

**SISTEMA DI MONITORAGGIO
VALUTATIVO FONDIMPRESA**

**RAPPORTO
AT LAZIO
CASI DI STUDIO
AZIENDALI**

Roma

Impresa	RAI Radiotelevisione italiana
Regione	Lazio
Settore di Attività Economic a	RADIOTELEDIFFUSIONI
Ambito tematico strategico	Competenze di base e trasversali
Piano Formativo	Conto Formazione, 251955, "Java Script"
Tematiche formative, principali	Java Script Corso base e avanzato
Modalità didattiche	Aula
Elementi di interesse	Ottenimento di un'autonomia interna nella realizzazione di progetti per i quali l'integrazione software comincia a diventare significativa.
Risultati della formazione	La formazione svolta ha raggiunto l'obiettivo di apportare un miglioramento qualitativo della resa grafica, in termini di tempistica, e quindi un aumento della qualità dello <i>story telling</i> .
Buone Prassi Formative	Buona pratica di internalizzazione del servizio, il che ha permesso oltre ad un risparmio di costi, anche un forte snellimento delle tempistiche, cosa resa possibile dalla gestione interna del lavoro.

1. Introduzione

Si è scelto di intervistare l'azienda Rai - Radiotelevisione italiana S.p.A., poiché realtà di importanza storica per il nostro Paese. La Rai – Radiotelevisione italiana S.p.A., è la società concessionaria in esclusiva del servizio governativo in Italia. È il primo polo televisivo in Italia e una delle più grandi aziende di comunicazione d'Europa, il quinto gruppo televisivo del continente.

In occasione dell'intervista tenutasi in data 25 settembre 2023 è stato possibile confrontarsi con Roberta Carrer, Referente Piani formativi, Daniela Pomo, Responsabile Formazione, Roberto Buzzi Responsabile Manutenzioni Tecniche del Centro di Produzione TV di Roma e Andrea Moretti, Cristiano Vigili, Marco Polidori, questi ultimi partecipanti al corso di formazione oggetto di analisi.

Il piano oggetto d'analisi, in Conto Formazione, è il 251955 dal titolo “Java Script”, che ha coinvolto in formazione dieci persone, per una durata complessiva pari a 80 ore, terminato in data 12 agosto 2021.

2. Strategie aziendali e ruolo della formazione continua

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

Il 3 gennaio del 1954 inizia il regolare servizio di televisione e la RAI appare sul piccolo schermo con il suo primo canale. Alla fine del '54 la televisione raggiunge il 58% della popolazione (nel 1961 raggiungerà il 97% degli italiani). Le trasmissioni radiofoniche, invece, sono diffuse ormai regolarmente dai primi anni '20 con tre reti nazionali: il Primo, il Secondo e il Terzo Programma.

Nei primi dieci anni di vita gli abbonamenti crescono costantemente: dai 24.000 del '54 a oltre 6 milioni nel 1965. La televisione, come Servizio Pubblico, viene pensata non solo come occasione di intrattenimento ma anche come strumento di educazione e informazione: si pensa che il mezzo televisivo possa aiutare a combattere il diffuso analfabetismo. In tal senso contribuisce a creare una lingua nazionale molto più di quanto sia stata in grado di fare la scuola.

Inizialmente i programmi durano quasi quattro ore, la pubblicità non esiste. Le trasmissioni iniziano alle 17.30 con La Tv dei ragazzi, s'interrompono per riprendere con il telegiornale alle 20.45 e durano sino alle 23.00.

Nel 1957 una prima svolta: viene introdotta la pubblicità con Carosello, programma simbolo nel quale lo spettacolo prevale sullo spot. La tradizione vuole che dopo Carosello i bambini e i ragazzi vadano a letto.

La Tv è resa presto popolare dall'intrattenimento, ma l'informazione rimane la vetta d'eccellenza della Rai: oltre il 70% dei telespettatori segue il telegiornale. Gli sport più amati sono il ciclismo e il calcio, puntualmente illustrati da RAI. Sul finire del decennio si affermano i sistemi di registrazione.

La Tv non è più ancorata alla diretta ma può registrare, conservare e riproporre. Nel 1962 vede la luce anche il secondo canale televisivo, per la prima volta la Tv italiana si collega via satellite con l'America e pochi mesi dopo iniziano le prime sperimentazioni per le trasmissioni a colori che avranno un avvio ufficiale solo nella seconda metà degli anni '70. Sempre nella seconda metà degli anni '70 esordiscono anche le trasmissioni regionali e il giornalista conduttore sostituisce il lettore del telegiornale.

Nel 1979 viene inaugurata la Terza rete Tv a diffusione sia nazionale che regionale e le prime reti locali commerciali fanno la loro comparsa nel panorama televisivo italiano. Gli anni '80 vedono l'avvio sperimentale del Televideo, della sottotitolazione per i non udenti e della rilevazione degli ascolti dall'Auditel. Sono anche gli anni in cui fanno il loro ingresso sul mercato le emittenti commerciali nazionali.

A febbraio del '96 la RAI fa il suo ingresso ufficiale nella rete inaugurando il sito www.rai.it e a fine '97 lancia i primi tre canali tematici digitali via satellite, la cui sperimentazione era stata avviata all'inizio del '90.

A fine 2003 il CdA della RAI approva la costituzione dell'Associazione italiana per lo sviluppo del digitale terrestre e a gennaio 2004 l'azienda lancia la sua prima offerta sulla nuova piattaforma dando il via a una nuova era per lo sviluppo del mercato televisivo italiano.

A partire dal 31 luglio 2009, Tivù Srl - società costituita insieme a Mediaset e Telecom Italia Media in data 24 settembre 2008 - lancia la piattaforma satellitare gratuita Tivù Sat che replica l'offerta televisiva gratuita in digitale terrestre.

Il 4 luglio 2012 la RAI, così come le altre emittenti italiane, spegne definitivamente tutti i canali analogici risultando disponibile solo sul digitale terrestre, sul satellite (con alcuni canali e programmi visibili solo con il decoder Tivùsat) oltre che in streaming via web. Il 31 dicembre il TG2 è il primo delle tre TV generaliste a essere trasmesso in 16:9. L'anno successivo iniziano i test dello standard DVB-T2. Nel 2014 le trasmissioni televisive della Rai compiono 60 anni e quelle radiofoniche 90.

Il CdA, con l'approvazione del budget 2019 e del piano industriale 2019/2021, avvia l'elaborazione di contenuti pensati per piattaforme digitali e un'organizzazione della Rai focalizzata sul prodotto e sulle aspettative del pubblico, tenendo conto del processo di digitalizzazione dei media e del mutato scenario competitivo. In ottemperanza al contratto di servizio viene anche proposta l'espansione dell'offerta con un canale in inglese e uno di natura istituzionale. Per quanto concerne l'informazione, il Piano prevede il rafforzamento di un polo all news con la creazione di una testata multipiattaforma. Inoltre, diventa centrale il ruolo di RaiPlay, che si trasformerà in una piattaforma in grado di produrre contenuti esclusivi e nativi digitali, utilizzando le nuove tecnologie.

Nel 2020, per far fronte alle difficoltà per la didattica generate dalla pandemia di COVID-19, Rai Cultura in collaborazione con il Ministero dell'istruzione lancia l'offerta didattica multimediale della scuola non si ferma. Dal 18 dicembre vengono diffusi via satellite Eutelsat Hot Bird 13 C, all'interno della piattaforma Tivùsat, tutte le 23 versioni regionali di Rai 3.

Il 20 ottobre 2021 comincia la prima fase della transizione alla nuova TV digitale terrestre. I canali tematici (Rai 4, Rai 5, Rai Movie, Rai Premium, Rai Storia, Rai Scuola, Rai Gulp e Rai

Yoyo) vengono convertiti al formato MPEG-4, mentre Rai Sport rimane solo in alta definizione.

Nel 2022 viene avviata la trasformazione organizzativa definita come transizione dal modello “Canale centrico” verso un modello “per Generi” (“content-centrico” e “multi-piattaforma”), che costituiva uno degli obiettivi strategici del Piano Industriale 2019-2021, la cui realizzazione è stata differita a causa della pandemia.

Nel 2023 l'azienda può contare su una forza lavoro composta da oltre circa undici mila dipendenti. All'Amministratore Delegato riportano direttamente l'area Editoriale e Testate, che idea e sviluppa i programmi e l'offerta informativa, e l'area Chief Operations Officer, che presidia l'attività produttiva in ambito televisivo. Alla Direzione Generale Corporate riportano l'area di Corporate e Supporto che integra le funzioni di staff, l'area Chief Financial Officer – Finanza e Pianificazione che coordina le attività finanziarie e amministrative, l'area Chief Technology Officer – Infrastrutture Tecnologiche che coordina le componenti tecnologiche.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

Negli ultimi cinque anni la Rai è passata da un tipo di organizzazione per canali distributivi, a un tipo di produzione per generi. Tutto ciò ha significativamente modificato l'organizzazione interna di Rai e conseguentemente anche le procedure connesse a questo tipo di organizzazione. Rai è continuamente volta ad un miglioramento di tipo tecnologico, avvalendosi del proprio centro di ricerca tecnologico, con sede a Torino, dove sono stati realizzati negli anni diversi prodotti successivamente utilizzati sul mercato. Rai è quindi da questo punto di vista un laboratorio attento e presente nel campo dell'innovazione tecnologica. Inoltre, forte sforzo è stato indirizzato verso le piattaforme distributive, quali Rai play e Rai Play Sound, con una presenza più qualificata sui social, con ingresso anche nella piattaforma Tik Tok, volta al raggiungimento di un pubblico di fascia più giovane. Rai play stessa ha una produzione dedicata e indirizzata alle fasce più giovani di pubblico. Lo sforzo è quello di essere un servizio pubblico per tutti.

RAI riconosce come fine strategico e tratto distintivo della missione del servizio pubblico la qualità dell'offerta e a tal fine è tenuta a: garantire la realizzazione di una programmazione articolata e innovativa in grado di sottolineare la distintività di Rai, in quanto servizio pubblico; assicurare la presenza in ogni momento della giornata di programmi appartenenti ai generi predeterminati di servizio pubblico; assicurare la realizzazione di trasmissioni dedicate ai temi dei bisogni della collettività; garantire uno spazio adeguato alla cultura dell'inserimento e della integrazione sociale ai disabili; assicurare la presenza di spazi dedicati agli emarginati.

2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

Negli ultimi due anni c'è stato un grande supporto a sostegno della convergenza verso un'azienda di tipo *content centric*; contemporaneamente è stato portato avanti anche un discorso di contenimento dei costi, legato anche all'introduzione dello *smart working*, che è

stato introdotto in Rai a seguito dell'emergenza sanitaria da Covid-19. Tale progetto, avviatosi come progetto pilota tra i lavoratori della Direzione Risorse Umane, prevede la creazione di ambienti attrezzati ed omogenei negli elementi estetici, che ospitano i lavoratori che opereranno in presenza, i quali devono prenotare la propria postazione anticipatamente. Questo ha condotto ad una forte rimodulazione degli ambienti di lavoro, con una diminuzione di circa il 30 % delle postazioni fisse e una sensibile diminuzione degli archivi cartacei, conseguente al processo di digitalizzazione della documentazione (progetto di "dematerializzazione").

In merito ai canali di finanziamento per la formazione, Fondimpresa e Fondirigenti sono gli unici Fondi utilizzati dalla Rai per il rimborso dei costi delle attività formative; attraverso tali Fondi si raggiunge una copertura di circa il 30 % della totalità dei costi per l'erogazione di formazione ai propri dipendenti.

2.4 La formazione nel periodo di emergenza sanitaria da Covid-19 e per il prossimo futuro

Durante il periodo di chiusura imposta a seguito del diffondersi della pandemia da Sars-Covid 19, la Rai è rimasta pienamente operativa assicurando quotidianamente la produzione tv e radiofonica; i reparti non direttamente coinvolti dai processi produttivi sono stati interessati dalla modalità di lavoro a distanza.

Nel 2020 il lavoro agile ha interessato oltre il 50% del personale (dato pubblicato nel "Bilancio Rai 2020" riferito all'incidenza del personale dipendente posto almeno 1 giorno in regime di smart working).

Durante il 2020 la Rai ha erogato molta formazione *on line* ai propri dipendenti, effettuando un trasferimento quasi immediato di ciò che prima veniva realizzato in aula alla sua produzione on-line. Dapprima la focalizzazione si è indirizzata verso i prodotti di tipo *e-learning*, rispetto ai quali la Rai ha un proprio catalogo, aperto a tutti i dipendenti tramite Raiplace, la piattaforma intranet aziendale, per un totale medio annuo di circa 150 titoli.

I corsi disponibili nel catalogo riguardano sia ambiti specialistici, sia argomenti più trasversali che possono interessare tutte le figure professionali.

Nel 2020, anche la Rai ha registrato un incremento della formazione, con un passaggio da 100 mila ore di formazione fruita nel 2019, ad oltre 160 mila con una media di circa 15 ore di formazione per dipendente.

2.5 Considerazioni riepilogative

L'azienda Rai - Radiotelevisione italiana S.p.A., società concessionaria in esclusiva del servizio governativo in Italia, è il primo polo televisivo in Italia e una delle più grandi aziende di comunicazione d'Europa: il quinto gruppo televisivo del continente, per un totale di oltre undicimila dipendenti.

Rai ha negli anni sempre più fortemente indirizzato le proprie politiche sullo sviluppo digitale, attraverso il quale i singoli reparti puntano alla produzione di prodotti innovativi e di alta qualità tecnica. In questo la formazione gioca un ruolo che si è maggiormente rafforzato a seguito delle limitazioni imposte nel 2020 a causa dell'esplosione pandemica da Sars-Covid 19. Tale rafforzamento è emerso da una parte a seguito di un incremento pari a più del 50

per cento delle ore di formazione totali usufruite dai dipendenti, dall'altra invece dalla necessità di raggiungere alcuni obiettivi che sono divenuti essenziali in tempi più veloci rispetto a quanto previsto, proprio a causa della pandemia, quali la digitalizzazione. L'azienda, attraverso la propria Academy, ha quindi sviluppato nuove linee e modalità di intervento volte a soddisfare gli obiettivi fissati prima del 2020 e quindi implementati a seguito del netto stravolgimento storico.

Allo scopo di una risposta più efficace ad alcune esigenze formative specifiche, alcune aree a vocazione tecnica hanno formale delega per l'attivazione di formazione tecnico-specialistica; le attività formative progettate e realizzate per questi comparti si vanno pertanto affiancando all'attività più generale e trasversale operata dalla funzione Formazione corporate.

3. La gestione del processo formativo

3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

L'Area Formazione di Rai Academy, struttura incardinata nella Direzione Risorse Umane, è responsabile di tutte le attività connesse al processo della formazione, dall'analisi del fabbisogno, alla progettazione, all'erogazione, fino alla consuntivazione.

Alcune Direzioni tecniche, tra cui la Direzione Produzione TV, sono tuttavia delegate in materia di formazione e, attraverso un proprio presidio, curano la ricognizione dei fabbisogni formativi e organizzano le attività formative, rispetto alle tematiche di specifico proprio interesse.

Il corso di formazione oggetto di analisi ha interessato la Direzione Produzione TV ed è stato finalizzato all'acquisizione ed aggiornamento delle competenze tecnico-specialistiche, con particolare riferimento all'utilizzo del linguaggio di programmazione Javascript. Nello specifico, la Direzione interessata ha direttamente operato al fine di individuare una tipologia di formazione in grado di soddisfare l'acquisizione di conoscenze tecniche ed operative legate alle tecnologie informatiche utilizzate nell'attività produttiva quotidiana. Lo scopo era dunque avere un'autonomia interna nella realizzazione di progetti per i quali l'integrazione software comincia a diventare significativa. La Direzione stessa ha recentemente provveduto ad organizzare l'erogazione di ~~già richiesto~~ una serie di corsi legati alle infrastrutture network (Cisco nello specifico), le quali stanno entrando nella produzione televisiva.

3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

I lavoratori coinvolti nel piano formativo in oggetto sono, come ricordato, dieci e coprono figure professionali altamente specifiche all'interno del Dipartimento Produzione TV, trattandosi di tecnici di produzione del settore supporto tecnico e del settore grafica. I due corsi, svolti a distanza, si sono sviluppati in 80 ore con l'obiettivo, come già descritto, di fornire le competenze necessarie all'utilizzo di tecnologie informatiche da sviluppare internamente. Si ritiene che il Piano formativo oggetto della presente relazione abbia portato a risultati soddisfacenti rispetto agli obiettivi prefissati. I risultati ottenuti sono stati, infatti, frutto di scelte strategiche per la progettazione del piano, quindi una diretta conseguenza dei risultati dell'analisi dei fabbisogni e delle priorità evidenziate e della loro validazione "sul campo" da parte della Direzione Produzione TV.

L'azienda e i partecipanti intervistati valutano positivamente l'esperienza formativa, ritenendo che abbia permesso di raggiungere gli obiettivi fissati.

Per quanto riguarda le procedure di definizione dei fabbisogni formativi aziendali, la delega diretta alla Direzione Produzione Tv ha permesso alla Direzione stessa di gestire tutte le singole fasi del piano, al fine di raggiungere gli obiettivi di innovazione e di ricerca della qualità.

4. L'impatto della formazione

4.1 L'impatto della formazione

La Direzione Produzione TV, che si occupa delle attività di gestione, monitoraggio e supporto relative alle varie fasi legate alla realizzazione della produzione televisiva, ha l'esigenza di trovare soluzioni produttive tecnologiche innovative per migliorare il prodotto fornito. Un esempio: in occasione delle operazioni elettorali l'azienda si occupa, in diretto contatto con il Viminale, di produrre l'analisi dei dati che vengono poi passati ai colleghi della grafica, che divengono quindi grafica per il pubblico. L'evoluzione dei sistemi informatici richiede che vi sia una correlata evoluzione nella programmazione.

Il corso ha fornito spunti molto interessanti e produttivi, permettendo ai discenti di muoversi in un campo nuovo, ovvero la programmazione e potendola immediatamente applicare sul lavoro.

4.2 Considerazioni riepilogative

Il corso oggetto di indagine ha riguardato un ambito strettamente specialistico ed ha interessato un ambito strettamente perimetrato. Lo scopo della progettazione è stato quello di migliorare la qualità produttiva interna, permettendo ai propri tecnici di operare direttamente, senza doversi avvalere dell'ausilio di figure esterne all'azienda. Ciò ha permesso di velocizzare le tempistiche di lavorazione e di rendere correlatamente alta la qualità del prodotto. Nello specifico l'attività che ha richiesto l'intervento formativo è riferita ad una fase particolare, nonché residuale del lavoro svolto da dipartimento Produzione TV ovvero, la trasposizione in grafica dei dati ricevuti. Nel gestire tale tipologia di lavoro, il reparto ha rilevato l'esigenza di ampliare le proprie conoscenze nel campo della programmazione Java.

5. Conclusioni

5.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione

Dalle interviste svolte con i Responsabili della formazione e con i discenti, è emerso come la formazione svolta abbia aiutato fortemente l'acquisizione di nuove competenze metodologiche e tecnologiche, utili nella trasposizione dei dati in grafica quasi in tempo reale (processo utilizzato, ad esempio, nel programma Sanremo e nella più recente tornata elettorale). Il modello produttivo ha visto una importante modifica, ed è stato da subito applicato. Non riguardando produzioni molto frequenti, ma legate ad esigenze specifiche, i discenti hanno fatto ricorso al materiale didattico fornito laddove risultava necessario riprendere i contenuti acquisiti.

5.2 Le buone prassi formative aziendali

L'azienda ha potuto, attraverso la realizzazione del corso, avviare una accelerazione del processo di lavoro, incrementando gli automatismi di prodotti televisivi indirizzati ad una vasta audience. Quindi un importante miglioramento dello *story telling*. Ulteriore fattore derivato dalla formazione, ha comportato

La formazione per Rai porta con sé la conoscenza delle soluzioni che comportano a loro volta un aumento della qualità ed un aumento dell'efficienza, aggiungendo in alcuni casi un abbattimento dei costi. La formazione è inoltre necessaria al fine di parlare lo stesso linguaggio e di avere la capacità di individuare lo strumento migliore da utilizzare.

5.3 Conclusioni

Il Servizio pubblico pone una grande attenzione al tema della qualità e questo corso formativo pienamente ne descrive il processo.

Partendo infatti dalla necessità di realizzare prodotti grafici maggiormente performanti, l'azienda (in questo caso specifico la Direzione Produzione TV), ha svolto un corso diretto a 10 tecnici specializzati, al fine di rendere l'azienda stessa autonoma e pienamente aggiornata circa i nuovi sistemi informatici ed il loro pratico utilizzo.

Il corso, si poneva, infatti, l'obiettivo di apportare un miglioramento qualitativo della resa grafica, in termini di tempistica, e quindi un aumento della qualità dello *story telling*. Tale miglioramento apportato dal corso è stato immediatamente tangibile sul campo (ad esempio nell'immediato utilizzo in programmi quali Sanremo e la diretta della più recente tornata elettorale).

Per quanto attiene la scelta della modalità di erogazione, essendosi svolto in piena pandemia, questa è stata necessariamente on line, confermando tuttavia la capacità aziendale di essere luogo altamente resiliente.