

# IL MERCATO DEL LAVORO NEL SETTORE DELLA COMUNICAZIONE ITALIANA

Secondo rapporto italiano - Anno 2019



**VNA** Aziende della  
Comunicazione  
Unite

f **R**  
**D B**

# PREFAZIONE

Da più di dieci anni a questa parte, sentiamo regolarmente ripetere che il settore della comunicazione sta attraversando un periodo di trasformazione. Lo si dice spesso e volentieri con tono negativo, con paura e timore verso quello che verrà. Prima con l'avvento di internet, ora con i big data e l'intelligenza artificiale.

Grazie a questa indagine UNA, giunta alla seconda edizione, riusciamo a studiare e capire il valore e la composizione di questo mercato in continua evoluzione.

Alla luce dei risultati ottenuti, ci sentiamo di dire che questa trasformazione di cui si parla tanto sia un fattore più che positivo.

Il settore sta cavalcando questo cambiamento: la nascita di nuove tecnologie, tecniche e competenze, si traduce in nuove opportunità, e quindi nella nascita di numerose nuove imprese.

Si tratta perlopiù di piccole e micro imprese, che sono il traino di una crescita anche nel numero di occupati in generale, nonostante il panorama di crisi e l'incertezza che regna a livello nazionale.

E' un settore in fermento grazie all'enorme spinta data dalle persone, un impressionante numero di giovani e di donne, che sanno abbracciare il nuovo con stimolo ed energia.

Le uniche persone in grado di stare al passo con la rapida evoluzione dei mezzi di comunicazione e di conseguenza dei modi di comunicare su questi mezzi.

Sono cambiamenti che mettono in crisi il vecchio modo di fare e concepire l'impresa e per farlo serve che anche le regole e le leggi seguano e assecondino queste trasformazioni.

Perché si crea valore, perché si crea lavoro, perché si crea il futuro.

*Davide Baldi*  
*CEO & Founder DUDE*

# INDICE

<b>1. Introduzione</b>	<b>6</b>
<b>2. L'indagine</b>	<b>8</b>
<b>3. Le società di comunicazione in Italia</b>	<b>10</b>
Attività	10
Fatturato	11
Turnover e andamento occupazionale	12
Anno di fondazione	13
Distribuzione geografica	14
Contrattazione collettiva	15
<b>4. Gli occupati</b>	<b>16</b>
Genere e età	16
Inquadramento	18
Tipologie contrattuali	21
<b>5. Qualità del posto di lavoro</b>	<b>22</b>
Orari di lavoro	22
Benefit e bonus aziendali	26

# 1. INTRODUZIONE

Oggetto d'analisi del presente rapporto sono le società di comunicazione attive in Italia, ovvero tutte quelle realtà che offrono consulenza creativo/strategica (le agenzie creative, digital e social), che si occupano di realizzazione e produzione (case di produzione audio, video, stampa, digital, etc.) e di pianificazione media, pubbliche relazioni, listening e social.

Secondo l'ultimo studio disponibile, condotto dal Dipartimento di Ingegneria Gestionale del Politecnico di Milano, nel 2013 il fatturato delle agenzie di comunicazione nel senso allargato del termine (ad esclusione delle concessionarie) risultava essere intorno ai 4 miliardi di euro, impiegando circa 53.000 persone<sup>1</sup>. Il valore dell'intero comparto esteso si aggirerebbe invece intorno ai 13-15 miliardi di Euro, circa l'1% del PIL italiano<sup>2</sup>.

Gli obiettivi di questo rapporto sono molteplici. In primo luogo, si è voluto offrire un quadro d'insieme del settore delle società di comunicazione. L'intento è offrire agli operatori del settore un'opportunità di conoscere meglio la realtà in cui operano, ed eventualmente fornire loro gli strumenti per un dibattito informato ed evidence-based sulle problematiche e sull'evoluzione del proprio comparto. In secondo luogo, il rapporto mira a valorizzare il contributo economico del settore comunicazione. Benché si tratti di una realtà eterogenea e in continua evoluzione, il settore è certamente caratterizzato da una dinamica fortemente positiva, sia in termini di fatturato che di occupazione.

Proprio l'occupazione è al centro del presente rapporto. Le società di comunicazione fanno parte della cosiddetta "industria creativa", in cui il capitale umano e l'apporto intellettuale sono elementi fondamentali di tutte le attività. Non stupisce dunque l'esigenza di indagare - e riflettere - sulla composizione e le condizioni di lavoro degli occupati di questo comparto produttivo. Il settore delle società di comunicazione presenta inoltre alcune peculiarità che lo rendono un "caso studio" di particolare interesse: come avremo modo di discutere nei prossimi paragrafi, il settore registra una elevatissima presenza sia di giovani che di donne.

Per un settore come quello della comunicazione, i giovani sono chiaramente un valore aggiunto, in virtù della loro apertura verso le nuove tecnologie digitali e i mezzi di comunicazione più innovativi. Le società di comunicazione sono dunque uno dei pochi settori in Italia fortemente orientati a ricercare e valorizzare le nuove generazioni, in un panorama nazionale caratterizzato da una forza lavoro in rapido invecchiamento e una disoccupazione giovanile tra le più elevate in Europa.

---

<sup>1</sup>Stima elaborata dal Politecnico di Milano con dati AIDA - Bureau van Dijk, Relazione Annuale AGICOM 2013, Dati Osservatorio Stampa FCP, FCP-Assoradio, FCP Assointernet. In tale studio il settore delle agenzie di comunicazione è composto dai seguenti elementi: Agenzie di Pubblicità, Agenzie Media, Web/Digital/Mobile/PR, Social, Brand Activation ed Eventi.

<sup>2</sup>Secondo un altro studio disponibile (Italia creativa. L'Italia che crea, crea valore; © 2016 Ernst & Young Financial-Business Advisors S.p.A.) il comparto della creatività, quindi esteso anche all'arte, cinema, musica, ecc., in Italia l'intero comparto più esteso valeva 47,9 miliardi di Euro, rappresentando il 2,96% del PIL con 1.028.000 occupati rappresentando così il terzo settore industriale per occupazione. Sempre secondo questo studio, il settore cresceva rispetto all'anno precedente del +2,4% contro una crescita del PIL del +1,5%, rivelandosi uno dei settori più in fermento sul panorama nazionale.

Come vedremo, l'occupazione femminile presenta invece una situazione più in chiaroscuro. Il settore impiega infatti una quota elevata di donne, ma la loro presenza nelle posizioni apicali delle aziende resta relativamente limitata.

## I PRINCIPALI RISULTATI

- La maggior parte delle società di comunicazione in Italia è nata in anni recenti (il 62% nate dopo il 2000, il 28% dopo il 2010) e hanno sede nel Nord Italia, in particolare a Milano.
- Il settore appare polarizzato tra una moltitudine di piccole società indipendenti (95% del campione) e pochi grandi attori, spesso appartenenti a network internazionali, che tuttavia da soli totalizzano 2/3 del fatturato complessivo.
- Le società tendono a diversificare le proprie attività, operando in diversi ambiti all'interno del settore comunicazione.
- Le previsioni di crescita per il 2019 sono positive, sia in termini di fatturato (+5%) che di occupazione (+6%). Il 48% delle imprese prevede aumenti di organico.
- Il settore è caratterizzato da un'occupazione molto giovane e da una forte presenza femminile. Gli occupati con un'età compresa tra i 15 e i 34 anni sono il 47% del totale, le donne il 65% (rispetto a una media nazionale, rispettivamente, del 23% e 42%).
- Nonostante un'occupazione a maggioranza femminile, le donne appaiono fortemente sottorappresentate nelle posizioni apicali delle società.
- Il 64% del personale è assunto con contratto a tempo indeterminato, mentre il restante 36% con una varietà di contratti "flessibili" a termine e/o autonomi. Ad essi, si aggiunge un 21% addizionale di "freelance occasionali". Le società adottano una struttura organizzativa flessibile per adattarsi rapidamente a variazioni di domanda, utile anche come potenziale bacino di reclutamento.
- Il settore appare molto incentrato sul mercato nazionale, con pochi segnali di apertura verso l'estero: sono poche le società indipendenti italiane con sedi all'estero (7%) e la quota di occupati stranieri è estremamente bassa (4%).
- Orari di lavoro flessibili sono largamente diffusi. Lo smartworking è consentito nel 52% delle imprese.
- Il ricorso ad ore extra di lavoro è una prassi diffusa nel 72% delle società, ma solo in minima parte compensato da incrementi retributivi.
- La contrattazione collettiva di secondo livello è poco diffusa e al di sotto della media nazionale. Tuttavia, è comune l'utilizzo di premi di produzione, forse utilizzati per compensare ex-post le ore extra di lavoro nonché adattare i propri schemi di remunerazione alle peculiarità aziendali e premiare la produttività individuale.

## 2. L'INDAGINE

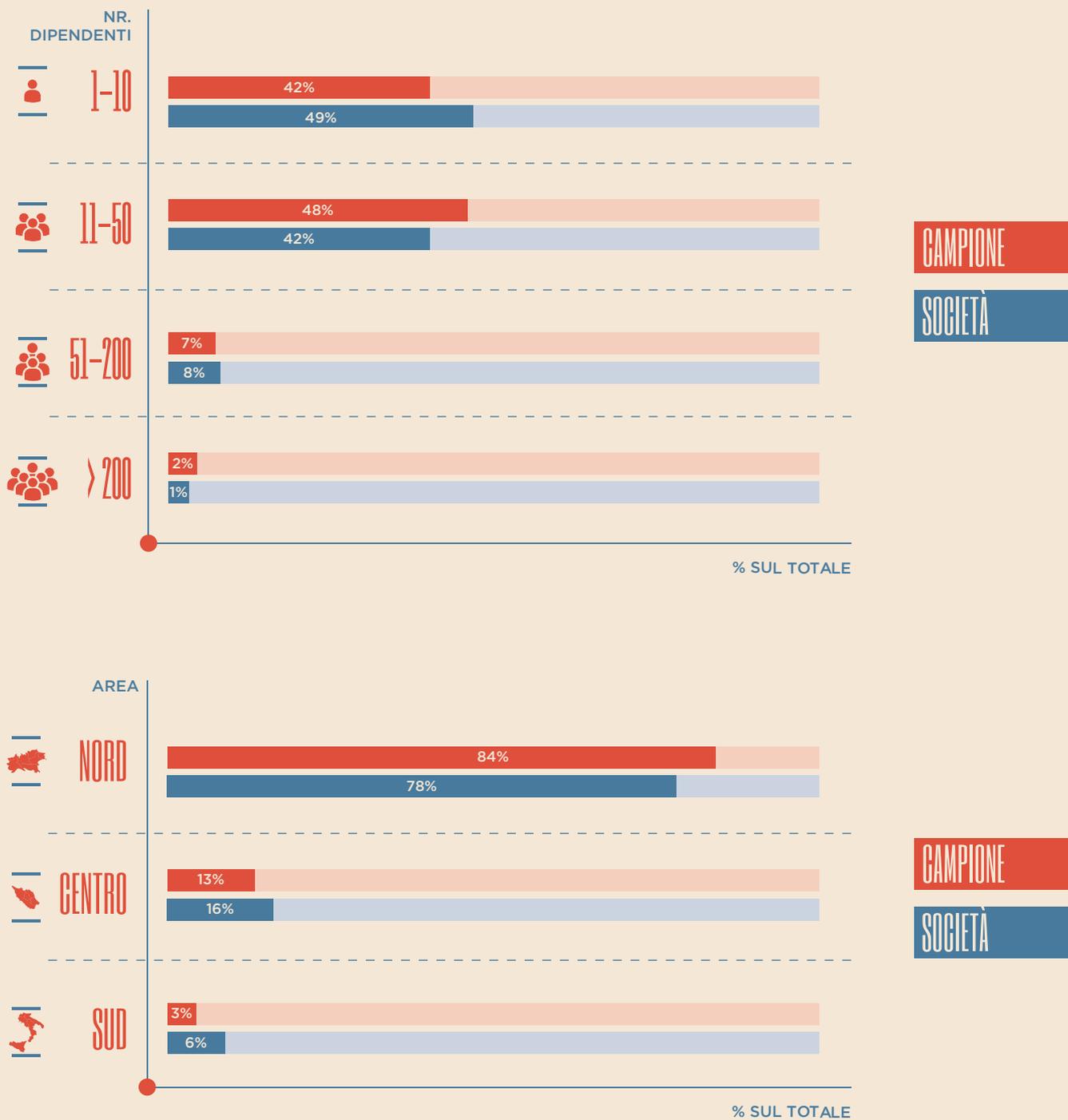
Il presente rapporto è il risultato di un'indagine condotta da UNA, l'associazione delle agenzie di comunicazione italiane, in collaborazione con la Fondazione Rodolfo De Benedetti, centro di ricerca indipendente specializzato nella ricerca applicata nel campo dell'economia del lavoro, dell'immigrazione e dei sistemi di welfare.

La finalità dell'indagine è raccogliere informazioni sulle caratteristiche e l'evoluzione del settore delle società di comunicazione in Italia, e sulla struttura dell'occupazione da loro generata. I risultati di quest'anno permettono di fornire una fotografia del settore per l'anno 2018 ed elaborare alcune previsioni per il 2019, oltre a permettere alcuni confronti con i risultati della precedente edizione, svolta nel 2017 a cura del Centro Studi di ASSOCOM.

Nel mese di settembre 2019, è stato inviato un questionario in formato elettronico a tutte le agenzie di comunicazione associate ad UNA e non associate, per un totale di circa 1500 contatti. La partecipazione al questionario è libera e anonima, al fine di incentivare la partecipazione e favorire la veridicità delle informazioni riportate.

Hanno partecipato all'indagine 116 società, determinando un tasso di risposta al questionario pari all'8% delle aziende contattate. Con un tasso di risposta così limitato, è difficile capire se si tratti di un campione rappresentativo del mercato italiano delle società di comunicazione. Ci conforta il fatto che la distribuzione per dimensione d'impresa e collocazione geografica del campione delle società che hanno risposto all'indagine è simile a quella del totale delle società contattate (come è visibile nella Figura 1). Si segnala tuttavia una leggera sovrarappresentazione delle imprese nel Nord Italia e un altrettanto leggera sotto-rappresentazione delle piccolissime imprese.

Figura 1 - Confronto tra campione e popolazione di riferimento



Fonte: Indagine UNA 2019

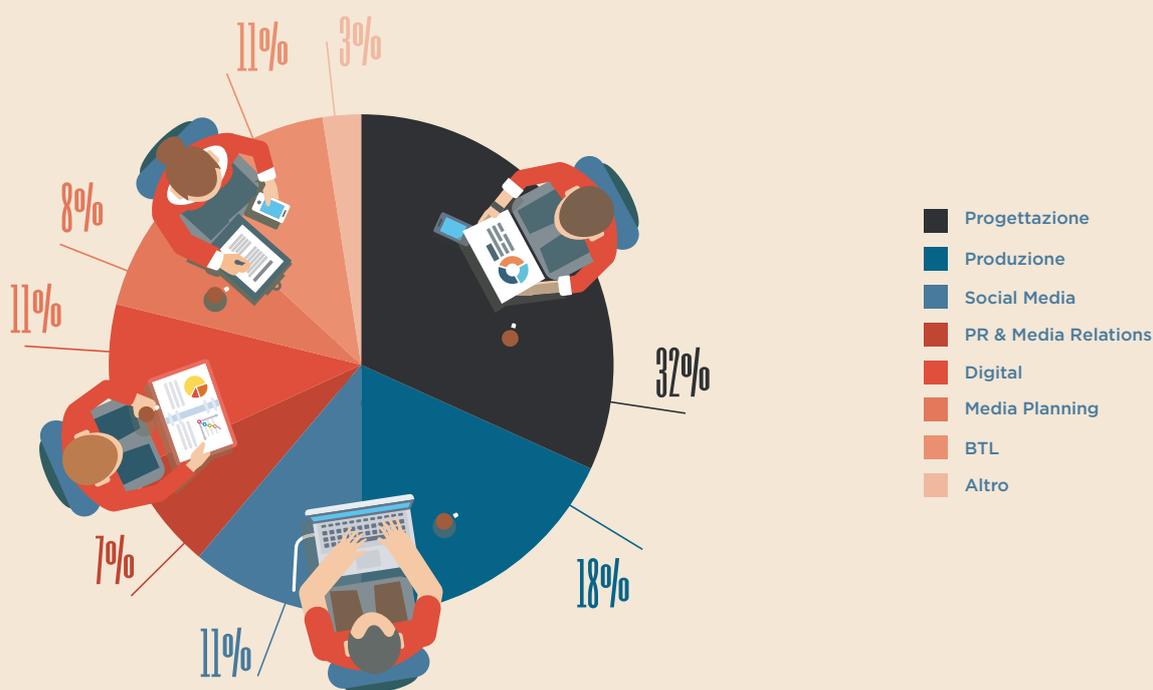
# 3. LE SOCIETÀ DI COMUNICAZIONE IN ITALIA

Questa sezione del rapporto fornisce una fotografia del settore delle società di comunicazione in Italia e ci permette di capire le caratteristiche degli attori che lo compongono. Si tratta di un mondo eterogeneo, per tipo di attività svolta, per dimensione delle imprese e per area geografica in cui operano. Nel presentare i risultati dell'indagine UNA, cerchiamo sempre di confrontare il panorama italiano delle società di comunicazione con il resto del settore servizi (di cui le società di comunicazione sono parte integrante, pur rappresentandone solo una quota) e con il mercato nazionale nel suo complesso. Infine, cerchiamo di capire come è regolata la vita aziendale, dal tipo di CCNL adottato alla presenza o meno di contrattazione collettiva di secondo livello.

## ATTIVITÀ

Le società di comunicazione che hanno partecipato all'indagine UNA operano in una varietà di comparti: Progettazione creativa o strategica, Produzione (audio/video, grafica, eventi), BTL, Social media, PR & media relations, Digital e Media planning. Solo una minoranza di queste società (il 18%) opera verticalmente in uno solo dei settori appena citati, mentre più della metà opera in 4 o più settori, facendo della diversificazione delle attività una strategia tipica di questo comparto.

Figura 2 - Attività della società tipo



Fonte: Indagine UNA 2019

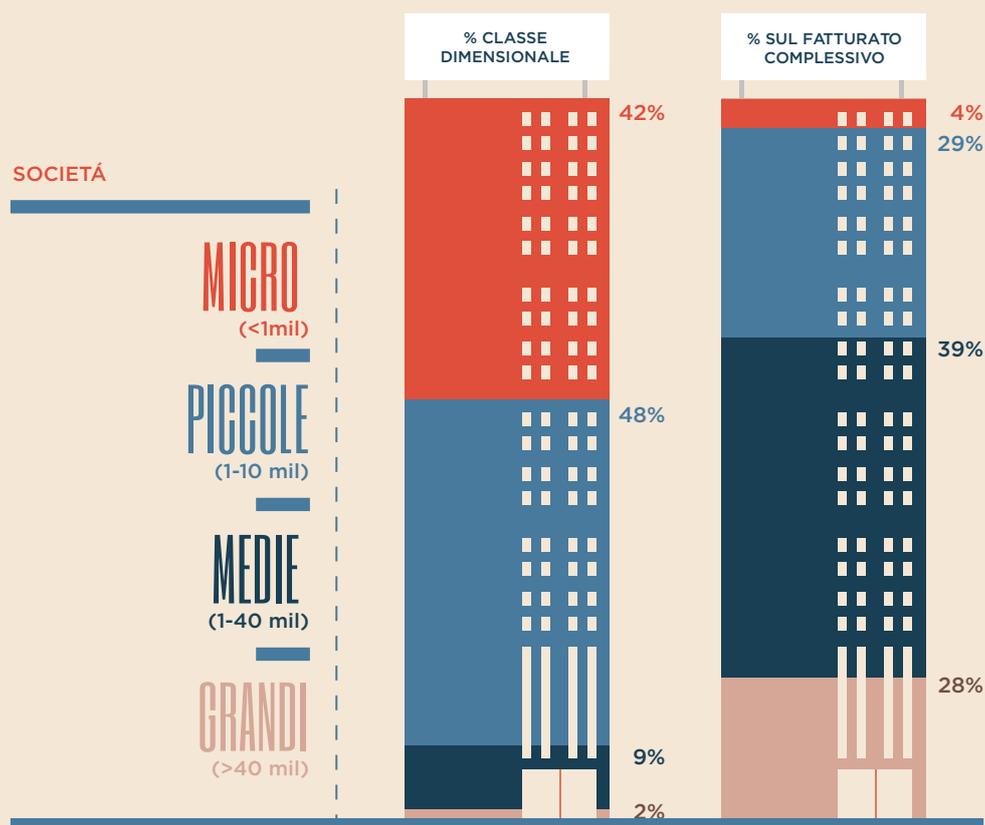
Nello specifico, se dovessimo rappresentare l'intero campione come un'unica società con caratteristiche medie, scopriremmo che l'impresa "tipo" nel 2018 ha realizzato il proprio fatturato per il 32% nel settore della progettazione strategica e creatività pura, per il 18% nella produzione (di audio/video, grafica o eventi), mentre le attività sui Social Media, nel settore Digital e in attività di comunicazione BTL rappresentato tutte una quota equivalente dell'11%. Le restanti attività si dividono tra Media planning (8%), PR e Media relations (7%).

## FATTURATO

A livello aggregato, le società che hanno partecipato all'indagine hanno fatturato nel 2018 circa 508 milioni euro. Se consideriamo l'ultimo dato disponibile sul fatturato complessivo delle agenzie di comunicazione in Italia, pari a circa 4 miliardi di Euro, il nostro campione rappresenterebbe il 13% del fatturato complessivo del settore<sup>3</sup>.

Sulla base di quanto dichiarato dalle società che hanno risposto all'indagine, la stima di crescita del settore per il 2019 si aggirerebbe intorno al 6%. Si tratta di un tasso di crescita stabile rispetto al 2018, e in linea con le stime ricavate dalla precedente indagine. E' certamente un aumento significativo e un segnale incoraggiante per tutto il comparto, soprattutto se

Figura 3 - Società di comunicazione per dimensione



Fonte: Indagine UNA 2019

<sup>3</sup>Stima elaborata in uno studio condotto dal Politecnico di Milano con dati AIDA - Bureau van Dijk, Relazione Annuale AGICOM 2013, Dati Osservatorio Stampa FCP, FCP-Assoradio, FCP Assointernet. In tale studio il settore delle agenzie di comunicazione è composto dai seguenti elementi: Agenzie di Pubblicità, Agenzie Media, Web/Digital/Mobile/PR, Social, Brand Activation ed Eventi.

paragonato alla crescita media del settore dei servizi nel corso del 2018, pari al 2%<sup>4</sup>, e alle previsioni di crescita per il PIL italiano per il 2019, pari allo 0,3%<sup>5</sup>.

Analizzando più nel dettaglio i dati sul fatturato 2018, il settore della comunicazione italiana appare formato per lo più da Micro e Piccole imprese, che insieme rappresentano ben l'89% del nostro campione. Troviamo infatti che il 42% delle imprese intervistate ha un fatturato inferiore al milione di euro (convenzionalmente definite Micro imprese), mentre il 48% non supera i 10 milioni di euro (Piccole imprese).

Pur numericamente dominante, l'insieme delle Micro e Piccole imprese produce tuttavia solo un terzo del fatturato complessivo del campione. I restanti due terzi sono infatti prodotti dalle poche società di Medio-Grandi dimensioni. Si delinea così un settore polarizzato tra molte società di piccole e piccolissime dimensioni e pochi grandi player a livello nazionale.

Tra le poche società di Medie-Grandi dimensioni, circa la metà appartiene a network internazionali. Nella quasi totalità dei casi, le imprese di piccole dimensioni, invece, sono società indipendenti.

La crescita dimensionale trova riscontro anche in forme organizzative più complesse: mentre le piccole imprese assumono tipicamente la forma societaria della Srl, circa la metà delle Medio-Grandi imprese si struttura come Spa.

## TURNOVER E ANDAMENTO OCCUPAZIONALE

L'indagine si è posta l'obiettivo di monitorare il turnover del settore, ovvero il tasso di ricambio del personale dato dal flusso di assunzioni (entrate) e cessazioni (uscite) che interessano la forza lavoro nell'arco di un anno. Dai dati raccolti, risulta un turnover annuale positivo

Figura 4 - Previsioni sull'andamento dell'organico delle società di comunicazione



Fonte: Indagine UNA 2019

<sup>4</sup>Rapporto sulla competitività dei settori produttivi. Edizione 2019. Istat.

<sup>5</sup>"Le prospettive per l'economia italiana per il 2019", Istat (2019).

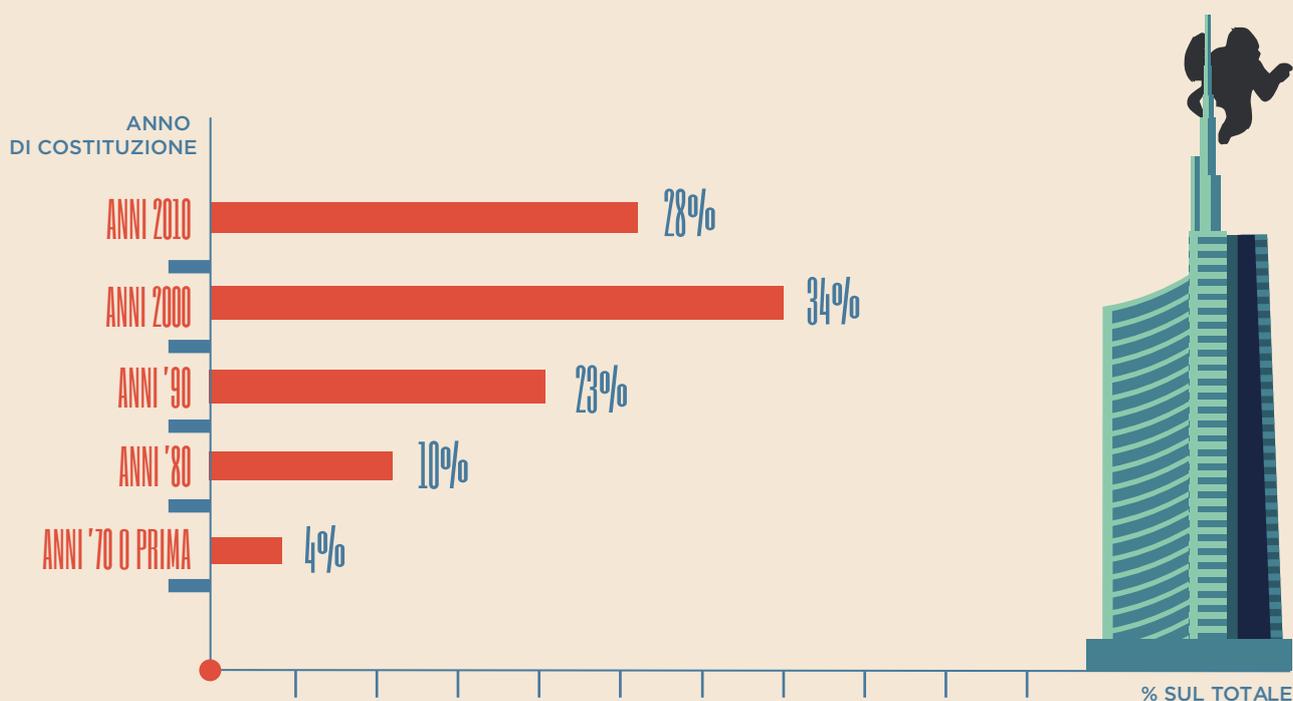
(= assunzioni/forza lavoro) pari al 12% e un turnover annuale negativo (= cessazioni/forza lavoro) pari a -7%. Per il 2018 si registra quindi un saldo positivo pari al 5%, che si traduce in un aumento dell'organico totale del settore. Tale saldo positivo sostiene la crescita del settore, in linea con le previsioni di crescita complessiva del fatturato. Si tratta di un dato simile a quello registrato in occasione della precedente indagine, in cui si stimava un saldo tra entrate e uscite pari a circa il 6%.

L'andamento occupazionale positivo è confermato anche dalle previsioni espresse dal campione di aziende che ha partecipato all'indagine. Alla domanda su come pensano che varierà il proprio organico nel corso del 2019, il 31% delle aziende prevede un lieve aumento, mentre il 17% prevede un aumento significativo o forte. Poche, invece, le aziende che annunciano una possibile contrazione dell'organico (11% del campione).

## ANNO DI FONDAZIONE

Nonostante la debole congiuntura economica italiana, si tratta di un settore in grande fermento composto da società relativamente giovani. L'85% delle società del nostro campione è nato dopo gli anni '90, con un forte incremento negli anni 2000, presumibilmente per effetto del boom creato all'arrivo dell'era digitale. E' interessante notare che ben il 28% delle società del nostro campione ha meno di 10 anni di vita, essendo nato dopo il 2010, il che mostra un settore dinamico e in forte espansione, trainato dal costante progresso tecnologico (si pensi alla proliferazione di nuove piattaforme social, allo sviluppo dell'intelligenza artificiale, alla maggior penetrazione di Internet, al maggior utilizzo di smartphone, ecc..).

Figura 5 - Anno di fondazione delle imprese in % sul totale del campione

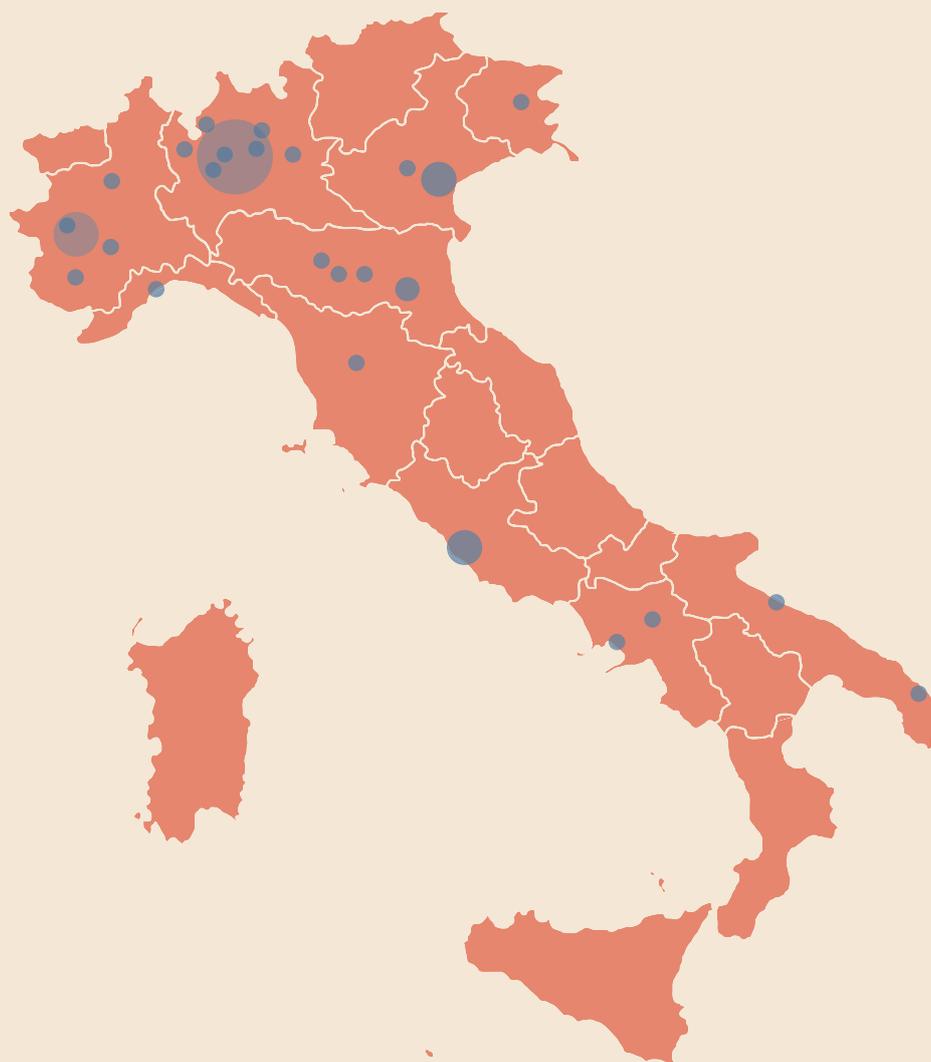


Fonte: Indagine UNA 2019

## DISTRIBUZIONE GEOGRAFICA

Se guardiamo ai quartier generali delle società, l'84% del nostro campione ha sede nel Nord Italia. Svelta in particolare la posizione di Milano, sede principale del 48% delle società di comunicazione, seguita - seppur a distanza - da Torino (11% del campione). Nel Centro si distingue Roma (11%), mentre sono pochissime le società con sede al Sud (3% del campione). Nonostante la ridotta dimensione media, il 34% delle società intervistate ha aperto almeno una seconda filiale in Italia (tra le città più rappresentate Roma e, ancora, Milano). Poche, invece, le società indipendenti italiane che hanno aperto filiali all'estero: solo il 7% del campione ha infatti deciso di varcare le frontiere e aprire una filiale oltralpe. Chi lo ha fatto, ha spesso scelto città extra-europee (ad esempio, in Cina o Stati Uniti).

Figura 6 - Distribuzione geografica delle sedi



Fonte: Indagine UNA 2019

## CONTRATTAZIONE COLLETTIVA

Dai dati dell'indagine emerge come il Contratto collettivo nazionale di lavoro (CCNL) più diffuso sia quello del Commercio, scelto dal 77% delle imprese. L'11% delle imprese sceglie invece il CCNL Grafica, Editoria e Radiotelevisione, mentre il restante 12% adotta una varietà di altri contratti collettivi (grafici industria, artigianato, lavoratori spettacolo, etc.).

L'indagine ha inoltre indagato la diffusione della contrattazione collettiva di secondo livello, ovvero la presenza di attività negoziale svolta a livello territoriale o aziendale, che ha la funzione di integrare le condizioni previste nel CCNL per meglio rispondere ai bisogni della singola azienda, o delle aziende appartenenti a una determinata area geografica. In base ai nostri dati, la contrattazione di secondo livello è presente nel 18% delle società del campione, ma la percentuale scende al 7% nelle Micro imprese (< 1 milione di fatturato). Si tratta di un dato inferiore alla media del settore servizi, in cui la contrattazione di secondo livello è presente nel 31% delle imprese<sup>6</sup>. La ragione di tale divario è probabilmente da attribuire a fattori quali la ridotta dimensione media delle società di comunicazione e, come vedremo in seguito nel presente rapporto, l'elevata quota di forza-lavoro non dipendente e "flessibile" che orbita intorno a tali società, per la quale il datore di lavoro non ha necessità di contrattare aspetti accessori rispetto al CCNL.

Dato tale contesto, non sorprende che anche le rappresentanze sindacali RSA/RSU appaiano poco diffuse, essendo presenti solo nel 5% delle società del nostro campione. Il dato è inferiore sia alla media nazionale, vicina al 12%, che alla media del settore "Servizi di informazione e comunicazione" (settore J della classificazione ATECO), anch'essa pari al 12%<sup>7</sup>. Così come avviene in tutti gli altri settori produttivi, anche nel settore delle agenzie di comunicazione la presenza di RSA/RSU aumenta al crescere della classe dimensionale dell'impresa, pur restando sempre al di sotto del dato medio nazionale. Le rappresentanze sindacali sono infatti quasi sempre assenti nelle imprese sotto i 50 dipendenti (nel nostro campione la percentuale è pari al 3%), mentre la percentuale sale al 33% nelle società con più di 50 addetti.

---

<sup>6</sup>Dati tratto dal Progetto Report intermedio pubblicato da CNEL-ISTAT sul tema "Produttività, struttura e performance delle imprese esportatrici, mercato del lavoro e contrattazione integrativa" (2013).

<sup>7</sup>Dati tratto dal Progetto Report intermedio pubblicato da CNEL-ISTAT sul tema "Produttività, struttura e performance delle imprese esportatrici, mercato del lavoro e contrattazione integrativa" (2013).

## 4. GLI OCCUPATI

Una parte consistente dell'indagine UNA è dedicata a indagare le caratteristiche dell'occupazione generata dalle società di comunicazione italiane. La finalità delle domande inserite nel questionario è capire le peculiarità di questo settore rispetto alle caratteristiche della forza lavoro italiana, ed evidenziare eventuali criticità nella gestione del personale.

Dove possibile, confrontiamo i dati dell'indagine con le informazioni ricavabili dalla Rilevazione Continua delle Forze Lavoro condotta da Istat. In particolare, nei seguenti paragrafi compariamo l'occupazione nel settore comunicazione sia con il resto del comparto servizi<sup>8</sup> che con il mercato del lavoro italiano nel suo complesso.

### GENERE E ETÀ

Dall'analisi della composizione della forza lavoro per genere, emerge chiaramente come nel settore delle società di comunicazione lavori un elevato numero di donne. La quota di occupazione femminile nelle società del nostro campione è infatti largamente maggioritaria, raggiungendo in media il 65%, e restando pressoché stabile in tutte le fasce d'età. Si tratta chiaramente di una peculiarità di questo settore, che lo differenzia sia dal mercato del lavoro italiano nel suo complesso, nel quale la quota di donne tra gli occupati è pari solo al 42%, sia al solo mercato dei servizi, dove le donne sono il 47%.

Un'altra caratteristica distintiva del settore comunicazione è una forza lavoro molto giovane: dalla nostra indagine emerge infatti che il 47% degli occupati nelle società di comunicazione ha un'età compresa tra i 15 e 34 anni, ben 24 punti percentuali in più rispetto alla media della forza lavoro italiana (e 22 punti percentuali in più rispetto al solo settore servizi).

La presenza di occupati stranieri è invece molto ridotta (pari solo al 4%), e inferiore alla media nazionale (11%). Solo nelle società indipendenti con filiali all'estero la presenza di occupati stranieri sale al 9%, restando comunque al di sotto della media nazionale. Nel suo complesso, il settore delle società di comunicazione italiane appare molto incentrato sul mercato nazionale e poco aperto verso l'internazionale, come testimonia il basso numero di società indipendenti con filiali all'estero e la quota ridotta di occupati non-italiani tra la forza lavoro.

---

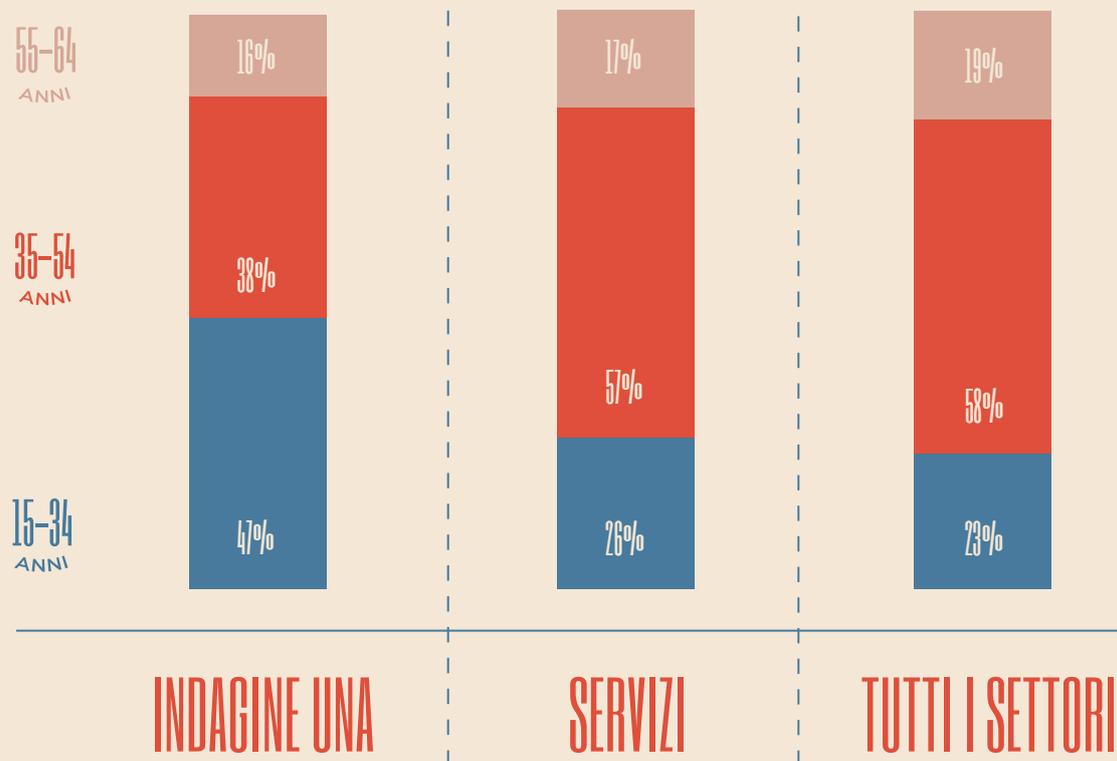
<sup>8</sup>Nello specifico, definiamo il settore servizi come composto da: i) servizi di informazione e comunicazione; ii) attività finanziarie e assicurative; iii) attività immobiliari, servizi alle imprese e altre attività professionali e imprenditoriali; iv) altri servizi collettivi e personali (ovvero dai codici ATECO J, K, L, M, N, R, S). Restano invece esclusi il settore commercio, pubblica amministrazione, istruzione e sanità. Ricordiamo che gli occupati delle società di comunicazione appartengono, nella maggioranza dei casi, alla categoria J (servizi di informazione e comunicazione) della classificazione ATECO 2007 dei settori.

Figura 7 - Percentuale di donne in diversi settori



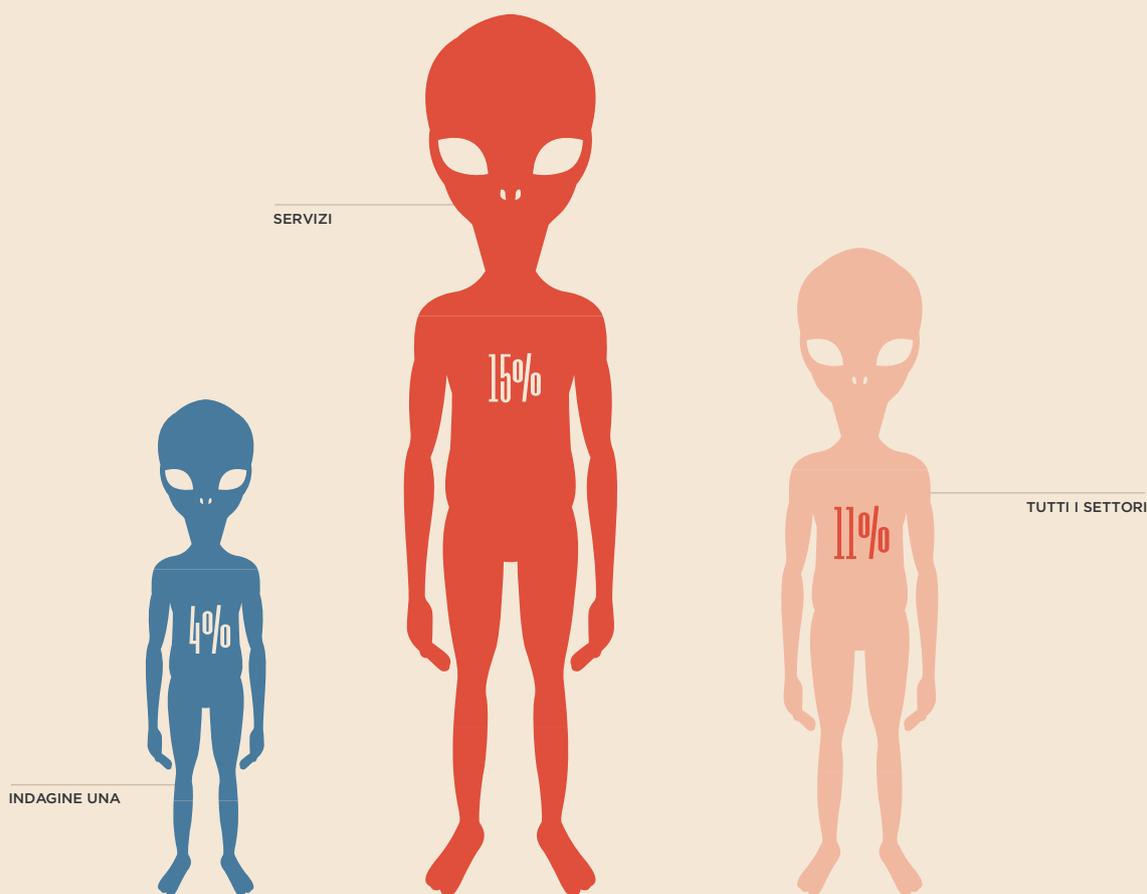
Fonte: Indagine UNA 2019 e elaborazioni degli autori su Rilevazione Continua Forze Lavoro Istat (3° Trimestre 2018)

Figura 8 - Lavoratori per classi d'età nei diversi settori



Fonte: Indagine UNA 2019 e elaborazioni degli autori su Rilevazione Continua Forze Lavoro Istat (3° Trimestre 2018)

Figura 9 - Percentuale di lavoratori stranieri nei diversi settori



Fonte: Indagine UNA 2019 e elaborazioni degli autori su Rilevazione Continua Forze Lavoro Istat (3° Trimestre 2018)

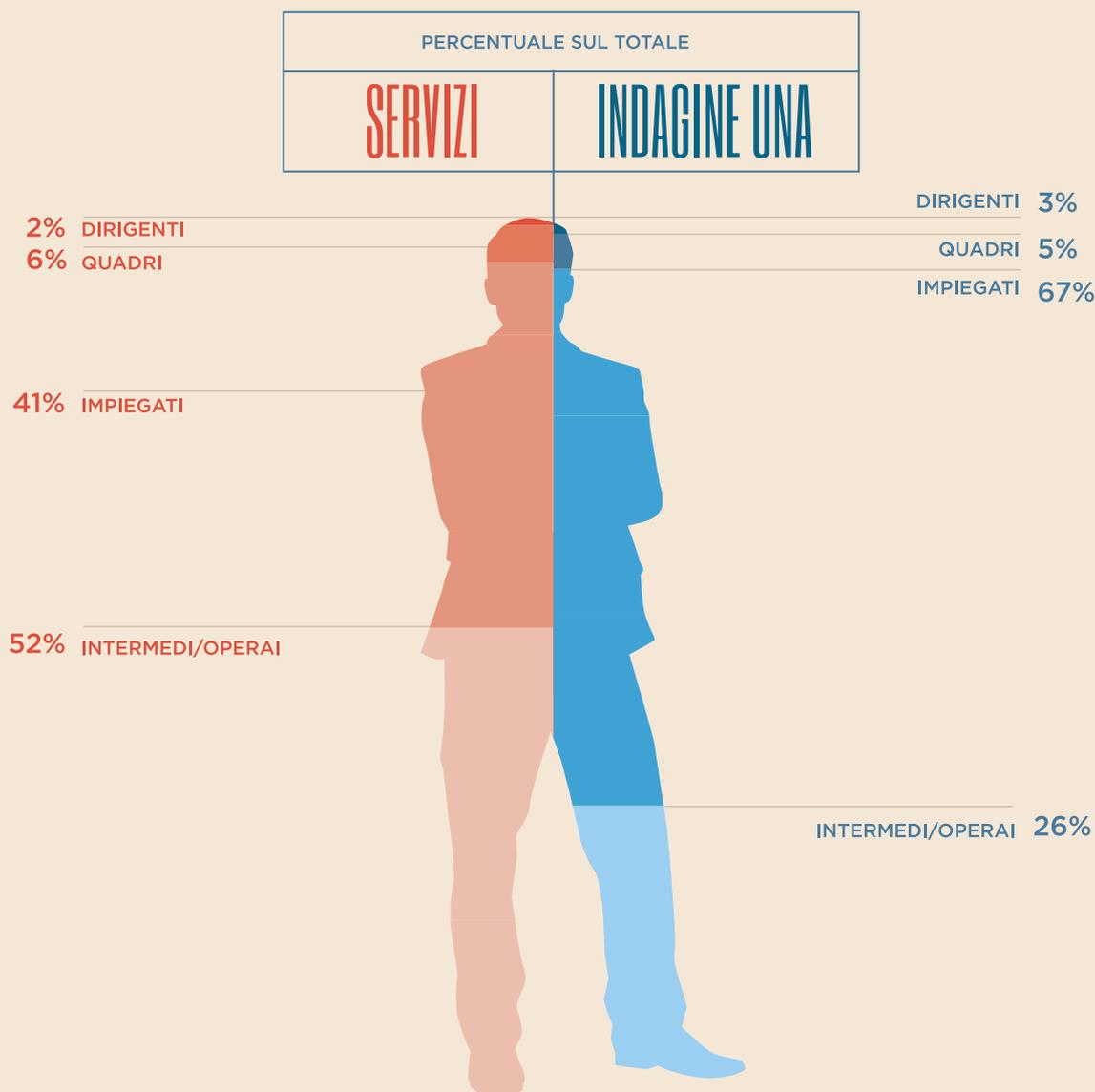
## INQUADRAMENTO

Se diamo uno sguardo ai livelli di inquadramento, troviamo che la stragrande maggioranza dei lavoratori del settore è inquadrata come impiegato, con una percentuale che si attesta intorno al 67%. Si tratta di una quota di gran lunga superiore sia al dato nazionale, pari al 43%, che al resto del comparto servizi, in cui gli impiegati sono il 41% degli occupati. La percentuale di lavoratori inquadrati come operai (26%), invece, è nettamente inferiore sia alla media nazionale (48%) che al complesso del settore servizi (52%)<sup>9</sup>.

Se guardiamo alla percentuale di donne in corrispondenza di ciascun livello di inquadramento, le società di comunicazione mostrano una presenza femminile superiore a quella del resto del comparto servizi in corrispondenza di tutti i livelli di inquadramento. Tale risultato è coerente con quanto osservato in precedenza a proposito di un'occupazione di settore

<sup>9</sup>Nell'indagine UNA viene riportata anche la categoria "Intermedi". Numericamente poco popolata, è stata qui associata agli Operai per poter confrontare i risultati con i dati della Rilevazione delle Forze Lavoro Istat (che non distingue gli Intermedi).

Figura 10 - Occupati dipendenti per livello di inquadramento

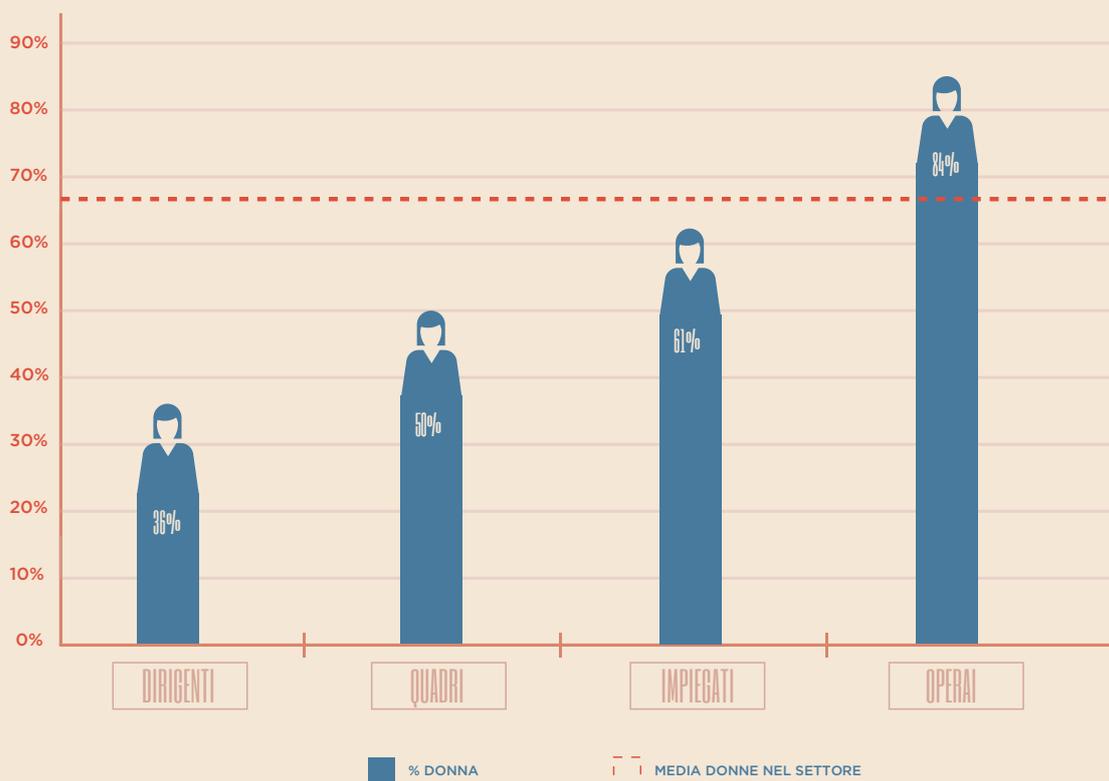


Fonte: Indagine UNA 2019 e elaborazioni degli autori su Rilevazione Continua Forze Lavoro Istat (3° Trimestre 2018)

fortemente femminile. Tuttavia, un forte divario di genere emerge proprio confrontando la percentuale media di donne tra tutti gli occupati del settore con quella nelle posizioni apicali delle società. Tra i dirigenti, infatti, la quota di donne scende drasticamente di ben 30 punti percentuali al di sotto della media di settore (passando da 66% a 36%). Tale sotto-rappresentazione delle donne è molto più pronunciata nelle società di comunicazione che nel resto del settore servizi. Viceversa, se guardiamo ai livelli di inquadramento più bassi, le donne sono fortemente sovra-rappresentate.

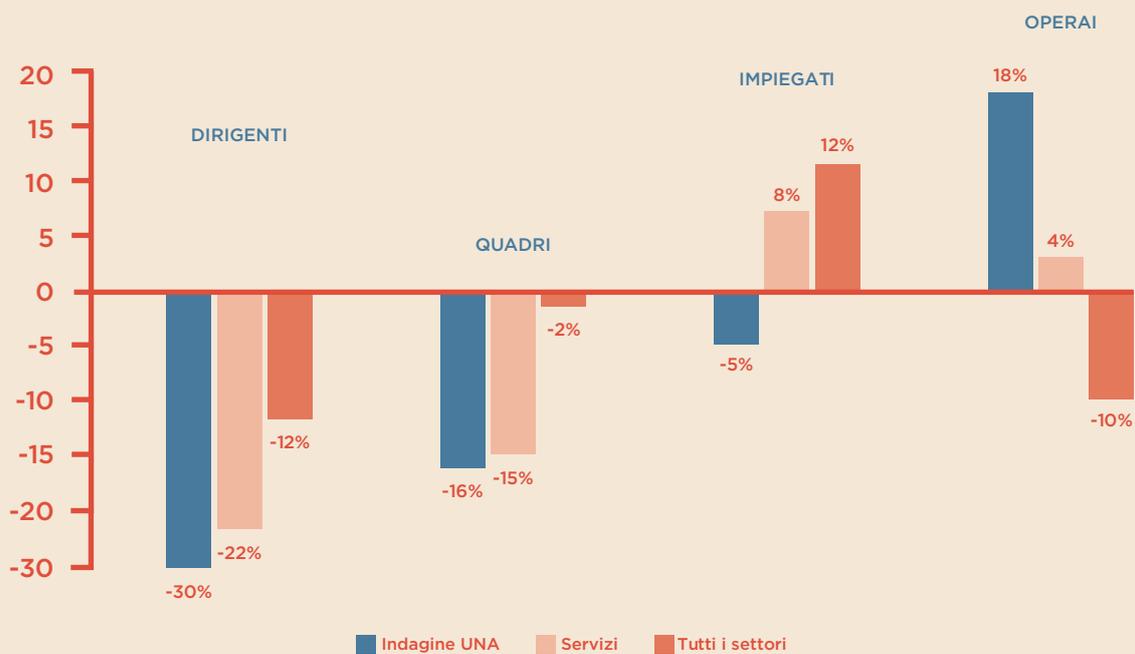
In conclusione, pur in presenza di un'occupazione largamente femminile, il settore sembra caratterizzato da una forte disparità di genere nella probabilità di accesso ai livelli di inquadramento più elevati e, di conseguenza, alle posizioni apicali all'interno delle aziende.

Figura 11 - Percentuale di donne nelle società di comunicazione, in media e per livello di inquadramento



Fonte: Indagine UNA 2019

Figura 12 - Sovra- e sotto-rappresentazione delle donne rispetto alla media di settore per livello di inquadramento



Fonte: Indagine UNA 2019 e elaborazioni degli autori su Rilevazione Continua Forze Lavoro Istat (3° Trimestre 2018)

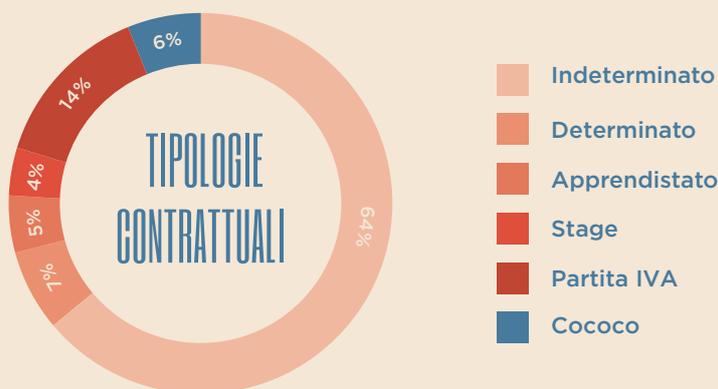
## TIPOLOGIE CONTRATTUALI

Alle società coinvolte nell'indagine è stato chiesto di dividere i propri lavoratori per tipologia contrattuale. L'informazione è stata raccolta sia per i lavoratori subordinati che autonomi impegnati nell'azienda nel 2018. Nel caso dei collaboratori (ad esempio, co.co.co e partite IVA) è stato chiesto di indicare il numero di persone che hanno lavorato per la società per almeno 6 mesi nel corso del 2018. Le collaborazioni più brevi - di durata inferiore a 6 mesi - sono state invece raggruppate in una categoria residuale genericamente definita "freelance occasionali". La finalità di questa batteria di domande è stata quella di indagare le scelte organizzative operate dalle imprese nella gestione del personale e nella composizione del "mix ottimale" di forme contrattuali (scegliendo la quota di rapporti di lavoro di tipo subordinato vs. autonomo; di contratti stabili vs. a termine).

Guardando i dati dell'indagine, scopriamo che il 64% del personale che lavora stabilmente presso le società di comunicazione è assunto con contratti a tempo indeterminato. Per "lavorare stabilmente" qui intendiamo tutti i rapporti di lavoro dipendente oppure le collaborazioni della durata minima di 6 mesi nel corso dell'anno 2018<sup>10</sup>. Il restante 36% della forza lavoro si suddivide invece tra diverse tipologie contrattuali a termine e/o autonome: il 7% di contratti a tempo determinato, il 6% di co.co.co, il 9% di rapporti di lavoro con contenuto formativo più o meno strutturato come apprendistato (5%) e stage (4%), e infine una quota del 14% di lavoratori autonomi con partita IVA. Ai lavoratori che collaborano stabilmente, si aggiunge una quota di "freelance occasionali" (collaborazioni occasionali, partite IVA che hanno lavorato meno di 6 mesi, etc.), pari in media a circa il 21% degli occupati.

In sintesi, la tipica società di comunicazione sceglie di avere una quota significativa della propria forza lavoro assunta con forme contrattuali flessibili. I motivi possono essere molteplici. In primis, la necessità di adattarsi rapidamente a variazioni temporanee - in positivo o negativo - della domanda, in un settore che tende a lavorare per commesse e progetti con un orizzonte temporale finito. Il mantenimento di una quota significativa di lavoratori a termine e lavoratori autonomi permette infatti di contrarre rapidamente, e a costi

Figura 13 - Tipologie contrattuali nella società tipo



Fonte: Indagine UNA 2019

<sup>10</sup>Nello specifico, consideriamo: i) tutti i rapporti di lavoro dipendente (CTI, CTD e apprendistato), ii) gli stage; iii) i co.co.co della durata minima di 6 mesi; iv) le collaborazioni della durata minima di 6 mesi.

ridotti, la dimensione del proprio organico. La seconda motivazione riguarda probabilmente il vantaggio strategico di mantenere un bacino di lavoratori che “orbitano” attorno all’impresa, assunti con forme contrattuali flessibili, da cui poter eventualmente reclutare a fronte di aumenti permanenti del proprio organico.

## 5. QUALITÀ DEL POSTO DI LAVORO

Tra gli addetti ai lavori del settore comunicazione vi è la diffusa percezione che le esigenze lavorative di questo comparto richiedano orari flessibili e molte ore di extra lavoro. Un ritmo di lavoro intenso e stressante, le “nottate” di lavoro prima delle consegne e un elevato numero di straordinari sono tutte caratteristiche che vengono spesso citate come elementi tipici del lavoro in questo settore. Tali ritmi lavorativi sono sostenuti grazie ad una forza lavoro giovane o giovanissima, in media più disponibile a sostenere ritmi di lavoro estremamente intensi rispetto a lavoratori più anziani o con carichi familiari. Allo stesso tempo, gli stessi addetti ai lavori sottolineano come il settore goda di un ambiente lavorativo flessibile e creativo, in cui spesso i datori di lavoro forniscono servizi e beni accessori alla retribuzione al fine di migliorare il clima lavorativo e il benessere del personale all’interno dell’azienda, ispirandosi al modello di aziende americane come Google e Facebook.

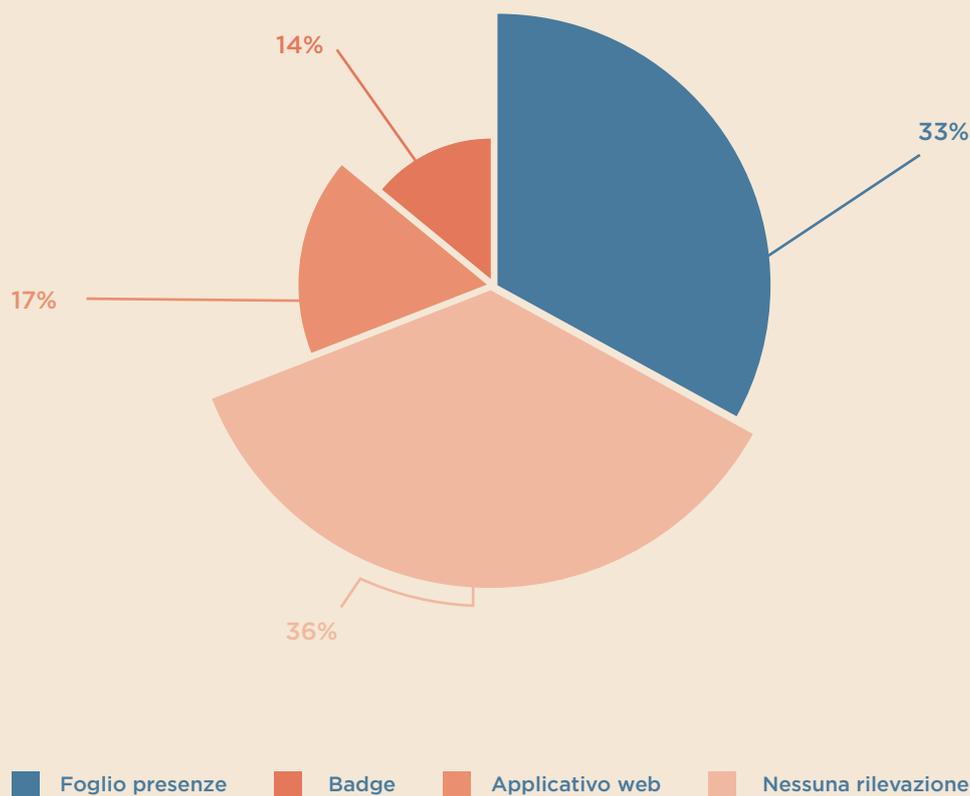
L’indagine si è posta l’obiettivo di capire se e in quale misura tali percezioni corrispondano effettivamente alla realtà lavorativa del settore. Il questionario ha infatti raccolto informazioni sulla gestione dell’orario di lavoro e sull’insieme di beni e servizi forniti dai datori di lavoro al di fuori della busta paga (i cosiddetti benefit aziendali o “fringe benefit”). Le risposte ottenute ci forniscono alcune interessanti indicazioni sulla qualità del lavoro nel settore delle agenzie di comunicazione.

### ORARI DI LAVORO

L’inserimento nel questionario di domande sull’orario di lavoro e – ancora di più – sul ricorso agli straordinari è stata certamente una scelta delicata. Le società che richiedono sistematicamente orari di lavoro estremamente lunghi, e che magari ricorrono a straordinari non retribuiti, hanno infatti forti incentivi a non riportare all’esterno tali informazioni, o almeno a ridimensionarne l’effettiva incidenza, nella consapevolezza di attuare comportamenti che costituiscono un trattamento non corretto dei propri dipendenti. Per limitare tale problema, l’indagine è stata volutamente svolta in modo anonimo (non conosciamo, in altre parole, il nome delle società che hanno fornito le informazioni). È tuttavia possibile che i dati presentati di seguito rappresentino in realtà una sottostima della reale consistenza di fenomeni come il

ricorso sistematico ad orari lavorativi molto lunghi o a straordinari non pagati. Dalle risposte fornite in materia di organizzazione dei tempi di lavoro, emerge chiaramente la diffusione di orari di lavoro flessibili. Ad esempio, il 26% delle società del nostro campione alla domanda su quale sia l'orario tipico di ingresso e uscita dal posto di lavoro, dichiara esplicitamente di non avere alcun orario standard. Il dato sembra ulteriormente confermato dalle risposte alla domanda su quali strumenti vengano utilizzati per rilevare presenze e orari del personale. Nel 36% delle aziende, infatti, non viene applicata alcuna rilevazione. Un altro indicatore rivelatore di una gestione di tempi lavorativi improntata alla flessibilità è l'elevata incidenza dello smartworking: il 52% delle società di comunicazione del nostro campione dichiara infatti di ricorrere a tale strumento. In media, in tali società, usufruisce dello smartworking il 48% dei lavoratori dipendenti. Nel 75% dei casi si tratta di uno o due giorni a settimana, ma è presente anche una quota di aziende in cui è consentito 5 giorni a settimana (il 16%).

Figura 14 - Strumenti utilizzati per la rilevazione di presenze e orari del personale



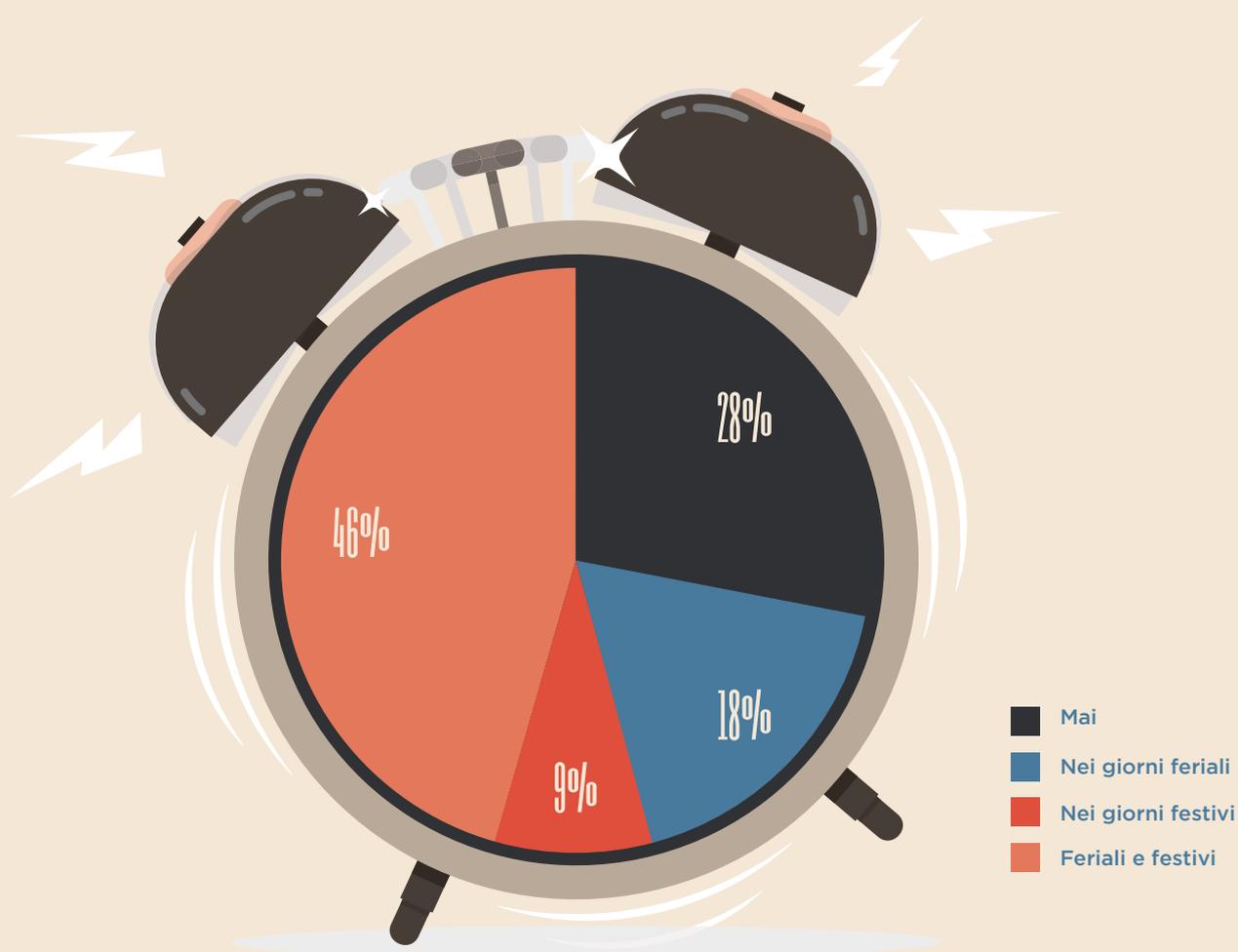
Fonte: Indagine UNA 2019

Veniamo ora alla questione della durata effettiva dell'orario di lavoro. A conferma del sistematico ricorso ad ore supplementari rispetto alle canoniche 8 ore giornaliere, il 72% delle società del nostro campione dichiara di ricorrere agli straordinari. Nello specifico, il 46% delle imprese riporta che alcuni dei propri dipendenti svolgono straordinari sia nei giorni feriali che in quelli festivi, il 18% solo nei giorni feriali, il 9% solo durante i weekend. In media, gli straordinari coinvolgono quasi la metà dei lavoratori delle aziende (47%) nel corso della settimana, un quarto nel fine settimana. Infine, le aziende che ricorrono al lavoro straordinario durante i weekend, lo fanno in media due giorni al mese.

Nonostante questo utilizzo massiccio di ore extra di lavoro, solo il 23% delle società dichiara di retribuire interamente gli straordinari in busta paga. Un 15% aggiuntivo dichiara che gli straordinari vengono "talvolta pagati". La soluzione preferita dalle aziende sembra quella di permettere il recupero degli straordinari, in tutto (28%) o in parte (15%), tramite la fruizione di permessi o giorni aggiuntivi di ferie. Infine, il 17% delle società dichiara di non prevedere alcuna compensazione.

Il quadro complessivo che emerge da tali dati è quello di un settore in cui effettivamente il

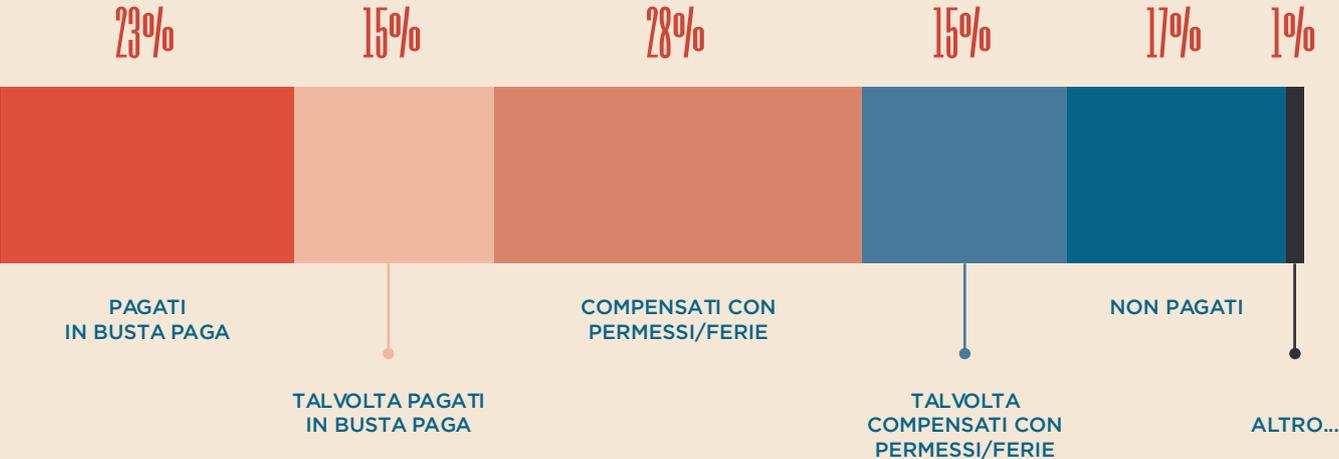
Figura 15 - Percentuale di società in cui si svolgono straordinari



Fonte: Indagine UNA 2019 e elaborazioni degli autori su Rilevazione Continua Forze Lavoro Istat (3° Trimestre 2018)

ricorso a ore extra di lavoro è una prassi diffusa, solo in minima parte compensate tramite incrementi retributivi. La strategia più diffusa sembra invece quella di introdurre schemi di flessibilità oraria, come il recupero di ferie o permessi (di cui usufruire presumibilmente nei momenti di minore attività) oppure orari giornalieri flessibili, che non prevedono una precisa rilevazione delle ore effettivamente svolte. Tale flessibilità si presta a una duplice interpretazione: da una parte, elimina rigidità organizzativa e, così facendo, tempera parte del disagio causato ai lavoratori da orari di lavoro estremamente lunghi; dall'altra, favorisce lo svolgimento di ore supplementari che sfuggono ad una precisa contabilità aziendale.

Figura 16 - Modalità di compensazione degli straordinari



Fonte: Indagine UNA 2019

## BENEFIT E BONUS AZIENDALI

Se diamo uno sguardo d'insieme ai benefit aziendali concessi dalle società del nostro campione, quelli in assoluto più diffusi sono il telefono e il computer aziendali, seguiti dai buoni pasto. Nella Figura sottostante riportiamo i benefit aziendali più diffusi e la frequenza con cui vengono concessi nelle società del nostro campione.

Figura 17 - Tipologia di benefit utilizzati



Fonte: Indagine UNA 2019

Altro tema di grande interesse è la questione dei bonus o premi di produzione. Secondo i nostri dati, i premi di produzione sono presenti nel 78% delle società del nostro campione. Si tratta di un numero estremamente elevato, soprattutto se comparato con la media del settore servizi, in cui i premi di produzione vengono concessi nel 10% delle imprese, o del

comparto “Servizi di informazione e comunicazione” (settore J della classificazione ATECO) in cui sono presenti nel 15% dei casi<sup>11</sup>.

Tra le aziende che adottano il sistema dei premi di produzione, questi vengono attribuiti a tutti i dipendenti nel 74% dei casi, ed esclusivamente ad alcuni inquadramenti solo nel 26% dei casi.

Le modalità di assegnazione dei premi variano significativamente tra le imprese. Nella metà delle società del campione vengono predisposti sia degli obiettivi aziendali generali che obiettivi individuali; nel 19% dei casi, vengono presi in considerazione i soli obiettivi aziendali, mentre nel 7% dei casi solamente quelli individuali. Infine, il 23% dei rispondenti dichiara di attribuire i premi di produzione sulla base di criteri puramente discrezionali.

L'insieme di questi dati evidenzia una elevata differenziazione e complessità dei sistemi di incentivazione, sia nella distribuzione che nelle modalità di implementazione. Considerando che nel settore delle società di comunicazione la contrattazione di secondo livello è poco diffusa, i premi di produzione potrebbero essere utilizzati per meglio adattare i propri schemi retributivi alle peculiarità aziendali in assenza di contrattazione collettiva. Inoltre, si tratta probabilmente di una scelta legata alle caratteristiche del lavoro nel settore comunicazione: la presenza di un premio di produzione sembra coerente con un sistema di remunerazione che tende a premiare la produttività individuale e può costituire un meccanismo compensatorio per riconoscere ex-post ad alcuni lavoratori il carico di ore extra sostenuto nel corso dell'anno (riconoscimento tuttavia aleatorio, in quanto legato ai risultati conseguiti dall'azienda). Colpisce in questo senso, l'elevata quota di aziende che adottano modalità di assegnazione dei premi su base individuale.

Figura 18 - Criteri di determinazione dei premi di produzione



Fonte: Indagine UNA 2019

<sup>11</sup>Nella precedente indagine 2018, a cura del centro Studi ASSOCOM, il dato risultava simile: ben l'80% dei rispondenti dichiarava di utilizzare un sistema di premi di produzione.

Hanno partecipato alla stesura del questionario dell'indagine, all'elaborazione dei dati e alla redazione del rapporto:

Stefano Del Frate - Direttore Generale, UNA

Marianna Ghirlanda - Ceo, DLVBBDO

Davide Baldi - Ceo & Founder, DUDE

Paola Monti - Research Coordinator, Fondazione Rodolfo Debenedetti

La copertina e il layout grafico sono di Luca Riva - Deputy Creative Director e di Francesca Chianese, Graphic Designer, DUDE.

Per la stampa si ringrazia Promomedia.