight per guidare decisioni creative, distributive e organizzative	
Essere in grado di selezionare tecnologie, strumenti e soluzioni appropriate, valutandone impatti creativi, economici, organizzativi e ambientali all'interno del processo produttivo	
Essere in grado di utilizzare tecnologie digitali tra cui anche l'intelligenza artificiale e la realtà aumentata e di integrarle nel processo creativo	
Essere in grado di sviluppare approcci orientati all'autovalutazione e al miglioramento continuo	
Essere in grado di prendere decisioni tempestive in relazione al proprio contesto di riferimento	
Essere in grado di comunicare efficacemente con stakeholder e pubblici eterogenei, attraverso linguaggi differenziati	
Essere in grado di valorizzare l'identità narrativa e il brand digitale di un progetto o di un singolo artista	
Essere in grado di interpretare e applicare normative nazionali e internazionali, con particolare attenzione a copyright, licenze digitali, protezione dei dati	
Essere in grado di garantire la sicurezza e la protezione dei dati e di affrontare i rischi connessi all'uso dell'intelligenza artificiale e alla manipolazione digitale dei contenuti	
Essere in grado di collaborare in contesti multiculturali, interdisciplinari e intergenerazionali	
Essere in grado di progettare contenuti e processi orientati alla sostenibilità sociale ambientale e di governance (ESG)	
Essere in grado di trasferire saperi, linguaggi e competenze in modo trasversale	
Essere in grado di attivare pensiero critico e sperimentazione creativa, uscendo dagli schemi prestabiliti	

Legenda

Molto importante	Importante	Poco importante	Ininfluente

RIDEFINIZIONE DEGLI ASSETTI PROFESSIONALI
La professione del compositore nel settore audiovisivo e musicale sta attraversando una trasformazione significativa determinata dall'evoluzione dei formati mediali, dalla crescente ibridazione tra musica, sound design e tecnologie digitali e dall'affermazione di nuovi modelli di produzione e distribuzione dei contenuti. La composizione musicale richiede oggi un

insieme di competenze tecniche, creative e analitiche che superano il perimetro tradizionale della scrittura musicale.

Il ruolo del compositore si estende alla capacità di sviluppare partiture pensate per una pluralità di contesti espressivi, includendo non solo le forme classiche di accompagnamento narrativo, ma anche la definizione di paesaggi sonori complessi, la creazione di ambienti immersivi e l'ideazione di soluzioni musicali che dialogano con architetture visive, interattive e transmediali. La convergenza tra musica, tecnologie digitali e linguaggi audiovisivi richiede un rafforzamento della sensibilità estetica e della padronanza degli strumenti compositivi contemporanei.

Parallelamente, la digitalizzazione dei processi produttivi sta ridefinendo la pratica compositiva attraverso l'uso estensivo di software avanzati, librerie digitali, strumenti per la generazione o la manipolazione del suono e tecnologie basate sull'intelligenza artificiale. Il compositore deve dunque saper integrare elementi analogici e digitali, gestire workflow complessi, comprendere le logiche dei sistemi di sincronizzazione e utilizzare strumenti di analisi dei dati per interpretare trend musicali, preferenze del pubblico e stili emergenti.

La professione richiede inoltre una crescente attenzione alla collaborazione con artisti, registi, sound designer, montatori, tecnici del suono e team di produzione, con cui il compositore deve dialogare per definire identità sonora, coerenza estetica e strategie narrative. La capacità di comunicare efficacemente, di interpretare le esigenze artistiche altrui e di contribuire alla costruzione dell'opera nel suo complesso diventa un elemento essenziale del ruolo.

Un ulteriore fronte di trasformazione riguarda l'interazione con le piattaforme digitali in un contesto in cui le modalità di distribuzione e monetizzazione delle opere si moltiplicano. Il compositore deve sviluppare competenze nella gestione dei diritti, nella valorizzazione del proprio catalogo e nella comprensione dei meccanismi che regolano la circolazione della musica in ambienti digitali e algoritmici.

Accanto alle competenze creative e tecnologiche, assume crescente rilevanza la sensibilità verso i temi etici, culturali e di rappresentazione. La sostenibilità ambientale delle produzioni musicali, benché meno visibile rispetto ad altri reparti, diventa anch'essa una dimensione emergente, legata all'uso responsabile delle risorse e all'organizzazione efficiente dei processi.

Infine, la crescente velocità dei cicli produttivi e l'espansione dei mercati internazionali richiedono compositori in grado di integrare creatività, versatilità e competenze imprenditoriali, gestendo progetti simultanei, dialogando con team globali e valorizzando le opportunità offerte dai nuovi ecosistemi digitali. La capacità di costruire un'identità artistica riconoscibile, di comprendere le trasformazioni del settore e di adattarsi a linguaggi e contesti differenti diventa un fattore critico di sostenibilità professionale.

La tabella che segue individua i principali compiti che caratterizzano la UP individuata, così come risultanti dall'Indagine Campionaria sulle professioni realizzata da Inapp e disponibile sul Portale delle Professioni. La parte inferiore contiene, invece, il dettaglio delle indicazioni dei partecipanti al Tavolo in merito all'esistenza eventuale di compiti innovati rispetto a quelli

già presenti e/o di compiti completamente nuovi che deriveranno dalle dinamiche sottese dal nostro scenario di riferimento.

<table>
<tr><th colspan="2">COMPITI ATTUALI</th></tr>
<tr><td colspan="2">• Concepire brani musicali (ovvero ricercare idee, selezionare strumenti, ecc.)
• Trascrivere brani musicali su pentagramma o supporto informatico
• Rifinire o apportare modifiche a brani musicali (ovvero ingresso, passaggio, chiusura, ecc.)
• Depositare brani musicali presso gli organi competenti
• Incidere o arrangiare brani musicali
• Eseguire brani musicali o prendere parte a eventi musicali (ovvero concerti, cori, ecc.)
• Presentare e promuovere le proprie opere
• Valutare o verificare esecuzioni musicali e partiture
• Fornire consulenze musicali (ovvero per la pubblicità, per eventi culturali, ecc.)
• Fare ricerca in campo musicale (analizzare musiche, partiture o suoni, cercare informazioni su altri compositori, ecc.)</td></tr>
<tr><th>COMPITI INNOVATI</th><th>COMPITI NUOVI</th></tr>
<tr><td>Utilizzare software digitali di produzione musicale e librerie cloud per la creazione, l’arrangiamento e la post-produzione sonora.

Utilizzare dati di fruizione, metriche di streaming e analisi dei comportamenti d’ascolto per orientare scelte compositive, strategie di diffusione e posizionamento delle opere nei diversi mercati digitali.

Svolgere attività di promozione e valorizzazione e vendita delle opere su canali digitali e piattaforme di streaming.</td><td>Sperimentare, dove opportuno, strumenti di intelligenza artificiale e algoritmi generativi nella composizione e nell’elaborazione del suono.

Gestire diritti digitali, licenze e metadata delle opere musicali su piattaforme globali e blockchain.

Creare ambienti sonori immersivi e spazializzati per realtà virtuale, aumentata e produzioni XR.

Collaborare alla progettazione sonora integrata di esperienze interattive, installazioni e contenuti transmediali.</td></tr>
</table>

Per quanto riguarda le conoscenze e le skill esse sono state analizzate per verificare la direzione assunta dal cambiamento anche in termini di incremento, mantenimento o diminuzione del peso di ognuna di esse, a partire da come sono attualmente declinate nella banca dati e relative alla Unità Professionale considerata. Le due tabelle seguenti contengono le prime 10 conoscenze e le prime 10 skill in ordine di importanza così come risultanti dall'Indagine Campionaria Inapp. In alcuni casi esse sono più di 10 in ragione del fatto che si è scelto di utilizzare il 10° valore, che in alcuni casi può riguardare più una conoscenza o skill. Altresì, in alcuni casi sono indicate ulteriori conoscenze e skills che i partecipanti al Tavolo hanno considerato come necessarie nel futuro scenario e non presenti tra le prime 10 individuate dall'Indagine.

CONOSCENZE		IMPORTANZA		COMPLESSITA'	
1.	Arte	95	→	82	→
2.	Lingua italiana	79	→	61	→
3.	Lingua straniera	75	↑	65	→
4.	Comunicazione e media	55	↑	52	↑
5.	Informatica ed elettronica	44	↑	42	↑
6.	Matematica	37	→	34	→
7.	Psicologia	31	→	35	→
8.	Telecomunicazioni	31	→	31	→
9.	Istruzione e formazione	29	↑	30	↑
10.	Storia e archeologia	29	↑	25	→
SKILL		**IMPORTANZA**		**COMPLESSITA'**	
1.	Scrivere	81	→	70	→
2.	Ascoltare attivamente	80	↑	68	↑
3.	Comprendere testi scritti	77	→	66	→
4.	Parlare	76	→	69	↑
5.	Gestire il tempo	76	↑	55	↑
6.	Senso critico	70	→	67	↑
7.	Apprendimento attivo	68	↑	64	↑
8.	Comprendere gli altri	63	↑	60	↑
9.	Risolvere problemi complessi	59	↑	55	↑
10.	Capacità di analisi	56	↑	52	↑
11.	Selezionare strumenti	56	↑	51	↑

Legenda

↑ Aumento → Uguaglianza ↓ Diminuzione

INDICAZIONI PER IL SISTEMA DELL'EDUCATION

La trasformazione della professione del compositore nel settore audiovisivo e musicale richiede un ripensamento profondo dei percorsi formativi, capace di integrare dimensioni artistiche, tecnologiche e progettuali in un ecosistema produttivo sempre più ibrido e digitale. La composizione non coincide più esclusivamente con la scrittura della partitura, ma si estende alla progettazione di paesaggi sonori complessi, all'interazione con linguaggi narrativi diversificati e all'utilizzo di strumenti informatici avanzati. I percorsi formativi dovranno quindi fornire una preparazione solida e interdisciplinare che coniughi creatività musicale, competenze tecniche e capacità di collaborare in contesti produttivi articolati.

Un ambito di intervento prioritario riguarda il rafforzamento della formazione dedicata alla composizione audiovisiva, alle tecniche di orchestrazione contemporanea e alla progettazione sonora per cinema, serie, videogiochi, podcast, media interattivi e ambienti immersivi. Sarà necessario sviluppare competenze nella scrittura per ensemble musicali tradizionali e nella creazione di paesaggi sonori digitali, integrando elementi acustici, elettronici e sperimentali.

Parallelamente, i percorsi formativi dovranno potenziare l'educazione relativa alle tecnologie musicali, includendo software di produzione audio digitale, strumenti di sintesi e campionamento, piattaforme di editing avanzato, sistemi di sincronizzazione audiovisiva e strumenti di analisi del suono. L'introduzione dell'intelligenza artificiale nei processi di generazione, manipolazione o supporto alla scrittura musicale richiede una preparazione

specifica, capace di promuovere un uso critico, consapevole ed eticamente orientato di queste tecnologie.

Un altro ambito chiave è la formazione dedicata alla collaborazione professionale e alla gestione dei processi produttivi, con attenzione alla capacità di dialogare con registi, sound designer, montatori, responsabili della post-produzione e altri reparti creativi. L'education dovrà includere moduli sulla lettura del film, sulla comprensione della relazione narrativa tra suono e immagine e sulla costruzione di una visione sonora condivisa, elementi indispensabili per operare in produzioni complesse.

È inoltre necessario rafforzare la formazione relativa ai modelli economici, contrattuali e distributivi del settore musicale, con particolare riferimento alla gestione dei diritti d'autore, alla valorizzazione del catalogo, alle logiche delle piattaforme digitali e ai meccanismi di diffusione e monetizzazione delle opere. La crescente articolazione delle filiere sonore richiede competenze amministrative e imprenditoriali che sostengano la sostenibilità della carriera artistica.

La formazione continua rappresenta un elemento indispensabile per i compositori già attivi nel settore, in considerazione della rapidità con cui evolvono strumenti, tecnologie e modelli narrativi. Saranno necessari percorsi di aggiornamento dedicati ai software emergenti, alle tecniche avanzate di produzione sonora, alle applicazioni dell'intelligenza artificiale nella composizione, ai nuovi formati audiovisivi e ai modelli economici dell'industria musicale digitale. La formazione permanente dovrà sostenere anche lo sviluppo della capacità di innovare il proprio linguaggio musicale, di collaborare in team interdisciplinari e di interpretare in modo critico le trasformazioni culturali, tecnologiche e produttive del panorama audiovisivo contemporaneo.

3.1.7.2.1 Tecnici degli apparati audio-video e della ripresa video-cinematografica

Le professioni comprese in questa unità montano, tarano, usano e connettono apparecchiature per la ripresa e la diffusione audio e video; eseguono riprese televisive o cinematografiche.

La tabella che segue riepiloga il quadro delle 13 competenze selezionate, mettendole in relazione agli effetti sulla specifica Unità Professionale (UP). Segue una tabella che, a partire dall'esito del percorso di ridefinizione delle competenze caratterizzanti la singola UP, ridefinisce, sinteticamente, i nuovi assetti professionali.

LE COMPETENZE DISTINTIVE DELLA PROFESSIONE E LA LORO PESATURA

Essere in grado di utilizzare dati e insight per guidare decisioni creative, distributive e organizzative	
Essere in grado di selezionare tecnologie, strumenti e soluzioni appropriate, valutandone impatti creativi, economici, organizzativi e ambientali all'interno del processo produttivo	
Essere in grado di utilizzare tecnologie digitali tra cui anche l'intelligenza artificiale e la realtà aumentata e di integrarle nel processo creativo	
Essere in grado di sviluppare approcci orientati all'autovalutazione e al miglioramento continuo	
Essere in grado di prendere decisioni tempestive in relazione al proprio contesto di riferimento	
Essere in grado di comunicare efficacemente con stakeholder e pubblici eterogenei, attraverso linguaggi differenziati	
Essere in grado di valorizzare l'identità narrativa e il brand digitale di un progetto o di un singolo artista	
Essere in grado di interpretare e applicare normative nazionali e internazionali, con particolare attenzione a copyright, licenze digitali, protezione dei dati	
Essere in grado di garantire la sicurezza e la protezione dei dati e di affrontare i rischi connessi all'uso dell'intelligenza artificiale e alla manipolazione digitale dei contenuti	
Essere in grado di collaborare in contesti multiculturali, interdisciplinari e intergenerazionali	
Essere in grado di progettare contenuti e processi orientati alla sostenibilità sociale ambientale e di governance (ESG)	
Essere in grado di trasferire saperi, linguaggi e competenze in modo trasversale	
Essere in grado di attivare pensiero critico e sperimentazione creativa, uscendo dagli schemi prestabiliti	

Legenda

Molto importante	Importante	Poco importante	Ininfluente

RIDEFINIZIONE DEGLI ASSETTI PROFESSIONALI
La professione dei tecnici degli apparati audio-video e della ripresa video-cinematografica è interessata da un processo di trasformazione accelerato, determinato dall'evoluzione delle tecnologie di acquisizione delle immagini e dall'introduzione di modelli produttivi che integrano componenti fisiche e virtuali. Il ruolo tecnico tradizionalmente legato alla gestione delle apparecchiature di ripresa si amplia oggi verso funzioni che richiedono maggiore

specializzazione, consapevolezza dei processi produttivi e capacità di operare in team altamente digitalizzati.

Il rafforzamento delle competenze professionali riguarda innanzitutto la capacità di gestire tecnologie di ripresa sempre più sofisticate, che includono sensori ad alta definizione, ottiche avanzate, stabilizzatori elettronici e dispositivi di motion control. La rapidità con cui si evolvono gli apparati richiede un aggiornamento tecnico continuo e la capacità di configurare, tarare e controllare macchinari complessi in contesti produttivi caratterizzati da ritmi serrati e crescenti standard qualitativi.

Parallelamente, la diffusione della virtual production e degli ambienti ibridi comporta nuove responsabilità nella gestione delle camere, nella sincronizzazione tra ripresa reale ed elementi virtuali e nell'interazione con i reparti VFX, lighting e scenografia digitale. I tecnici dovranno saper leggere e interpretare dati tecnici, comprendere le logiche di tracciamento dei movimenti, lavorare con software di previsualizzazione e garantire la coerenza visiva all'interno di set sempre più interconnessi.

Un altro fronte di trasformazione riguarda la gestione dei dati generati dalle riprese. La capacità di gestire metadata, formati, backup sicuri e workflow collaborativi in cloud diventa parte integrante della professionalità, così come la conoscenza delle problematiche legate alla sicurezza informatica dei contenuti sensibili e alle normative sulla protezione dei dati.

Accanto alla dimensione tecnica, si rafforza la necessità di una solida preparazione collaborativa. I tecnici devono interagire costantemente con direttori della fotografia, registi, scenografi, fonici, elettricisti e reparti di post-produzione, contribuendo alla qualità estetica, alla continuità visiva e alla coerenza narrativa del progetto. Ciò richiede capacità di comunicazione efficace, problem solving operativo e un approccio orientato al lavoro di squadra.

La crescente attenzione alla sostenibilità delle produzioni audiovisive introduce ulteriori competenze relative alla gestione efficiente delle risorse, all'utilizzo di tecnologie a basso impatto, all'ottimizzazione dei consumi energetici e alla progettazione di soluzioni tecniche che supportino un'organizzazione del set più responsabile. Allo stesso tempo, la tutela del benessere della troupe richiede consapevolezza dei rischi legati all'uso delle attrezzature, attenzione alla sicurezza e capacità di contribuire alla costruzione di un ambiente di lavoro rispettoso e inclusivo.

In questo scenario, la figura del tecnico della ripresa diventa un nodo fondamentale all'interno della filiera produttiva audiovisiva, combinando competenze tecnologiche avanzate, capacità operative e sensibilità estetica. La professione evolve verso un modello in cui aggiornamento continuo, versatilità e capacità di adattarsi a tecnologie emergenti rappresentano fattori essenziali per garantire qualità, efficienza e innovazione nelle produzioni contemporanee.

La tabella che segue individua i principali compiti che caratterizzano la UP individuata, così come risultanti dall'Indagine Campionaria sulle professioni realizzata da Inapp e disponibile sul Portale delle Professioni. La parte inferiore contiene, invece, il dettaglio delle indicazioni dei partecipanti al Tavolo in merito all'esistenza eventuale di compiti innovati rispetto a quelli

già presenti e/o di compiti completamente nuovi che deriveranno dalle dinamiche sottese dal nostro scenario di riferimento.

<table>
<tr><th colspan="2">COMPITI ATTUALI</th></tr>
<tr><td colspan="2">• Preparare il progetto audio-visivo
• Prendere visione della scena della ripresa
• Ricercare o scegliere le attrezzature e i materiali
• Montare e smontare le attrezzature
• Tarare i macchinari
• Posizionare luci, macchine da presa e apparecchi fonici sulla scena della ripresa
• Controllare il funzionamento delle macchine durante le riprese
• Manutenere le apparecchiature
• Collaborare con i colleghi (regista, direttore della fotografia, addetti al montaggio, microfonisti, ecc.)
• Eseguire riprese
• Controllare la qualità delle riprese (colore, nitidezza, ecc.)
• Creare, modificare e sviluppare immagini
• Creare animazioni o effetti visivi</td></tr>
<tr><th>COMPITI INNOVATI</th><th>COMPITI NUOVI</th></tr>
<tr><td>Operare nel rispetto di standard di qualità, sicurezza e sostenibilità sui set e negli ambienti di lavoro.

Utilizzare tecnologie digitali di acquisizione e gestione file per ottimizzare i flussi di produzione e post-produzione.

Aggiornare costantemente le competenze tecniche e le conoscenze in relazione all’evoluzione di macchinari, ottiche e tecnologie di ripresa.</td><td>Operare in sistemi di virtual production e set ibridi integrando ambienti reali e digitali in tempo reale.

Utilizzare tecniche di ripresa con droni, sensori volumetrici e camere 360° per produzioni immersive.

Applicare, dove opportuno, strumenti di intelligenza artificiale e automazione per l’elaborazione, il montaggio e l’archiviazione dei contenuti.</td></tr>
</table>

Per quanto riguarda le conoscenze e le skill esse sono state analizzate per verificare la direzione assunta dal cambiamento anche in termini di incremento, mantenimento o diminuzione del peso di ognuna di esse, a partire da come sono attualmente declinate nella banca dati e relative alla Unità Professionale considerata. Le due tabelle seguenti contengono le prime 10 conoscenze e le prime 10 skill in ordine di importanza così come risultanti dall'Indagine Campionaria Inapp. In alcuni casi esse sono più di 10 in ragione del fatto che si è scelto di utilizzare il 10° valore, che in alcuni casi può riguardare più una conoscenza o skill. Altresì, in alcuni casi sono indicate ulteriori conoscenze e skills che i partecipanti al Tavolo hanno considerato come necessarie nel futuro scenario e non presenti tra le prime 10 individuate dall'Indagine.

CONOSCENZE	IMPORTANZA	COMPLESSITA'
1. Comunicazione e media	68 ↓	65 →
2. Informatica ed elettronica	58 ↑	55 ↑
3. Lingua straniera	48 ↑	50 ↑
4. Telecomunicazion	48 ↑	45 ↑
5. Lingua italiana	46 →	50 →
6. Servizi ai clienti e alle persone	45 ↑	43 ↑
7. Arte	37 ↑	37 ↑
8. Produzione e processo	31 ↑	28 ↑
9. Amministrazione e gestione di impresa	27 ↓	30 ↓
10. Legislazione e istituzioni	20 ↑	23 ↓
SKILL	**IMPORTANZA**	**COMPLESSITA'**
1. Selezionare strumenti	73 ↑	65 ↑
2. Adattabilità	71 ↑	66 ↑
3. Parlare	67 →	58 ↑
4. Installare	67 ↑	56 ↑
5. Ascoltare attivamente	65 ↑	60 ↑
6. Risolvere problemi imprevisti	63 →	59 →
7. Capacità di analisi	63 →	55 ↑
8. Orientamento al servizio	61 ↑	53 →
9. Apprendimento attivo	60 ↑	53 ↑
10. Controllo delle attrezzature	60 ↑	49 ↑
11. Manutenere	50 ↑	45 ↑
12. Riparare	32 ↑	30 ↑

Legenda

↑ Aumento → Uguaglianza ↓ Diminuzione

INDICAZIONI PER IL SISTEMA DELL'EDUCATION

La trasformazione del ruolo dei tecnici degli apparati audio-video e della ripresa video-cinematografica richiede un ripensamento significativo dei percorsi formativi, in grado di integrare competenze tecniche tradizionali con una preparazione avanzata sui processi digitali, sui workflow ibridi e sulle tecnologie emergenti. La crescente complessità delle produzioni audiovisive e la diffusione di sistemi di ripresa evoluti rendono necessario un modello formativo capace di sostenere la professionalizzazione tecnica e la capacità di operare in contesti produttivi ad alta interdipendenza.

I percorsi di formazione iniziale dovranno rafforzare le competenze relative alla tecnologia della ripresa, includendo la conoscenza approfondita delle camere digitali, dei sensori ad alta definizione, delle ottiche avanzate, dei sistemi di stabilizzazione e motion control e delle attrezzature di illuminazione integrate. La capacità di configurare e tarare apparecchiature complesse richiede una preparazione solida, basata su esercitazioni pratiche, laboratori di set e simulazioni tecniche.

Parallelamente, diventa essenziale introdurre una formazione specifica sui workflow digitali e sulla gestione dei dati, con riferimento ai formati di acquisizione, all'uso dei metadata, ai processi di backup e sicurezza. Sarà necessario sviluppare una consapevolezza sulle

implicazioni normative e operative della gestione dei contenuti sensibili, soprattutto nei contesti di produzione condivisa in cloud.

La diffusione della virtual production richiede inoltre percorsi formativi dedicati ai sistemi di ripresa in ambienti misti, alle tecniche di sincronizzazione tra elementi reali e virtuali, all'utilizzo di software di previsualizzazione e alla collaborazione con i reparti VFX. L'education dovrà sostenere lo sviluppo di competenze applicative che consentano ai tecnici di operare in set altamente digitalizzati, garantendo coerenza visiva e qualità dell'immagine.

Un ulteriore ambito formativo riguarda lo sviluppo delle competenze collaborative, fondamentali per lavorare in team multidisciplinari insieme a registi, scenografi, fonici e reparti di post-produzione. La gestione delle comunicazioni, l'interpretazione delle esigenze artistiche e l'attitudine alla risoluzione dei problemi dovranno essere integrate nei percorsi didattici attraverso attività pratiche e progetti di gruppo.

L'evoluzione dell'industria audiovisiva richiede inoltre una formazione orientata alla sicurezza sul set e alla sostenibilità delle produzioni, con moduli dedicati all'uso responsabile delle attrezzature, alla prevenzione dei rischi e all'adozione di tecnologie e pratiche a basso impatto ambientale. La conoscenza delle procedure di sicurezza e l'attenzione al benessere della troupe rappresentano oggi competenze indispensabili per garantire ambienti di lavoro adeguati e inclusivi.

La formazione continua rappresenta un elemento imprescindibile per i tecnici già attivi nel settore, in considerazione della rapidità con cui evolvono macchinari, software e metodologie di ripresa. Saranno necessari percorsi di aggiornamento periodici su nuove camere digitali, tecnologie di virtual production, strumenti di gestione dati, piattaforme di collaborazione in cloud e innovazioni nei sistemi di stabilizzazione e motion control. La formazione permanente dovrà sostenere anche la capacità di integrare soluzioni tecniche sostenibili, di lavorare in set ad alta complessità e di interpretare le nuove esigenze produttive dell'industria audiovisiva contemporanea.

3.1.7.2.2 Tecnici del suono

Le professioni comprese in questa unità utilizzano apparati e sistemi per registrare, sincronizzare, miscelare, riprodurre musica, voci, suoni ed effetti sonori in manifestazioni sportive o ricreative di vario genere, in produzioni teatrali, radio-televisive e cinematografiche, negli studi di registrazione.

La tabella che segue riepiloga il quadro delle 13 competenze selezionate, mettendole in relazione agli effetti sulla specifica Unità Professionale (UP). Segue una tabella che, a partire dall'esito del percorso di ridefinizione delle competenze caratterizzanti la singola UP, ridefinisce, sinteticamente, i nuovi assetti professionali.

LE COMPETENZE DISTINTIVE DELLA PROFESSIONE E LA LORO PESATURA

Essere in grado di utilizzare dati e insight per guidare decisioni creative, distributive e organizzative	
Essere in grado di selezionare tecnologie, strumenti e soluzioni appropriate, valutandone impatti creativi, economici, organizzativi e ambientali all'interno del processo produttivo	
Essere in grado di utilizzare tecnologie digitali tra cui anche l'intelligenza artificiale e la realtà aumentata e di integrarle nel processo creativo	
Essere in grado di sviluppare approcci orientati all'autovalutazione e al miglioramento continuo	
Essere in grado di prendere decisioni tempestive in relazione al proprio contesto di riferimento	
Essere in grado di comunicare efficacemente con stakeholder e pubblici eterogenei, attraverso linguaggi differenziati	
Essere in grado di valorizzare l'identità narrativa e il brand digitale di un progetto o di un singolo artista	
Essere in grado di interpretare e applicare normative nazionali e internazionali, con particolare attenzione a copyright, licenze digitali, protezione dei dati	
Essere in grado di garantire la sicurezza e la protezione dei dati e di affrontare i rischi connessi all'uso dell'intelligenza artificiale e alla manipolazione digitale dei contenuti	
Essere in grado di collaborare in contesti multiculturali, interdisciplinari e intergenerazionali	
Essere in grado di progettare contenuti e processi orientati alla sostenibilità sociale ambientale e di governance (ESG)	
Essere in grado di trasferire saperi, linguaggi e competenze in modo trasversale	
Essere in grado di attivare pensiero critico e sperimentazione creativa, uscendo dagli schemi prestabiliti	

Legenda

Molto importante	Importante	Poco Importante	Ininfluente

RIDEFINIZIONE DEGLI ASSETTI PROFESSIONALI
La professione dei tecnici del suono è interessata da una fase di trasformazione profonda, determinata dall'evoluzione delle tecnologie di registrazione, dalla diffusione di ambienti produttivi digitalizzati e dalla crescente complessità dei linguaggi sonori nell'audiovisivo e musicale contemporaneo. L'attività del tecnico del suono non si limita più alla gestione delle apparecchiature tradizionali, ma richiede una capacità avanzata di operare su workflow ibridi,

di dialogare con sistemi di audio spazializzati e immersivi e di collaborare con reparti altamente specializzati lungo l'intera filiera produttiva.

Il rafforzamento delle competenze professionali riguarda in primo luogo la gestione delle tecnologie digitali di registrazione e diffusione del suono, che comprendono microfoni evoluti, mixer digitali, sistemi multitraccia, soluzioni di registrazione integrate e sistemi di sincronizzazione avanzata con telecamere, software di editing e piattaforme di post-produzione. La rapidità con cui si evolvono gli strumenti implica la necessità di saper configurare, tarare e monitorare dispositivi complessi garantendo continuità sonora, pulizia del segnale e qualità di acquisizione anche in contesti critici.

L'introduzione di formati audio immersivi e multicanale sta ridefinendo in modo significativo le competenze dei tecnici del suono. Questa trasformazione richiede una conoscenza approfondita delle logiche di spazializzazione e delle tecniche di integrazione con elementi reali o generati digitalmente.

Un ulteriore fronte di evoluzione riguarda la capacità di operare in set sempre più digitalizzati, in cui registrazione, editing, restauro, sincronizzazione e controllo qualità avvengono in modo integrato e continuo. La gestione dei dati sonori, dei metadati e dei backup, nonché l'interazione con piattaforme cloud e con i reparti di montaggio e post-produzione, richiede competenze operative e consapevolezza delle implicazioni normative legate alla sicurezza dei contenuti e alla protezione delle informazioni sensibili.

Accanto alla dimensione tecnica, si rafforza l'importanza delle competenze collaborative. I tecnici del suono operano in stretta relazione con registi, montatori, microfonisti, ingegneri del suono e sound designer, contribuendo all'identità sonora dell'opera e alla coerenza narrativa tra suono e immagine. La capacità di comunicare con chiarezza, gestire criticità in tempo reale, coordinarsi con altre figure tecniche e interpretare le richieste artistiche rappresenta un elemento essenziale del profilo professionale.

L'attenzione crescente alla sostenibilità delle produzioni audiovisive richiede inoltre competenze nella gestione responsabile delle attrezzature, nell'ottimizzazione dei consumi energetici e nella scelta di soluzioni tecniche a minor impatto ambientale. Allo stesso tempo, la tutela del benessere della troupe richiede consapevolezza delle condizioni acustiche dei set, attenzione ai rischi legati all'esposizione al rumore e capacità di contribuire alla sicurezza generale degli ambienti di lavoro.

Infine, l'evoluzione tecnologica e culturale del settore richiede tecnici del suono in grado di integrare la propria professionalità con l'uso di strumenti basati sull'intelligenza artificiale, utili per la riduzione del rumore, la pulizia dei dialoghi o la gestione di mixaggi complessi, senza rinunciare al controllo creativo e alla qualità artigianale del prodotto sonoro.

La tabella che segue individua i principali compiti che caratterizzano la UP individuata, così come risultanti dall'Indagine Campionaria sulle professioni realizzata da Inapp e disponibile sul Portale delle Professioni. La parte inferiore contiene, invece, il dettaglio delle indicazioni dei partecipanti al Tavolo in merito all'esistenza eventuale di compiti innovati rispetto a quelli

già presenti e/o di compiti completamente nuovi che deriveranno dalle dinamiche sottese dal nostro scenario di riferimento.

<table>
<tr><th colspan="2">COMPITI ATTUALI</th></tr>
<tr><td colspan="2">• Allestire la strumentazione audio e video per convegni, congressi o videoconferenze
• Curare l'allestimento sonoro per spettacoli televisivi, teatrali o per il cinema
• Collaborare con i colleghi (regista, addetti al montaggio, microfonisti, ecc.)
• Scegliere strumenti e impianti di amplificazione
• Predisporre e tarare la strumentazione di registrazione o di diffusione del suono
• Predisporre collegamenti audio
• Cablare e testare impianti
• Registrare suoni
• Ottimizzare i suoni
• Creare effetti sonori
• Eseguire mixaggi
• Sincronizzare suoni e immagini
• Controllare la qualità della registrazione sonora
• Masterizzare e archiviare i supporti audio
• Restaurare materiale sonoro danneggiato</td></tr>
<tr><th>COMPITI INNOVATI</th><th>COMPITI NUOVI</th></tr>
<tr><td>Utilizzare software digitali di editing, mastering e restauro per ottimizzare la resa acustica e correggere imperfezioni.

Applicare procedure di manutenzione e calibrazione delle apparecchiature, anche in contesti di lavoro remoti o in cloud.

Gestire archivi audio digitali e metadati per la tracciabilità, la catalogazione e la valorizzazione dei materiali sonori nel mercato online.</td><td>Realizzare ambienti sonori immersivi e spazializzati per realtà virtuale, aumentata e produzioni XR.

Utilizzare, dove opportuno, strumenti di intelligenza artificiale e automazione per l’analisi, la pulizia e la generazione del suono.</td></tr>
</table>

Per quanto riguarda le conoscenze e le skill esse sono state analizzate per verificare la direzione assunta dal cambiamento anche in termini di incremento, mantenimento o diminuzione del peso di ognuna di esse, a partire da come sono attualmente declinate nella banca dati e relative alla Unità Professionale considerata. Le due tabelle seguenti contengono le prime 10 conoscenze e le prime 10 skill in ordine di importanza così come risultanti dall'Indagine Campionaria Inapp. In alcuni casi esse sono più di 10 in ragione del fatto che si è scelto di utilizzare il 10° valore, che in alcuni casi può riguardare più una conoscenza o skill. Altresì, in alcuni casi sono indicate ulteriori conoscenze e skills che i partecipanti al Tavolo

hanno considerato come necessarie nel futuro scenario e non presenti tra le prime 10 individuate dall'Indagine.

CONOSCENZE	IMPORTANZA	COMPLESSITA'
1. Informatica ed elettronica	55	44
2. Comunicazione e media	55	39
3. Lingua straniera	54	46
4. Telecomunicazioni	48	38
5. Lingua italiana	47	42
6. Arte	33	27
7. Servizi ai clienti e alle persone	32	26
8. Ingegneria e tecnologia Progettazione tecnica	26	23
9. Produzione e processo	22	21
10. Fisica	21	19
SKILL	**IMPORTANZA**	**COMPLESSITA'**
1. Adattabilitàà	78	60
2. Ascoltare attivamente	76	54
3. Selezionare strumenti	73	66
4. Installare	66	57
5. Capacità di analisi	63	53
6. Risolvere problemi imprevisti	61	51
7. Gestire il tempo	61	51
8. Controllo delle attrezzature	61	51
9. Parlare	61	50
10. Risolvere problemi complessi	61	49

Legenda

INDICAZIONI PER IL SISTEMA DELL'EDUCATION

La trasformazione del ruolo dei tecnici del suono richiede un aggiornamento dei percorsi formativi, capace di integrare competenze tecniche tradizionali con conoscenze avanzate sui processi digitali, sui formati immersivi e sulle tecnologie emergenti. In un settore audiovisivo e musicale sempre più complesso, l'education dovrà fornire una preparazione in grado di sostenere attività che spaziano dalla registrazione in presa diretta alla gestione di workflow digitali articolati, fino alla progettazione di ambienti sonori immersivi.

Un ambito prioritario riguarda il potenziamento della formazione dedicata alle tecniche di registrazione, trattamento e gestione del suono, con particolare attenzione all'uso di microfoni avanzati, sistemi multitraccia, mixer digitali, registratori portatili, soluzioni wireless professionali e strumenti di sincronizzazione audio-video. La padronanza delle tecnologie di acquisizione richiede una didattica fondata su laboratori pratici, esercitazioni sul set e attività che favoriscano la capacità di operare in condizioni variabili e spesso critiche.

Parallelamente, i percorsi formativi dovranno integrare insegnamenti dedicati ai sistemi audio immersivi e multicanale e tecniche di spatial audio. La conoscenza delle logiche di spazializzazione e delle tecniche di integrazione con elementi virtuali diventa fondamentale per preparare i tecnici del suono in un orizzonte di medio periodo. Un ulteriore ambito

formativo riguarda la gestione dei dati sonori e dei workflow digitali, con riferimento all'organizzazione dei metadati, ai processi di backup, alla sicurezza dei contenuti e all'uso di piattaforme collaborative in cloud. Diventa cruciale fornire competenze sulla gestione del materiale audio lungo l'intera filiera produttiva, dalla presa diretta al montaggio, fino alla post-produzione.

L'evoluzione tecnologica rende necessario rafforzare la formazione relativa all'uso di strumenti di intelligenza artificiale e software avanzati per la pulizia dei dialoghi, la riduzione del rumore, il restauro sonoro e l'ottimizzazione del materiale registrato. L'education dovrà sostenere un utilizzo consapevole di queste tecnologie, capace di integrare automazione e competenze artigianali senza comprometterne la qualità estetica e la responsabilità professionale.

Accanto alla dimensione tecnica, i percorsi formativi dovranno includere moduli dedicati allo sviluppo delle competenze collaborative, fondamentali per il lavoro in team con artisti registi, fonici, microfonisti, montatori, sound designer e reparti di post-produzione. La capacità di comunicare efficacemente, interpretare le esigenze narrative e contribuire alla qualità sonora complessiva dell'opera rappresenta un elemento essenziale della preparazione professionale.

Infine, l'education dovrà integrare contenuti relativi alla sicurezza, al benessere acustico e alla sostenibilità, con attenzione alla gestione delle attrezzature, alla prevenzione dei rischi e all'adozione di pratiche a minor impatto ambientale. La consapevolezza dei rischi legati all'esposizione al rumore e la responsabilità nella configurazione degli ambienti sonori costituiscono competenze indispensabili.

La formazione continua rappresenta un elemento imprescindibile per i tecnici del suono già attivi nel settore, in un contesto caratterizzato da rapida evoluzione degli strumenti, dei formati e dei processi produttivi. Saranno necessari percorsi di aggiornamento su tecnologie immersive, nuovi software di trattamento audio, applicazioni dell'intelligenza artificiale, tecniche di restauro avanzate e modelli emergenti di produzione e distribuzione sonora. La formazione permanente dovrà sostenere la capacità di integrare innovazioni, lavorare in team multidisciplinari e interpretare le trasformazioni del panorama audiovisivo e musicale contemporaneo.

3.1.7.2.3 Tecnici del montaggio audio-video-cinematografico

Le professioni comprese in questa unità montano, elaborano e modificano riprese televisive, cinematografiche e sonore.

La tabella che segue riepiloga il quadro delle 13 competenze selezionate, mettendole in relazione agli effetti sulla specifica Unità Professionale (UP). Segue una tabella che, a partire dall'esito del percorso di ridefinizione delle competenze caratterizzanti la singola UP, ridefinisce, sinteticamente, i nuovi assetti professionali.

LE COMPETENZE DISTINTIVE DELLA PROFESSIONE E LA LORO PESATURA

Essere in grado di utilizzare dati e insight per guidare decisioni creative, distributive e organizzative	
Essere in grado di selezionare tecnologie, strumenti e soluzioni appropriate, valutandone impatti creativi, economici, organizzativi e ambientali all'interno del processo produttivo	
Essere in grado di utilizzare tecnologie digitali tra cui anche l'intelligenza artificiale e la realtà aumentata e di integrarle nel processo creativo	
Essere in grado di sviluppare approcci orientati all'autovalutazione e al miglioramento continuo	
Essere in grado di prendere decisioni tempestive in relazione al proprio contesto di riferimento	
Essere in grado di comunicare efficacemente con stakeholder e pubblici eterogenei, attraverso linguaggi differenziati	
Essere in grado di valorizzare l'identità narrativa e il brand digitale di un progetto o di un singolo artista	
Essere in grado di interpretare e applicare normative nazionali e internazionali, con particolare attenzione a copyright, licenze digitali, protezione dei dati	
Essere in grado di garantire la sicurezza e la protezione dei dati e di affrontare i rischi connessi all'uso dell'intelligenza artificiale e alla manipolazione digitale dei contenuti	
Essere in grado di collaborare in contesti multiculturali, interdisciplinari e intergenerazionali	
Essere in grado di progettare contenuti e processi orientati alla sostenibilità sociale ambientale e di governance (ESG)	
Essere in grado di trasferire saperi, linguaggi e competenze in modo trasversale	
Essere in grado di attivare pensiero critico e sperimentazione creativa, uscendo dagli schemi prestabiliti	

Legenda

Molto importante	Importante	Poco Importante	Ininfluente

RIDEFINIZIONE DEGLI ASSETTI PROFESSIONALI
La professione dei tecnici del montaggio audio-video-cinematografico è attraversata da una trasformazione profonda determinata dall'evoluzione dei linguaggi audiovisivi, dalla digitalizzazione e dalla crescente integrazione tra produzione, post-produzione e distribuzione multipiattaforma. Il rafforzamento delle competenze professionali riguarda innanzitutto la capacità di gestire in

modo avanzato i formati digitali e gli standard di acquisizione ad alta definizione, operando con contenuti provenienti da camere differenti, dispositivi mobile, motion graphics, animazioni e ambienti di virtual production. La gestione di multiformati, il conforming dei materiali, la sincronizzazione audio-video e il controllo di qualità diventano attività fondamentali per garantire continuità visiva, coerenza narrativa e stabilità tecnica lungo tutta la filiera.

Parallelamente, la diffusione di piattaforme collaborative in cloud e di sistemi di editing remoto richiede una forte capacità di operare all'interno di workflow distribuiti, interagendo con registi, montatori aggiunti, colorist, sound designer e reparti VFX. Il tecnico del montaggio deve saper leggere metadati complessi, gestire flussi, adeguare i contenuti ai diversi formati di distribuzione e interfacciarsi con sistemi di archiviazione e sicurezza dei dati.

L'introduzione di strumenti basati sull'intelligenza artificiale rappresenta un ulteriore elemento di cambiamento. Le tecnologie di analisi automatica del materiale, riconoscimento delle scene, pulizia del suono o generazione di proposte di montaggio richiedono un utilizzo consapevole, volto a integrare le potenzialità dell'automazione con la sensibilità artistica e il giudizio professionale del montatore. La capacità di orientarsi tra strumenti emergenti e di valutarne l'uso etico e creativo diventa una competenza distintiva.

All'interno delle produzioni contemporanee, la professione richiede inoltre solide competenze narrative e collaborative. Il tecnico del montaggio contribuisce alla costruzione del ritmo dell'opera, all'efficacia emotiva delle sequenze e alla coerenza tra immagine, suono e racconto. La capacità di comunicare con registi, direttori della fotografia, sceneggiatori e reparti tecnici è essenziale per tradurre la visione creativa del progetto in un prodotto audiovisivo fluido e coerente.

Un ulteriore fronte di trasformazione riguarda la crescente attenzione alla sostenibilità produttiva. L'adozione di workflow digitali più efficienti, la riduzione degli sprechi di tempo e risorse, l'ottimizzazione dei flussi di lavoro e la gestione responsabile dell'archiviazione dei contenuti diventano elementi centrali per garantire produzioni più sostenibili. Allo stesso tempo, la tutela del benessere degli operatori richiede consapevolezza sui carichi di lavoro, sui ritmi della post-produzione e sull'organizzazione equilibrata delle attività.

In questo scenario, la figura del tecnico del montaggio evolve verso un ruolo a elevata specializzazione, capace di combinare competenze tecniche avanzate, sensibilità estetica, capacità di lavorare in team multidisciplinari e attenzione alla qualità complessiva dell'opera.

La tabella che segue individua i principali compiti che caratterizzano la UP individuata, così come risultanti dall'Indagine Campionaria sulle professioni realizzata da Inapp e disponibile sul Portale delle Professioni. La parte inferiore contiene, invece, il dettaglio delle indicazioni dei partecipanti al Tavolo in merito all'esistenza eventuale di compiti innovati rispetto a quelli già presenti e/o di compiti completamente nuovi che deriveranno dalle dinamiche sottese dal nostro scenario di riferimento.

<table>
<tr><th colspan="2">COMPITI ATTUALI</th></tr>
<tr><td colspan="2">• Prendere visione della scaletta o del palinsesto
• Ricercare o scegliere le attrezzature e i materiali
• Prendere visione del materiale da montare e da mandare in onda
• Selezionare le scene da montare
• Montare suoni o immagini
• Elaborare videoriprese
• Utilizzare strumenti informatici per realizzare filmati
• Aggiungere effetti grafici (es. titolazioni e animazioni digitali) alle immagini
• Sincronizzare suoni e immagini
• Eseguire mixaggi
• Creare animazioni o effetti visivi
• Masterizzare e archiviare i supporti audio-video
• Duplicare o transcodificare filmati
• Collaborare con i colleghi (regista, direttore della fotografia, addetti al montaggio, microfonisti, ecc.)</td></tr>
<tr><th>COMPITI INNOVATI</th><th>COMPITI NUOVI</th></tr>
<tr><td>Utilizzare software avanzati di editing e compositing per costruire la narrazione visiva e sonora.

Gestire archiviazione, backup e transcodifica dei materiali audio-video secondo standard di sicurezza informatica e di protezione dei dati.

Operare in ambienti di post-produzione virtuale o in cloud, condividendo file e timeline in tempo reale.

Gestire formati e standard differenti nei flussi di montaggio, assicurando il corretto conforming dei materiali in entrata e in uscita.</td><td>Utilizzare, dove opportuno, strumenti di intelligenza artificiale e automazione per il pre-montaggio, la catalogazione o la generazione di contenuti.

Realizzare montaggi immersivi e multiformato per produzioni XR, interattive e 360 (Stiching).</td></tr>
</table>

Per quanto riguarda le conoscenze e le skill esse sono state analizzate per verificare la direzione assunta dal cambiamento anche in termini di incremento, mantenimento o diminuzione del peso di ognuna di esse, a partire da come sono attualmente declinate nella banca dati e relative alla Unità Professionale considerata. Le due tabelle seguenti contengono le prime 10 conoscenze e le prime 10 skill in ordine di importanza così come risultanti dall'Indagine Campionaria Inapp. In alcuni casi esse sono più di 10 in ragione del fatto che si è scelto di utilizzare il 10° valore, che in alcuni casi può riguardare più una conoscenza o skill. Altresì, in alcuni casi sono indicate ulteriori conoscenze e skills che i partecipanti al Tavolo hanno considerato come necessarie nel futuro scenario e non presenti tra le prime 10 individuate dall'Indagine.

CONOSCENZE		IMPORTANZA		COMPLESSITA'	
1.	Informatica ed elettronica	66	↑	56	↑
2.	Comunicazione e media	59	↑	53	↑
3.	Lingua straniera	52	↑	46	↑
4.	Lingua italiana	50	→	46	→
5.	Telecomunicazioni	46	↑	36	↑
6.	Servizi ai clienti e alle persone	40	↑	37	↑
7.	Arte	40	↑	36	↑
8.	Produzione e processo	22	→	22	↑
9.	Psicologia	20	↑	19	↑
10.	Ingegneria e tecnologia	20	↑	19	↑
SKILL		**IMPORTANZA**		**COMPLESSITA'**	
1.	Ascoltare attivamente	80	↑	70	↑
2.	Selezionare strumenti	69	↑	63	↑
3.	Adattabilità	69	↑	61	↑
4.	Capacità di analisi	66	↑	63	↑
5.	Comprendere testi scritti	65	→	59	↓
6.	Gestire il tempo	64	↑	59	↑
7.	Apprendimento attivo	63	↑	56	↑
8.	Senso critico	61	↑	56	↑
9.	Parlare	60	→	53	→
10.	Risolvere problemi complessi	59	↑	55	→

Legenda

INDICAZIONI PER IL SISTEMA DELL'EDUCATION

La trasformazione della professione dei tecnici del montaggio audio-video-cinematografico richiede un rafforzamento strutturale dei percorsi formativi, orientato all'integrazione tra competenze tecniche, narrative e digitali. L'evoluzione dei formati audiovisivi, la diffusione dei workflow ibridi e la crescente complessità della post-produzione impongono un modello educativo capace di preparare figure professionali in grado di operare con strumenti avanzati, gestire grandi quantità di dati e collaborare efficacemente con team multidisciplinari.

Un ambito prioritario riguarda l'approfondimento delle tecniche di editing e post-produzione, con particolare attenzione alla gestione di multiformati, alla conoscenza dei principali software professionali, alla sincronizzazione audio-video, al conforming dei materiali e al controllo qualità. L'education dovrà prevedere una forte componente laboratoriale, che consenta agli studenti di confrontarsi con situazioni operative reali, flussi di lavoro complessi e tempi produttivi tipici delle produzioni audiovisive.

Parallelamente, è necessario rafforzare la formazione relativa ai workflow digitali e alla gestione dei dati, con attenzione ai sistemi di archiviazione, ai formati di esportazione e ai processi di sicurezza informatica. La capacità di utilizzare piattaforme collaborative in cloud, di lavorare in ambienti di editing distribuito e di coordinarsi con i reparti di VFX, color grading e sound design rappresenta un elemento centrale.

L'introduzione crescente di strumenti basati sull'intelligenza artificiale richiede percorsi

formativi dedicati all'uso consapevole delle tecnologie di analisi automatica delle immagini, riconoscimento delle scene, pulizia dell'audio e assistenza al montaggio. L'education dovrà favorire la capacità di distinguere tra ausilio tecnologico e decisione creativa, promuovendo una cultura dell'uso responsabile e trasparente degli strumenti emergenti.

Accanto alle competenze tecniche, i percorsi formativi dovranno includere insegnamenti dedicati alla narrazione audiovisiva, allo studio del ritmo, alla gestione delle sequenze e al rapporto tra immagine, suono e racconto. La capacità di interpretare la visione creativa del regista, di contribuire alla costruzione dell'impianto narrativo e di collaborare con i reparti artistici costituisce un elemento essenziale della professionalità del montatore.

L'education dovrà inoltre integrare contenuti relativi alle competenze collaborative e organizzative, con particolare attenzione alla comunicazione professionale, alla gestione dei tempi di lavoro, al coordinamento con altri reparti e alla risoluzione dei problemi operativi. In un contesto in cui il montaggio è parte di un processo creativo collettivo, la capacità di lavorare all'interno di team interdisciplinari assume un'importanza centrale.

Assume crescente rilevanza anche la formazione dedicata alla sostenibilità delle produzioni audiovisive, con contenuti relativi all'ottimizzazione dei workflow, alla gestione efficiente delle risorse, alla riduzione degli sprechi e all'uso consapevole delle tecnologie digitali. La tutela del benessere degli operatori, la gestione equilibrata dei carichi di lavoro e l'attenzione ai ritmi della post-produzione rappresentano aspetti da integrare nei percorsi didattici.

La formazione continua rappresenta un elemento imprescindibile per i tecnici del montaggio già attivi nel settore, in un contesto caratterizzato da rapida evoluzione dei software, aggiornamento costante dei formati e integrazione di tecnologie emergenti. Saranno necessari percorsi di aggiornamento dedicati a nuovi strumenti di editing, tecniche di post-produzione avanzata, applicazioni dell'intelligenza artificiale, gestione dei workflow cloud e formati destinati alle piattaforme digitali.

3.4.3.2.0 Tecnici dell'organizzazione della produzione radiotelevisiva, cinematografica e teatrale

Le professioni classificate in questa unità organizzano e seguono le attività connesse all'implementazione dei palinsesti e dei programmi radiotelevisivi ed alla produzione teatrale e cinematografica.

La tabella che segue riepiloga il quadro delle 13 competenze selezionate, mettendole in relazione agli effetti sulla specifica Unità Professionale (UP). Segue una tabella che, a partire dall'esito del percorso di ridefinizione delle competenze caratterizzanti la singola UP, ridefinisce, sinteticamente, i nuovi assetti professionali.

LE COMPETENZE DISTINTIVE DELLA PROFESSIONE E LA LORO PESATURA

Essere in grado di utilizzare dati e insight per guidare decisioni creative, distributive e organizzative	
Essere in grado di selezionare tecnologie, strumenti e soluzioni appropriate, valutandone impatti creativi, economici, organizzativi e ambientali all'interno del processo produttivo	
Essere in grado di utilizzare tecnologie digitali tra cui anche l'intelligenza artificiale e la realtà aumentata e di integrarle nel processo creativo	
Essere in grado di sviluppare approcci orientati all'autovalutazione e al miglioramento continuo	
Essere in grado di prendere decisioni tempestive in relazione al proprio contesto di riferimento	
Essere in grado di comunicare efficacemente con stakeholder e pubblici eterogenei, attraverso linguaggi differenziati	
Essere in grado di valorizzare l'identità narrativa e il brand digitale di un progetto o di un singolo artista	
Essere in grado di interpretare e applicare normative nazionali e internazionali, con particolare attenzione a copyright, licenze digitali, protezione dei dati	
Essere in grado di garantire la sicurezza e la protezione dei dati e di affrontare i rischi connessi all'uso dell'intelligenza artificiale e alla manipolazione digitale dei contenuti	
Essere in grado di collaborare in contesti multiculturali, interdisciplinari e intergenerazionali	
Essere in grado di progettare contenuti e processi orientati alla sostenibilità sociale ambientale e di governance (ESG)	
Essere in grado di trasferire saperi, linguaggi e competenze in modo trasversale	
Essere in grado di attivare pensiero critico e sperimentazione creativa, uscendo dagli schemi prestabiliti	

Legenda

Molto Importante	Importante	Poco importante	Ininfluente

RIDEFINIZIONE DEGLI ASSETTI PROFESSIONALI
La professione dei tecnici dell'organizzazione della produzione radiotelevisiva e cinematografica è coinvolta in un processo di trasformazione profondo, determinato dall'evoluzione dei modelli produttivi, dalla crescente digitalizzazione dei processi e dalla complessità gestionale delle produzioni contemporanee. L'organizzazione della produzione si colloca oggi al centro di una filiera che integra reparti creativi, tecnici e amministrativi, richiedendo competenze avanzate nel coordinamento operativo, nella gestione dei flussi di

lavoro e nella pianificazione delle attività.

Il rafforzamento delle competenze professionali riguarda innanzitutto la capacità di operare con strumenti digitali avanzati di programmazione, budgeting e coordinamento, fondamentali per gestire progetti che coinvolgono molteplici reparti e che si sviluppano attraverso workflow ibridi, in parte fisici e in parte digitali. L'uso di piattaforme collaborative, sistemi di monitoraggio in tempo reale e software dedicati alla gestione delle risorse rappresenta oggi un elemento centrale dell'identità professionale.

Parallelamente, la diffusione di produzioni multipiattaforma e la crescente interconnessione tra broadcaster, piattaforme streaming, teatri e spazi performativi richiedono competenze più articolate nella programmazione e nella pianificazione delle attività. Inoltre, i tecnici dell'organizzazione della produzione devono essere in grado di assicurare continuità, coerenza e qualità al flusso di lavoro anche in contesti caratterizzati da tempistiche ridotte, cambiamenti improvvisi e da un'integrazione costante tra le fasi di ripresa, montaggio e messa in onda.

Un'area di trasformazione particolarmente significativa riguarda la capacità di operare all'interno di workflow digitali complessi, che includono compiti nuovi come l'accesso a materiali d'archivio digitalizzati, la gestione di contenuti su sistemi cloud, l'interazione con i reparti di post-produzione e la supervisione dei materiali in entrata e in uscita.

Assume crescente importanza anche la dimensione relazionale e collaborativa. Il tecnico dell'organizzazione della produzione funge da punto di raccordo tra reparti creativi, tecnici e amministrativi, contribuendo alla costruzione di un clima di lavoro efficiente e inclusivo. La capacità di comunicare in modo chiaro, di coordinare attività parallele, di gestire imprevisti e di garantire il rispetto dei tempi e dei budget rappresenta un requisito essenziale per affrontare la complessità delle produzioni moderne.

In questo scenario, la sostenibilità ambientale e sociale diventa una dimensione centrale della funzione organizzativa. I tecnici saranno chiamati a integrare criteri di produzione sostenibile nei processi operativi, riducendo l'impatto dei set, ottimizzando gli spostamenti, gestendo risorse e materiali in modo responsabile e monitorando la conformità alle norme di sicurezza. Parallelamente, l'attenzione al benessere della troupe e del personale coinvolto richiede competenze nella gestione dei turni, nella prevenzione dei rischi e nella creazione di condizioni di lavoro adeguate. Infine, l'internazionalizzazione delle produzioni richiede competenze nella gestione di progetti che coinvolgono partner, location e normative e pratiche organizzative differenti, rafforzando la capacità di adattarsi a contesti produttivi eterogenei.

La professione evolve verso un ruolo in cui la padronanza degli strumenti digitali, la gestione della complessità organizzativa e la capacità di collaborare con team diversificati rappresentano elementi fondamentali per garantire qualità, efficienza e innovazione nelle produzioni audiovisive.

La tabella che segue individua i principali compiti che caratterizzano la UP individuata, così come risultanti dall'Indagine Campionaria sulle professioni realizzata da Inapp e disponibile

sul Portale delle Professioni. La parte inferiore contiene, invece, il dettaglio delle indicazioni dei partecipanti al Tavolo in merito all'esistenza eventuale di compiti innovati rispetto a quelli già presenti e/o di compiti completamente nuovi che deriveranno dalle dinamiche sottese dal nostro scenario di riferimento.

<table>
<tr><th colspan="2">COMPITI ATTUALI</th></tr>
<tr><td colspan="2">• Predisporre il palinsesto
• Contribuire all'ideazione di nuovi programmi
• Collaborare con colleghi e superiori (addetti al montaggio, tecnici audio, registi, direttori artistici, editori, ecc.)
• Acquisire materiali (brani musicali, video, ecc.) negli archivi informatici
• Ricercare o scegliere le attrezzature e i materiali
• Effettuare lo spoglio dei copioni
• Calcolare il minutaggio delle scene
• Allestire la programmazione musicale
• Programmare gli spot pubblicitari
• Supervisionare il montaggio dei programmi
• Coordinare la messa in onda dei programmi
• Gestire il budget e la negoziazione salariale nelle produzioni cinematografiche e teatrali</td></tr>
<tr><th>COMPITI INNOVATI</th><th>COMPITI NUOVI</th></tr>
<tr><td>Applicare procedure di sicurezza e sostenibilità ESG nei set e negli eventi di produzione al fine di tutelare il benessere organizzativo e la sicurezza psicofisica della troupe, favorendo ambienti di lavoro collaborativi, inclusivi e rispettosi.

Utilizzare software di project management e pianificazione digitale per gestire tempi, risorse e personale.

Coordinare team multiculturali e dislocati, garantendo interoperabilità, inclusione e continuità operativa.

Gestire il costo di produzione in tutte le su fasi realizzative.</td><td>Monitorare dati di avanzamento, costi e impatto ambientale tramite dashboard e sistemi automatizzati, anche tramite l’uso dell’IA.

Gestire flussi di lavoro di produzione ibridi e virtual production, integrando attività fisiche e digitali in tempo reale.

Gestire archivi digitali e metadati di produzione, garantendo tracciabilità e accesso alle informazioni.</td></tr>
</table>

Per quanto riguarda le conoscenze e le skill esse sono state analizzate per verificare la direzione assunta dal cambiamento anche in termini di incremento, mantenimento o diminuzione del peso di ognuna di esse, a partire da come sono attualmente declinate nella banca dati e relative alla Unità Professionale considerata. Le due tabelle seguenti contengono le prime 10 conoscenze e le prime 10 skill in ordine di importanza così come risultanti

dall'Indagine Campionaria Inapp. In alcuni casi esse sono più di 10 in ragione del fatto che si è scelto di utilizzare il 10° valore, che in alcuni casi può riguardare più una conoscenza o skill. Altresì, in alcuni casi sono indicate ulteriori conoscenze e skills che i partecipanti al Tavolo hanno considerato come necessarie nel futuro scenario e non presenti tra le prime 10 individuate dall'Indagine.

CONOSCENZE	IMPORTANZA	COMPLESSITA'
1. Comunicazione e media	85 →	77 ↑
2. Lingua italiana	72 →	63 →
3. Lingua straniera	55 ↑	58 ↑
4. Telecomunicazioni	55 ↑	48 ↑
5. Arte	47 ↓	50 →
6. Informatica ed elettronica	46 ↑	49 ↑
7. Lavoro d'ufficio	45 ↑	51 →
8. Gestione del personale e delle risorse umane	42 ↑	42 ↑
9. Psicologia	39 →	42 →
10. Servizi ai clienti e alle persone	39 ↑	41 ↑
SKILL	**IMPORTANZA**	**COMPLESSITA'**
1. Parlare	84 →	76 →
2. Gestire il tempo	81 ↑	74 ↑
3. Adattabilità	79 ↑	74 ↑
4. Ascoltare attivamente	77 ↑	67 ↑
5. Comprendere testi scritti	72 →	68 ↓
6. Monitorare	70 ↑	65 →
7. Gestire risorse umane	65 ↑	62 ↑
8. Comprendere gli altri	63 ↑	63 ↑
9. Senso critico	63 ↑	62 ↑
10. Scrivere	62 →	60 ↓

Legenda

INDICAZIONI PER IL SISTEMA DELL'EDUCATION

La trasformazione del ruolo dei tecnici dell'organizzazione della produzione richiede un'evoluzione dei percorsi formativi, in grado di integrare conoscenze gestionali, competenze digitali e capacità operative all'interno di flussi di lavoro sempre più complessi. Le produzioni audiovisive contemporanee si caratterizzano per l'interdipendenza tra reparti, la presenza di molteplici piattaforme distributive e la crescente digitalizzazione dei processi. L'education dovrà quindi fornire una preparazione solida e multidisciplinare, capace di sostenere l'intero ciclo produttivo.

Un ambito prioritario riguarda il rafforzamento della formazione dedicata alla pianificazione e gestione organizzativa, con l'introduzione di contenuti specifici sulla programmazione delle attività, sulla gestione dei budget e sull'uso di software e strumenti digitali dedicati al coordinamento delle produzioni. L'education dovrà promuovere un approccio pratico, basato su simulazioni, esercitazioni e attività di project management applicate alle produzioni reali.

Parallelamente, diventa essenziale potenziare la formazione relativa ai workflow digitali, con

particolare attenzione alla gestione dei materiali audiovisivi, all'uso di piattaforme collaborative in cloud, ai sistemi di archiviazione, ai metadati e alle procedure di sicurezza informatica. La conoscenza delle implicazioni tecniche e normative della gestione dei dati rappresenta un elemento indispensabile per operare in contesti produttivi complessi.

I percorsi formativi dovranno inoltre integrare competenze legate al coordinamento tra reparti, fornendo strumenti per la comunicazione professionale, la gestione degli imprevisti, la negoziazione operativa e la capacità di collaborare con figure tecniche e creative. La preparazione dovrà favorire la comprensione dell'intera filiera produttiva che va dalla pre-produzione alla post-produzione per consentire ai tecnici dell'organizzazione di operare con visione d'insieme e consapevolezza delle interdipendenze.

Accanto agli aspetti gestionali e tecnici, sarà necessario introdurre contenuti dedicati alla sicurezza sul lavoro, al benessere della troupe e alla sostenibilità delle produzioni. Moduli dedicati alla pianificazione sostenibile degli spostamenti, all'uso responsabile delle risorse, alla gestione dei turni e alla prevenzione dei rischi possono contribuire alla costruzione di set più sicuri ed efficienti, in linea con i principi di responsabilità sociale delle produzioni culturali.

L'internazionalizzazione delle produzioni richiede inoltre percorsi formativi orientati alla conoscenza delle normative internazionali, delle dinamiche di co-produzione e delle procedure logistiche, nonché al rafforzamento delle competenze linguistiche necessarie per operare in contesti transnazionali. L'education dovrà preparare professionisti in grado di adattarsi a modelli produttivi diversificati e a contesti culturali differenti.

La formazione continua rappresenta un elemento imprescindibile per i tecnici dell'organizzazione della produzione già attivi nel settore, in considerazione della rapidità con cui evolvono le tecnologie digitali, gli strumenti di coordinamento e i modelli produttivi. Saranno necessari percorsi di aggiornamento su nuovi software di gestione, piattaforme cloud, procedure di sicurezza, modelli di produzione sostenibile e tecniche avanzate di project management applicate ai contesti audiovisivi.