

MASTERMEDIA

Nuove competenze
della **COMUNICAZIONE** per l'industria

Rapporto di ricerca
1999 - 2001

Realizzato da:





COMITATO DI PILOTAGGIO

<i>Carlo Lombardi</i>	OSSERVATORIO PER I QUOTIDIANI E LE AGENZIE DI INFORMAZIONE
<i>Salvatore Curiale</i>	ASIG SERVICE
<i>Andrea Pugliese</i>	EUROMEDIA
<i>Roberto Liscia</i>	ANEE
<i>Claudio Covini</i>	ASSOGRAFICI
<i>Ivan Cecchini</i>	AIE
<i>Roberto Taranto</i>	ASSOCARTA
<i>Giancarlo Meani</i>	ANES
<i>Guido Corbella</i>	ACIMGA
<i>Fabrizia Cambiaghi</i>	ARGI
<i>Lorenzo Del Boca</i>	ORDINE DEI GIORNALISTI

COMITATO SCIENTIFICO

<i>Carlo Lombardi</i>	OSSERVATORIO PER I QUOTIDIANI E LE AGENZIE DI INFORMAZIONE
<i>Salvatore Curiale</i>	ASIG SERVICE
<i>Luca Michelli</i>	ASIG SERVICE
<i>Andrea Pugliese</i>	EUROMEDIA
<i>Marco Razzi</i>	UNIVERSITA' DI GENOVA

COORDINAMENTO SCIENTIFICO

<i>Marco Razzi</i>	UNIVERSITA' DI GENOVA
--------------------	-----------------------

RESPONSABILE DELLA RICERCA

<i>Amanda Colletti Curatolo</i>	EUROMEDIA
---------------------------------	-----------

COORDINAMENTO DELLA RICERCA

<i>Cristiana Ortu</i>	EUROMEDIA
-----------------------	-----------

GRUPPO DI RICERCA

<i>Marco Razzi</i>	UNIVERSITA' DI GENOVA
<i>Amanda Colletti Curatolo</i>	EUROMEDIA
<i>Cristiana Ortu</i>	EUROMEDIA
<i>Claudia Altieri</i>	EUROMEDIA
<i>Antonino Militello</i>	EUROMEDIA
<i>Nunzia Bali</i>	EUROMEDIA

HANNO COLLABORATO

Pierfrancesco Attanasio (AIE), Giovanni Peresson (AIE), Rosella Cattaneo (ANEE), Rita Invernizzi (ANES), Isabella Viganò (ANES), Rita Ronchi (CALEIDOS per ANES), Valter Viscardi (ASSOGRAFICI), Maria Adelaide Villa (ASSOCARTA), Maurizio Bianchi (ACIMGA).

La riproduzione e/o diffusione parziale o totale di quanto contenuto nel presente volume è consentita esclusivamente con la citazione completa della fonte:
"Osservatorio Tecnico per i quotidiani e le agenzie di informazione e Ministero del Lavoro Ufficio Centrale OFPL MasterMedia: nuove competenze per l'industria della comunicazione 1999-2001".

Indice	Pag.	3
Premessa	»	5
Parte I	»	7
Introduzione	»	9
1. Disegno della ricerca	»	11
2. Chiarificazione concettuale	»	12
<i>Definizione di impresa multiplemedia</i>	»	12
<i>Il concetto di competenza</i>	»	14
<i>Obiettivi conoscitivi della ricerca</i>	»	20
3. Ruolo delle Associazioni <i>partner</i>	»	21
4. Definizione dell'universo di indagine e criteri di campionamento	»	25
<i>Criteri di campionamento nel primo anno</i>	»	25
<i>Criteri di campionamento nel secondo anno</i>	»	29
5. Attività svolte e strumenti utilizzati	»	30
<i>Studi settoriali</i>	»	31
<i>Il mondo delle imprese</i>	»	34
<i>Percorsi di vita professionale</i>	»	38
<i>Testimoni privilegiati</i>	»	40
INTERVISTE AI SINDACATI	»	40
INTERVISTE AGLI OPINION LEADER	»	41
6. Strumenti di analisi e lettura delle informazioni	»	41
<i>Interviste alle imprese</i>	»	41
<i>Interviste ai lavoratori</i>	»	43
7. Strumenti di diffusione delle informazioni	»	44
<i>Struttura del sito www.MM2000.it e delle banche dati</i>	»	44
Parte II	»	49
1. I risultati della ricerca	»	51
IL PROCESSO DI PRODUZIONE DI UN CD-ROM	»	51
IL PROCESSODI PRODUZIONE DI UN PORTALE	»	51
IL PROCESSO DI PRODUZIONE DI UN GIORNALE ON-LINE	»	52
<i>Rilevazione quantitativa</i>	»	52
<i>Rilevazione qualitativa</i>	»	57
<i>Testimonianze dei lavoratori</i>	»	69



2. Schede delle figure professionali	Pag.	84
<i>Introduzione</i>	»	84
<i>Le schede</i>	»	85
Conclusioni	»	111
Appendice	»	115
Bibliografia	»	141

Premessa

Percorsa l'altra metà del 'viaggio', ad un anno di distanza dalla presentazione dei risultati conseguiti nella prima annualità del progetto MasterMedia, s'impone una valutazione d'assieme sui traguardi raggiunti con la Ricerca promossa dal nostro Osservatorio.

Gli obiettivi che ci eravamo proposti erano certamente ambiziosi: si trattava, in estrema sintesi, di valutare su basi scientifiche, superando ogni tendenza all'approssimazione, il rapporto intercorrente tra progresso tecnologico e organizzazione del lavoro, tra gestione dei contenuti e supporti informativi, favorendo – come è scritto nel progetto - l'analisi e l'individuazione delle nuove professioni e, ancora di più, delle nuove competenze richieste ai lavoratori della Società dell'informazione.

La documentazione che presentiamo a conclusione del biennio di intenso e qualificato impegno di ASIG Service e di Euromedia, riuniti nel "Raggruppamento Temporaneo di Imprese" incaricato della attuazione del progetto promosso dai Sindacati e dalle imprese del settore, con il concorso attivo di tutte le organizzazioni aderenti alla iniziativa, risponde pienamente – a nostro avviso – all'impegno assunto nel 1999.

Possiamo aggiungere che, in molte circostanze, si è andati anche oltre il programma prefissato, spinti dalla volontà di approfondire ulteriormente i temi proposti, dalla convinzione di quanto potesse risultare utile acquisire preziose testimonianze da parte di chi – aziende, operatori esperti ed Associazioni – è direttamente impegnato nel definire, in ogni aspetto, esigenze e riflessi della integrazione dei processi che va sotto il nome di "convergenza digitale".

Essenziale, anche sotto questo aspetto, la scelta di estendere il campo di analisi della Ricerca a tutti i settori che operano nel campo della informazione a mezzo stampa: le mille aziende dell'industria grafica, cartotecnica e trasformatrice, rappresentate dall'ASSOGRAFICI; gli editori di libri riuniti nell'AIE; le oltre 140 imprese che editano periodici di argomento tecnico e specialistico riuniti nell'ANES; le cartiere riunite in ASSOCARTA. Senza trascurare, naturalmente l'ANEE, l'Associazione nota come espressione dell'editoria elettronica e, successivamente, come diretta conseguenza di una più adeguata interpretazione della comunicazione on-line, trasformatasi in "Associazione dei servizi e dei contenuti multimediali". Protagonisti e soggetti privilegiati della Ricerca i giornalisti che costituiscono la "professionalità trasversale" in ogni realtà editoriale e che, attraverso l'Ordine Nazionale, sono particolarmente sensibili ai temi della professionalità. Il coinvolgimento dei fornitori di tecnologie (attraverso l'ACIMGA e l'ARGI), infine, si è rivelato proficuo per completare un circuito che impone valutazioni congiunte (o, quanto meno, correlate) allo scopo di evitare le conseguenze negative di una asfittica politica di nicchia.

Alla luce delle scelte compiute e della esperienza maturata nei due anni di attività non è fuori luogo definire MasterMedia una Ricerca inedita e innovativa anche per quanto riguarda il campo di analisi. Al tempo stesso i risultati acquisiti confermano la necessità di proseguire con gli stessi criteri per valutare da vicino una evoluzione tutt'altro che conclusa.

L'innovazione tecnologica è un processo del quale sarebbe assurdo ipotizzare un termine. I modelli e gli strumenti dell'informazione evolvono costantemente nell'intento di assecondare compiutamente la domanda di mercato. Professionalità e competenze richiedono di conseguenza un arricchimento costante proiettato a superare definitivamente i confini del 'mestiere'.

MasterMedia va considerata, pertanto, una tappa importante di un progetto che non può prevedere scadenze. La Ricerca che presentiamo e l'attività che l'Osservatorio porta avanti, con impegno crescente, da oltre un decennio, ci hanno consentito di conoscere dati e fenomeni a lungo trascurati e talvolta ignorati.



Si tratta ora di creare le condizioni per indagare a fondo sulle realtà venute alla luce, per individuarne potenzialità e limiti, per comprendere quali esigenze fronteggiare allo scopo di favorire lo sviluppo di iniziative che accompagnano il manifestarsi di nuovi fermenti nel campo dell'informazione.

Carlo Lombardi

*Presidente Osservatorio Tecnico
per i quotidiani e le agenzie di informazione*

Parte I



Introduzione

L'evoluzione delle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione ha mutato profondamente la struttura economico-sociale dei Paesi più industrializzati. La Società dell'informazione richiede di misurarsi con nuovi criteri di gestione economica e nuove formule organizzative. L'impatto delle nuove tecnologie ha generato il bisogno di professioni in grado di rispondere e interpretare tali cambiamenti.

Oltre al titolo di studio o alla qualifica professionale, per entrare in questa nuova società risulta vincente un *mix* di capacità personali, tecniche e umanistiche. Si delinea, quindi, uno scenario che richiede un'analisi sistematica e un costante monitoraggio per comprendere le reali dimensioni del fenomeno e descrivere le tendenze in atto nelle aziende produttrici di informazione.

Da questo assunto è sorta l'esigenza di realizzare un'indagine sul campo volta a conoscere e comprendere il nuovo contesto in cui imprese e lavoratori operano e dovranno operare avviando il progetto MasterMedia, promosso dall'Osservatorio Tecnico per i quotidiani e le agenzie di informazione e finanziato nell'ambito delle attività del Ministero del Lavoro.

L'Osservatorio Tecnico e le organizzazioni aderenti - Associazioni di categoria, imprese e Organizzazioni sindacali - hanno avuto il compito di governare il progetto nelle sue linee strategiche, coadiuvando il Comitato scientifico e l'équipe di lavoro nella realizzazione delle attività di ricerca previste. Il ruolo del Comitato di pilotaggio ha permesso di perfezionare indicatori e strumenti per realizzare le attività, ha fornito informazioni e dati su fenomeni diffusi e significativi nei settori in analisi, ha confermato quanto realizzato dall'équipe e contribuito con prodotti originali all'attività di ricerca nel suo complesso.

Obiettivi principali del progetto MasterMedia sono l'analisi e l'individuazione delle nuove competenze richieste ai lavoratori della Società dell'informazione.

L'iniziativa prende in esame la realtà italiana del *multiplemedia*, coinvolgendo attivamente il mondo delle aziende per analizzare gli aspetti di innovazione tecnologica introdotti all'interno dei processi produttivi, le tendenze del mercato del lavoro e l'impatto sulle professioni.

Gli obiettivi del progetto sono sintetizzabili in:

- ampliare ed estendere progressivamente la conoscenza sistematica dell'industria dell'informazione, in particolare delle imprese *multiplemedia* in Italia;
- ampliare ed estendere l'attività di monitoraggio sul mercato del lavoro e sui bisogni formativi, con particolare attenzione alle nuove opportunità di impiego e allo sviluppo di nuove professionalità legate al fenomeno della convergenza digitale dei media;
- individuare e codificare le competenze necessarie ai profili professionali richiesti dal mercato, al fine di orientare e accompagnare chi è interessato ad un inserimento in questo settore;
- mettere a disposizione del sistema educativo e della formazione professionale indicatori, strumenti e metodologie utili a definire percorsi formativi adeguati alle nuove esigenze del mercato del lavoro;
- contribuire a colmare il divario esistente tra i lavoratori e le aziende più innovative del settore, che necessitano spesso di personale dotato di competenze non facilmente reperibili attraverso i consueti percorsi educativi e formativi.

I risultati di questo lavoro, oltre a rappresentare un patrimonio per gli stessi promotori e aderenti al progetto, costituiscono una valida base per il confronto con i referenti istituzionali. Inoltre, è stato creato un sistema dinamico di banche dati disponibile su Internet e accessibile da tutti gli attori coinvolti nel processo di formazione e orientamento

(aziende, agenzie formative, consulenti, giovani). Questi strumenti operativi, fruibili on-line all'indirizzo <http://www.MM2000.it> si articolano in:

- forum delle tecnologie: presentazione di ricerche settoriali, approfondimento di temi d'interesse finalizzati anche al confronto tra le imprese a livello nazionale ed internazionale;
- banca dati dell'offerta formativa: indicazioni sulle strutture di formazione e riqualificazione professionale che forniscono le competenze necessarie per entrare e operare nelle imprese del settore;
- banca dati delle competenze professionali: codifica delle nuove competenze richieste dall'industria della comunicazione;
- banca dati delle imprese: presentazione delle imprese afferenti al settore grafico editoriale e a maggior contenuto innovativo operanti nel contesto nazionale.

Tale sistema di banche dati permette di ottenere informazioni sulle opportunità di formazione nel settore, sulle peculiarità delle figure professionali impiegate e, più in generale, aiuta a comprendere le caratteristiche delle imprese *multiplemedia*.

Il due volumi raccolgono i risultati dell'attività svoltasi nell'arco di due anni di attività conseguiti grazie alla collaborazione tra ricercatori, rappresentanti dell'Organismo promotore e delle Associazioni *partner* che hanno contribuito, secondo le proprie peculiarità, a porre le basi per la definizione delle caratteristiche di un Osservatorio permanente sull'industria della comunicazione.

Nel primo volume, suddiviso in due parti, è descritta la metodologia utilizzata, nonché le fasi ed i momenti della ricerca; sono presentati gli strumenti elaborati per l'indagine di campo (qualitativi e quantitativi) e resi espliciti i concetti di riferimento adottati nell'ambito del presente lavoro.

Seguono i risultati dell'indagine: analisi quantitativa delle caratteristiche strutturali delle imprese, analisi qualitativa con interviste condotte presso le aziende e colloqui con i testimoni privilegiati accanto alle storie di vita lavorativa (percorsi professionali) realizzate grazie alla collaborazione degli stessi lavoratori. Queste attività hanno permesso di analizzare e descrivere le figure professionali coinvolte nei nuovi o innovati processi produttivi dell'industria della comunicazione. Inoltre, l'analisi delle interviste ai lavoratori ha permesso di tratteggiare le storie di vita professionale che rappresentano dei percorsi esemplificativi per chi desidera inserirsi in questo settore. Nella parte finale del primo volume sono inserite le schede descrittive delle figure professionali secondo uno schema che si ritrova nella Banca dati delle competenze in libera consultazione sul sito di progetto.

Nel secondo volume sono state raccolte le sintesi dei rapporti settoriali curati dalle Associazioni *partner*. Le singole monografie, consultabili in forma integrale nel sito di MasterMedia, descrivono le caratteristiche del settore proponendo un quadro complessivo dell'ampio ventaglio di realtà comprese nella più estesa industria della comunicazione. Obiettivo degli studi settoriali è fornire una prima fotografia d'insieme degli aspetti strutturali, della situazione di progresso tecnologico, delle possibilità di evoluzione, ma anche delle criticità che potrebbero ostacolare lo sviluppo delle singole imprese e del settore in generale. Nella parte finale del volume trovano spazio saggi di approfondimento curati dalle Associazioni aderenti, che hanno potuto in questo modo mettere in evidenza peculiarità del settore che rappresentano scegliendo un tema chiave e significativo. Questo permette di arricchire ulteriormente la visione d'insieme dell'industria della comunicazione, obiettivo prioritario dell'Osservatorio Tecnico che riunisce aziende e imprese che trattano l'informazione o ne permettono la produzione con strumenti e supporti diversi; queste imprese, solo apparentemente non legate tra loro sono, invece, fortemente integrate tanto da beneficiare di un'analisi complessiva del settore inteso come realtà fluida e mutevole in ragione proprio del rapido sviluppo tecnologico.

1. Disegno della ricerca

La progressiva introduzione di tecnologie innovative da parte delle aziende produttrici di informazione ha modificato e continua a trasformare i tradizionali modelli di organizzazione del lavoro e le caratteristiche delle competenze richieste. Le Associazioni di categoria, le imprese e le rappresentanze sindacali hanno, quindi, espresso l'esigenza di effettuare studi e indagini, per conoscere e comprendere il nuovo contesto in cui imprese e lavoratori operano e dovranno operare.

In questa prospettiva si inserisce il progetto MasterMedia, promosso dall'Osservatorio Tecnico per i quotidiani e le agenzie di informazione.

MasterMedia, attraverso un piano di lavoro descritto in dettaglio nel presente capitolo, ha preso in esame la realtà italiana delle imprese *multiplemedia*, ovvero quelle aziende in cui tutte le tecnologie multimediali disponibili vengono utilizzate nel processo produttivo o dominano nel prodotto finale integrando contenuti di origine diversa (testo, grafica, audio e video) in un unico supporto multimediale on-line o off-line.

Lo studio ha coperto un arco temporale di due anni: nel corso della prima fase è stata sviluppata una metodologia sperimentale di lavoro e sono stati definiti alcuni strumenti per la raccolta e il trattamento delle informazioni; l'anno successivo sia la metodologia che gli strumenti di indagine sono stati ampliati e perfezionati fino a giungere ad un percorso completo, ovvero un modello che può considerarsi ripetibile e rappresentativo.

I risultati e le riflessioni conclusive redatte al termine della seconda annualità (novembre 2001) tracciano un *iter* che potrebbe essere proposto come prassi per rilevazioni periodiche da parte dei rappresentanti dell'industria della comunicazione che hanno partecipato attivamente durante l'intera durata del progetto.

La ricerca avviata con il progetto MasterMedia si è posta come scopi prioritari l'analisi, l'individuazione e la codifica delle nuove competenze richieste dalla Società dell'informazione. La complessità del settore, la sua dinamicità, l'articolazione delle figure che vi lavorano, rappresentano le premesse sulle quali è stato strutturato il percorso d'indagine. La ricerca presenta quindi risultati di tipo descrittivo ed esplicativo con l'obiettivo di:

- conoscere l'organizzazione delle imprese operanti nel settore utilizzando tecniche e strumenti di rilevazione ideati *ad hoc*;
- individuare le tipologie di figure professionali che operano nell'industria della comunicazione approfondendo i cambiamenti indotti dall'introduzione di nuove tecnologie sulle competenze professionali richieste ai lavoratori;
- descrivere le competenze richieste ai lavoratori di questo segmento di mercato valutando la relazione tra innovazione tecnologica, creazione di nuove competenze e progressivo adeguamento di quelle tradizionali e consolidate;
- rilevare le strategie adottate dalle imprese *multiplemedia* nell'organizzazione del lavoro e nella programmazione di attività di formazione e riqualificazione per i lavoratori;
- comprendere il percorso di vita professionale proprio dei lavoratori di questo settore;
- analizzare i percorsi formativi tipo che permettono di acquisire le competenze richieste dal mercato del *multiplemedia* con l'auspicio di contribuire ad individuare nuove prassi formative o illustrare possibili adeguamenti e miglioramenti di quanto è attualmente offerto.

Nel corso del primo anno sono state definite le caratteristiche del mondo delle imprese *multiplemedia* con particolare attenzione alle realtà aziendali più significative in parte segnalate dalle Associazioni *partner* del progetto, in parte individuate dal gruppo di lavoro con criteri di casualità. Al termine dell'indagine sono state contattate 24 aziende e condotte



32 interviste a testimoni privilegiati interni alle imprese e rappresentativi del mondo produttivo. I dati raccolti - unitamente al materiale documentale analizzato - hanno permesso di definire le caratteristiche dei tre processi produttivi principali (produzione di un CD-Rom, un portale e un giornale on-line), catalogare 106 denominazioni di attività lavorative nel settore e descrivere 12 profili professionali.

Nel secondo anno di indagine sono state ampliate le conoscenze già acquisite ed si è proceduto a:

- proseguire la ricerca su campo, con l'estrazione di un campione stratificato proporzionale di 278 realtà aziendali distribuite in quattro Regioni (Piemonte, Lombardia, Emilia Romagna e Lazio);
- raccogliere 228 questionari e condurre 240 interviste semistrutturate utilizzando la traccia validata nel corso del primo anno;
- realizzare 50 interviste semistrutturate, definite percorsi di vita professionale, per individuare i profili dei lavoratori del settore in termini di storia di vita lavorativa e competenze acquisite;
- descrivere complessivamente 25 profili professionali, compresi i 12 già codificati e schedati nel primo anno di indagine;
- arricchire i contenuti delle banche dati grazie alle informazioni raccolte nell'indagine su campo e la ricerca documentale.

Il percorso metodologico previsto per le varie fasi dell'indagine svolta nei due anni è descritto in dettaglio nelle parti successive del presente capitolo, mentre i risultati della ricerca sono contenuti nella seconda parte del volume.

2. Chiarificazione concettuale

Definizione di impresa multiplemedia

Quando si avvia un percorso di indagine è doveroso e necessario procedere alla cosiddetta 'chiarificazione concettuale' che consiste nella definizione e condivisione, a livello di équipe, del significato univocamente attribuito ad uno o più concetti che rappresentano la base per tutto il successivo lavoro di ricerca. In primo luogo è stato necessario costruire la definizione di impresa *multiplemedia*. Questa è stata intesa come quell'azienda che:

organizza contenuti attraverso procedure non destinate alla realizzazione di singoli prodotti informativi, ma ad una molteplicità di beni e servizi utilizzando un insieme di tecnologie innovative che sono, peraltro, in continua evoluzione e miglioramento¹.

Tale definizione può considerarsi congruente con le caratteristiche delle imprese definite multimediali riconducibili ad innovazioni legate al prodotto. Inoltre, la letteratura disponibile non offre una descrizione cui potersi rifare. Infatti, per costruire tale definizione, l'équipe ha fatto riferimento a concetti 'limitrofi' a quello di multimedialità. Per impresa multimediale si intende un'azienda:

caratterizzata dall'integrazione e dalla diffusione su larga scala di contenuti informativi su supporto elettronico attraverso l'integrazione di diverse forme di codifica dell'informazione, quindi testo, suono, immagine, video, ecc. in un unico media².

¹ Così nel documento di presentazione del progetto MasterMedia.

² Campodall'orto S., R. Cirià, B. Ghiglione (1999), *Le nuove figure professionali nel settore multimediale*, Il Sole XXIV Ore, Milano, p. 2.

Dal concetto di multimedialità deriva quello di sistema multimediale che, nella più comune accezione "... combina una varietà di fonti informative quali voce, grafici, immagini, audio e film, al fine di ottenere una varietà di applicazioni"³.

Si inserisce in questo quadro anche il concetto di interattività: "operare con un sistema multimediale consente all'utente di creare, modificare, trasmettere, ricevere, immagazzinare, recuperare, calcolare ed eliminare due o più tipologie di informazioni, quali dati, testo, grafici, immagini a pixel, segnali audio (voce e suoni) e segnali video (film)⁴".

In base al mezzo di diffusione, la multimedialità è distinta in:

- Multimedialità on-line: l'informazione è diffusa attraverso reti di comunicazione
- Multimedialità off-line: l'informazione è diffusa attraverso un supporto fisico (CD-Rom, floppy disk, ecc.)

In base al grado di intervento dell'utente questa si articola in:

- Multimedialità interattiva: esiste la possibilità per l'utente di interagire con il contenuto del messaggio multimediale
- Ipermedialità: possibilità di ricercare, navigando, contenuti personalizzati
- Multimedialità non interattiva: rapporto di ricezione passiva di comunicazione di varia natura (ad es., le trasmissioni televisive)

Nel settore del multimediale opera un insieme di soggetti impegnati a diversi livelli e con compiti e finalità differenti che vanno dalla produzione dei contenuti, alla fornitura dell'infrastruttura tecnica e tecnologica di supporto al media. In particolare, tali soggetti possono essere definiti:

- Produttori di contenuti (Content provider)
- Fornitori ed assemblatori di contenuti (Packager)
- Fornitori di servizi (Service provider)
- Fornitori di connettività e di accesso
- Gestori di reti (Network provider)
- Fornitori di tecnologie (Technology provider)

Peraltro, se da un lato le definizioni costruite dagli addetti ai lavori spiegano perfettamente il concetto di multimediale (in tutte le sue articolazioni), dall'altro non permettono ancora la chiarificazione del concetto di impresa *multiplemedia*.

Con il concetto di multimediale si fa riferimento soprattutto al prodotto (finale o intermedio), mentre nel caso in analisi deve essere incluso anche il processo di lavoro come parte integrante del *multiplemedia*. La definizione ha stimolato il confronto con il Comitato di Pilotaggio che ha contribuito a sciogliere questo nodo concettuale.

L'adozione del concetto allargato di *multiplemedia* ha permesso di non perdere parte delle informazioni disponibili, poiché se l'attenzione fosse stata esclusivamente focalizzata sul prodotto si rischiava di limitare l'analisi ad una parte importante, ma non esaustiva rispetto agli scopi della ricerca. In questo modo è stato, invece, possibile far convivere l'analisi dei processi lavorativi principali, le figure professionali tipiche e le competenze distintive. Questo ampliamento del concetto – da multimediale a *multiplemedia* – è stato fondamentale ai fini della ricerca per le caratteristiche delle imprese rappresentate dai promotori e *partner* del progetto MasterMedia.

L'eterogeneità e la numerosità delle imprese che appartengono al settore *multiplemedia* così come le attività specifiche delle stesse, ha suggerito di suddividere le imprese rappresentate in tre macroaree:

- Comunicazione editoriale;
- Comunicazione commerciale;
- Servizi alla produzione di comunicazione.

³ Fuhr B., *Multimedia System: an Overview*, IEEE Multimedia, Spring '94 pp. 47 – 59, in Ibidem.

⁴ Ambrüster H., Winner K. (1992), *Broadband Multimedia Applications Using ATM Networks: High Performance Computing, High Capacity Storage and High-Speed Communication*, IEEE 10, pp. 1382-1396, in Ibidem.



Questa scelta ha permesso di definire in modo più puntuale l'oggetto di indagine riconoscendo centralità alle realtà produttive con caratteristiche così definite, ed escludendo – in una prima fase - quelle aziende che, pur utilizzando tecnologie multimediali nel processo e nel prodotto (si pensi, ad es., al caso dell'automazione industriale), non avrebbero trovato logico inserimento nell'universo di riferimento considerato nella ricerca. Nel primo anno di indagine, infatti, la rilevazione si è concentrata su tre processi produttivi: realizzazione di un CD-Rom, di un portale e di un giornale on-line, ma nel corso del secondo anno sono state studiate in modo più approfondito aree che nel corso del primo anno non avevano trovato il giusto spazio per i tempi e l'organizzazione del lavoro; nella fase conclusiva si è quindi colmata questa lacuna coinvolgendo nella fase di campo le imprese che non sembravano mostrare un legame immediato e diretto con i tre processi produttivi sui quali si è focalizzata la rilevazione delle figure professionali, ma che sono comunque parte a pieno titolo dell'industria della comunicazione.

Il concetto di competenza

Il successivo concetto oggetto di chiarificazione ha riguardato l'individuazione delle nuove competenze professionali richieste ai lavoratori della Società dell'informazione.

Dopo aver delimitato e definito l'insieme delle imprese che costituiscono l'ambito di analisi è stato necessario individuare l'approccio più idoneo per l'analisi delle competenze professionali in questo settore.

La letteratura propone un'ampia gamma di teorie e definizioni di competenze che di volta in volta, danno maggior risalto a specifici attributi costitutivi la competenza. Per una maggiore comprensione del fenomeno è proposto, innanzi tutto, il suo significato etimologico:

*la competenza indica la piena capacità di orientarsi in determinate questioni*⁵.

La definizione proposta pare utile per precisare che la competenza è da intendersi come ciò che effettivamente le persone fanno, vale a dire non esclusivamente i compiti prescritti, ma l'attività lavorativa nel suo complesso che le persone svolgono.

In altre parole, la "competenza in azione permette di stabilire una relazione tra conoscenza e modalità operativa con la quale si svolge un'attività lavorativa. Ciò permette di identificare cosa fanno le persone effettivamente e come mettono in pratica quello che sanno. Questo approccio per competenze supera la classificazione professionale basata sulla mansione correlandosi invece all'attività lavorativa vista come ruolo professionale."⁶

Secondo gli autori Levati e Saraò (1998) per competenza si intende "una caratteristica intrinseca di un individuo collegata ad una *performance* eccellente nella mansione (...). Si compone di motivazioni, tratti, immagini di sé, ruoli sociali, conoscenze e abilità"⁷.

Pellerey (1983) la definisce come "l'insieme strutturato di conoscenze, capacità e atteggiamenti necessari per svolgere un compito". L'autore, come si può osservare, fornisce una definizione adattabile a molte situazioni, scolastiche, professionali, correlabili ad hobby, ecc⁸.

⁵ Devoto G., Oli G.C. (1977 e 1990) *Vocabolario della lingua italiana*, Le Monnier, Firenze.

⁶ AA.VV. (1998), *Progetto Chirone 2000 Rapporto finale*, Meta Edizioni, Roma, p.14.

⁷ Levati W., M. V. Saraò (1998), *Il modello delle competenze*, Franco Angeli, Milano.

⁸ Pellerey (1983) in Bresciani P. C. (1997), *Le competenze: modelli di intervento e questioni aperte*, Dossier Formazione, professionalità, n° 38, marzo-aprile.

Più recentemente Quaglino (1990) focalizza l'attenzione più sull'aspetto lavorativo: "La competenza è la qualità professionale di un individuo in termini di conoscenze, capacità e abilità, doti professionali e personali"⁹. Meghnagi (1992) parla di competenza come dell'"elemento portante di un'azione che si qualifica per la sua coerenza rispetto alle situazioni e per la sua efficacia rispetto alle questioni da affrontare"¹⁰. Sebbene anche questa definizione risulti generale – e quindi adattabile ad ogni sfera, sia essa lavorativa o personale – si avverte fra le righe una sua impostazione tale da poter essere meglio sovrapponibile alla sfera del mondo del lavoro. In un suo contributo più recente (1998) lo stesso autore puntualizza il concetto di competenza professionale come segue: "(è) la piena capacità di comprendere, analizzare e valutare determinate questioni e problemi concreti, al fine di operare delle scelte e agire di conseguenza"¹¹.

Meghnagi aggiunge poi un altro elemento – di notevole importanza – nella ricerca di una definizione esaustiva: "E' tuttavia difficile (...) descrivere analiticamente e riconoscere, nel suo complesso, una competenza professionale la cui costruzione sembra legata tanto ad acquisizioni scolastiche quanto a processi di apprendimento informale, in momenti e sedi diverse, a orientamenti di valore che sostengono l'attenzione verso fatti innovativi, all'appartenenza ad una comunità professionale, a un sapere teorico o conquistato su campo. Inoltre, se ogni professione può essere esercitata a livelli più o meno elevati di capacità e abilità, al fine di produrre dei risultati materiali o immateriali, la competenza si configura come l'esplicazione di risorse cognitive, di varia natura, che presiedono a processi di azione e di decisione e da cui dipende la qualità di una prestazione. Tutto ciò oggi vale per la quasi totalità delle professioni, dal lavoro autonomo a quello dipendente, per gli operai, per i quadri e per i dirigenti".

Meghnagi conclude "la competenza, in definitiva, non è un assoluto ma piuttosto una variabile dipendente, interagente con il contesto organizzativo in cui si esplica. Assume una propria caratterizzazione e dimensione negli ambiti particolari, nella sede occupazionale, nei settori o nei segmenti produttivi in cui è *situata*"¹².

Nelle definizioni proposte può essere rintracciata una quadripartizione della competenza professionale¹³ che permette di considerarla come:

- A. attributo connesso al posto di lavoro;
- B. attributo della persona;
- C. esperienza personale e costruzione collettiva;
- D. partecipazione ad una comunità di pratiche professionali.

La competenza può quindi essere uguale a:

$$\begin{array}{l} X = \text{competenze} \quad \longrightarrow \quad \begin{array}{l} X = A \\ X = A + B + C \\ X = A + B + C + D \end{array} \end{array}$$

⁹ Quaglino (1990) in Selvatici A., D'Angelo M.G. (1999), *Il bilancio di competenze*, Franco Angeli, Milano.

¹⁰ Ajello A. M., Cevoli M., Meghnagi S. (1992), *La competenza esperta*, Ediesse, Roma.

¹¹ S. Meghnagi (1998) (a cura di) *La competenza fra flessibilità e specializzazione*, Franco Angeli, Milano.

¹² Ibidem, p. 29.

¹³ La parte seguente rappresenta una sintesi ragionata di quanto diffusamente e puntualmente trattato in Selvatici A., M. G. D'Angelo (a cura di) (1999), *Il bilancio di competenze*, Franco Angeli, Milano.

Con $X=A$ la competenza corrisponde a ciò che il soggetto fa o dovrebbe fare in una situazione di lavoro data. La competenza richiesta al lavoratore coincide con le mansioni e i compiti previsti dal processo lavorativo (approccio tecnico organizzativo).

Con $X=A+B$ la competenza è vista non esclusivamente come ciò che la persona fa in un determinato contesto, ma anche quello che sa e potenzialmente potrebbe fare. La competenza è frutto dell'esperienza maturata dal soggetto e non è necessariamente legata al lavoro svolto (approccio soggettivo).

Con $X=A+B+C$ la competenza, oltre a ricomprendere gli attributi soggettivi e cognitivi (caratteristiche personali e conoscenze) della persona, considera anche gli aspetti relazionali frutto di scambio continuo con l'ambiente circostante. Essa è dunque il risultato di successivi momenti di apprendimento, a livello personale e sociale, che permettono all'individuo di disporre di una più ampia gamma di risposte a quanto richiesto nel contesto nel quale opera. La competenza è quindi esito di un processo di interazione tra l'individuo e l'organizzazione (approccio interazionista).

Con $X=A+B+C+D$ la competenza è da intendersi come costitutiva dell'identità di una persona, del ruolo che ricopre in una comunità di pari. In altre parole, essa è frutto non solo di quanto richiesto dai compiti prescritti, non solo da quanto offerto dall'esperienza personale, ma anche e soprattutto, dall'insieme delle norme deontologiche e di etica professionale condivise dall'individuo e dalla comunità professionale nel quale è integrato (approccio partecipativo ad una comunità di pratiche professionali).

Quest'ultimo approccio alla competenza, nel quale i tre elementi costitutivi (soggetto, contesto organizzativo e ambiente) sono in una relazione dinamica e integrata, è quella che più si adatta agli obiettivi dell'indagine.

Si intende, infatti procedere alla selezione delle figure professionali attraverso un percorso caratterizzato da raccolta e sistematizzazione di materiali documentali, dalla realizzazione di colloqui (formali e informali) con esperti e analisi delle interviste; in questo modo è possibile selezionare le figure professionali e quindi descriverne le competenze seguendo un percorso i cui passi principali sono:

- analisi del processo di lavoro;
- descrizione delle attività prevalenti o sottofasi;
- identificazione di figure professionali coinvolte nelle attività;
- individuazione delle competenze afferenti alle figure professionali.



Fig. 1 - La competenza professionale: elementi costitutivi e percorso di analisi

In questo modo è possibile procedere ad una selezione non arbitraria in un ambito nel quale le professioni sono caratterizzate da scarsa formalizzazione e da rapido mutamento legato allo sviluppo tecnologico; questo richiede, infatti, un'ottica di analisi più ampia capace di cogliere gli aspetti costitutivi e specifici, accanto a quelli che danno conto della tendenza evolutiva di una professione.

Solo in questo modo è, inoltre, possibile identificare percorsi professionali che potranno rappresentare una traccia per la progettazione di una formazione adeguata e specifica capace di anticipare i bisogni dei lavoratori.

Isfol (Isfol-Méta 1994) fornisce un prezioso contributo al processo di concettualizzazione di competenza, sottolineando che “nella competenza professionale, insieme ad un sapere cosa (il contenuto del compito) è presente un sapere come (la strategia di fronteggiamento del compito) che ha la proprietà di essere trasferibile a compiti diversi”¹⁴.

Le competenze possono, quindi, essere ulteriormente classificate come segue:

- Competenze di base: sono quelle conoscenze personali – nel senso più ampio del termine – che risultano rilevanti per la formazione e la preparazione professionale del singolo, in astrazione rispetto ad un contesto lavorativo specifico, ma che ad esso, una volta specificato, si potranno adattare. Ad es., la preparazione scolastica o quella acquisita in sede di formazione professionale.
- Competenze tecnico-professionali: sono quelle conoscenze centrate rispetto ad uno specifico contenuto lavorativo. Ad es., le concrete competenze di una figura professionale grazie alle quali essa può esercitare il proprio lavoro.
- Competenze trasversali: sono quelle conoscenze utili per un comportamento lavorativo e organizzativo efficace. Ad es., la capacità di ‘muoversi’ all’interno di un’azienda, l’attitudine al lavoro di gruppo, la creatività, la propensione alla soluzione di problemi aziendali o più generalmente professionali.

La descrizione delle competenze professionali richiede l’osservazione del soggetto e del contesto organizzativo nel quale opera; pertanto la sola descrizione di segmenti di competenza potrebbe risultare ingannevole per le peculiarità del settore *multiplemedia*.

Inoltre, per completare l’analisi delle competenze professionali è opportuno fare riferimento alle tre tipologie di competenza elaborate da Isfol con particolare attenzione alla categoria delle competenze tecnico-professionali (cfr. Box 1).

¹⁴Isfol, (1992) *Competenze trasversali e comportamento organizzativo*, F. Angeli, Milano.

Box 1

Definizione Isfol di competenza

Isfol, nell'ambito degli studi sugli standard formativi e la definizione di Unità Capitalizzabili ha sviluppato un approccio innovativo al tema della competenza professionale.

Il concetto di competenza è stato articolato in tre macro categorie che possono essere sintetizzate come segue:

- competenze di base quali, ad es., lingue, informatica, economia, organizzazione d'impresa, legislazione e contrattualistica sul lavoro, tecniche di ricerca attiva del lavoro. Queste costituiscono il "sapere minimo" i requisiti fondamentali per il soggetto al fine di garantirne maggiori *chance* occupazionali;
- competenze tecnico-professionali definite come l'insieme delle conoscenze e delle capacità connesse all'esercizio efficace di determinate attività professionali. Sono costituite dalle conoscenze (saperi) e dalle tecniche operative appartenenti ad una certa attività professionale che il soggetto deve presidiare.
- competenze trasversali quali, ad es., le competenze comunicative, diagnostiche, decisionali, di *problem solving*. Queste abilità non sono direttamente connesse ad una determinata attività o posizione lavorativa, ma permettono all'individuo di esprimere comportamenti professionali "abili" o "esperti" e consentono all'individuo di sviluppare/trasferire la propria competenza in attività differenti;

Per ciascuna tipologia di competenza Isfol ha individuato tre distinti procedimenti di analisi. Nel nostro caso riveste maggiore importanza il modello di analisi delle competenze tecnico professionali; tuttavia descriviamo brevemente le caratteristiche delle competenze di base e trasversali.

L'analisi delle competenze di base deve partire dal contesto espresso in una determinata "cultura del lavoro" costituita da soggetti sociali e istituzionali. Le competenze di base sono quindi i requisiti essenziali per favorire l'accesso al lavoro ed alla formazione e sono caratterizzate da trasversalità, trasferibilità e soggette a progressivo sviluppo.

Per le competenze trasversali l'analisi dovrà concentrarsi sul comportamento espresso dall'individuo nel contesto di lavoro. Il *focus* è sull'interazione tra il soggetto e il lavoro enucleando tre macro competenze da esprimersi in processi di diversa natura (cognitivi, emotivi, motori): diagnosticare (la situazione, il compito, il problema, se stesso), relazionali con gli altri, rispondere alle richieste del compito (persone o cose), affrontare (la situazione, il compito, il problema). Anche in questo caso elevato è il grado di trasferibilità delle competenze acquisite in diversi contesti lavorativi.

L'analisi delle competenze tecnico-professionali prevede l'osservazione delle concrete attività operative connesse a determinati processi di lavoro utilizzando un modello di analisi del lavoro che permetta di leggere le attività e ricostruire il quadro delle competenze presenti nelle stesse attività lavorative.

Punto di partenza per l'analisi delle competenze tecnico-professionali sono i processi lavorativi e le aree di attività presenti in un determinato settore/comparto professionale. La scelta di utilizzare quale segmento minimo di riferimento un'area di attività risponde all'esigenza di non parcellizzare eccessivamente la professionalità del lavoratore (e la formazione) puntando su insiemi significativi di attività operative.

Isfol, *Il sistema degli standard formativi: unità capitalizzabili e crediti*, Isfol, Roma, 1997

Un obiettivo dell'indagine è, infatti, quello di codificare le competenze nel settore del *multiplemedia* attraverso strumenti elaborati *ad hoc* che verranno illustrati di seguito. Tale codifica ha, inoltre, consentito di mettere a punto una strategia di rilevazione dei fabbisogni formativi e professionali nel settore.

Come evidenzia Isfol (1999)¹⁵, l'analisi di tali fabbisogni trova giustificazione e struttura in molteplici norme e accordi stilati negli anni compresi tra il 1993 (Accordi interconfederali tra Confindustria e Sindacati) e il 1998 (Patto Sociale); in tutti i documenti prodotti è prevista la realizzazione di indagini sui fabbisogni, sulla base di obiettivi e risultati così riassumibili:

- effettuare una ricognizione con valenza anticipatoria dei fabbisogni di formazione delle risorse umane attraverso un'analisi dei fabbisogni professionali e dei fabbisogni di competenze dei giovani e dei lavoratori;
- applicare una metodologia efficace sia a livello di intervento territoriale, sia settoriale;
- ottenere risultati informativi utilizzabili per la programmazione e/o progettazione di interventi formativi e di orientamento per le politiche attive del lavoro;
- verificare congiuntamente le metodologie applicate e gli esiti delle esperienze fin qui realizzate per proporre estensioni agli altri settori di metodologie collaudate e al contempo validate.

La rilevazione dei fabbisogni formativi e professionali è quindi di grande importanza per favorire:

- in generale l'occupabilità/occupazione della forza lavoro (da intendersi nel senso statistico del termine);
- in particolare l'occupabilità/occupazione dei soggetti da parte delle imprese.

La "catena concettuale" prende avvio dalla definizione proposta di competenze professionali; queste peraltro fanno riferimento non solo al singolo individuo, ma sono legate a quanto richiesto dalle imprese che esprimono l'esigenza di disporre di lavoratori adeguatamente preparati. È possibile pertanto indicare i fabbisogni formativi come espressione dei bisogni del singolo individuo e di fabbisogni professionali come frutto delle esigenze del mondo produttivo. I fabbisogni formativi possono, quindi, essere riferiti al percorso di costruzione dell'identità professionale dell'individuo o delle competenze professionali solo in parte presenti o completamente assenti nell'individuo stesso richieste dalle imprese. I fabbisogni professionali fanno, invece, riferimento alle competenze richieste dalle imprese che possono essere reperite, totalmente o parzialmente, sul mercato.

Se gli individui esprimono fabbisogni formativi e le aziende cercano personale professionalmente preparato che risponda alle richieste del mercato, i fabbisogni di competenza si trovano in un punto di intersezione tra l'individuo e il mondo produttivo.

Questo spazio ideale rappresentato dalla confluenza dei fabbisogni formativi e professionali (individui-aziende) è occupato dalle agenzie educative. Esse hanno il compito di tradurre le esigenze di professionalità delle imprese in percorsi formativi adatti ai singoli e di agire come mediatori tra l'individuo e il mondo del lavoro.

¹⁵Isfol (1999), *Repertorio delle Professioni Modello e metodologia*, Isfol, Roma.

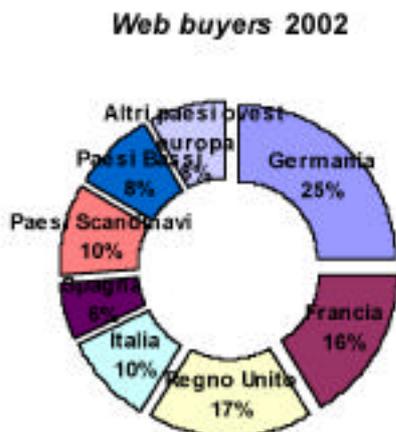


Fig. 2 - Fabbisogni professionali e formativi

Nel corso dell'indagine sono state individuate e codificate le competenze costitutive la figura professionale al fine di fornire informazioni e indicazioni utili agli attori coinvolti. E' stato questo il primo passo per avviare una rilevazione dei fabbisogni formativi e professionali che altrimenti rischierebbe di risentire delle caratteristiche eterogenee e mutevoli del settore in analisi.

Obiettivi conoscitivi della ricerca

A seguito della chiarificazione concettuale è stato possibile procedere alla costruzione di alcuni obiettivi conoscitivi (ipotesi di lavoro).

La diffusione costante di nuove tecnologie nel settore del *multiplemedia* favorisce la creazione di nuove competenze con tempi talvolta inferiori ai sei mesi. La rapidità con cui le nuove tecnologie si diffondono e la necessità di rimanere competitivi sul mercato da parte delle imprese rendono necessaria l'elaborazione di nuove strategie. Al lavoratore è richiesto di ricoprire posizioni di lavoro caratterizzate da contenuti tecnici affini per tipo e livello di qualificazione, di svolgere funzioni diverse ed eterogenee per contenuto tecnico e livello professionale, di gestire una parte del ciclo produttivo. Allo stesso tempo egli deve possedere una forte specializzazione per rispondere alle esigenze delle aziende più innovative. Inoltre le imprese ricorrono sempre più spesso all'esternalizzazione di parti della produzione ricorrendo a figure professionali esperte, reperite al di fuori dell'azienda le quali, come consulenti, sono chiamate a rispondere ad un'esigenza contingente; allo stesso tempo è possibile che siano esternalizzati anche segmenti più ampi del processo lavorativo. L'ambito di analisi – le imprese *multiplemedia* e l'impatto delle tecnologie sulle competenze e le figure professionali richieste – ha suggerito un'ulteriore considerazione.

Nelle riflessioni dei ricercatori è stata ipotizzata la capacità di rispondere più prontamente alle sollecitazioni dell'innovazione tecnologica da parte di quelle imprese capaci di anticipare le tendenze del mercato. Questo è possibile quando l'impresa investe nella formazione di quelle figure professionali chiave per la realizzazione delle strategie aziendali.

Tra gli obiettivi conoscitivi della ricerca si è inteso osservare e codificare, come e in che modo, le professioni tradizionali siano state modificate dall'introduzione delle nuove tecnologie. Un esempio concreto può essere rappresentato dalle testate giornalistiche che,

di recente, hanno scelto di diffondere l'informazione in rete: in questo caso la professione del giornalista resta connotata da alcune peculiarità tradizionali, cui si aggiunge l'integrazione tecnologica necessaria per diventare un "giornalista on-line".

L'ultimo obiettivo conoscitivo formulato ha riguardato la progettazione di una formazione corrispondente alle richieste del mercato: molte ricerche, sia nazionali che locali, continuano a confermare come i fabbisogni formativi siano sempre molto forti, segnale questo di una debolezza – anche se in fase di modifica – del sistema formativo scolastico ed extrascolastico. Ad oggi, nell'ambito in analisi, le aziende ricorrono alla formazione, specialmente *on the job*, per colmare alcune lacune delle figure professionali di cui hanno necessità. Resta al contempo innegabile la difficoltà ad identificare i veri fabbisogni professionali da parte delle imprese stesse, fatto che rappresenta poi la causa dell'integrazione su campo, delle conoscenze necessarie e non padroneggiate dai lavoratori. Va infine sottolineato che, nella definizione dei percorsi formativi adeguati al mercato, una variabile critica è rappresentata dalla rapidità, già ricordata in precedenza, con cui le tecnologie informatiche specifiche per il settore sembrano diventare obsolete.

A tutto ciò, comunque, esiste già una risposta a livello di sistema generale, data dalla previsione di molteplici indagini che, oltre a focalizzare l'attenzione sui fabbisogni, cercano di strutturare adeguate metodologie e metodi, che possano essere ripetibili nelle linee guida, a meno di modifiche determinate dall'evoluzione della domanda ingenerata dal mercato stesso (si ricorda a tal proposito quanto precedentemente affermato da Isfol, nel rapporto sulle professioni¹⁶).

In sintesi, dunque, gli obiettivi conoscitivi dell'indagine sono i seguenti:

- valutare l'impatto dell'innovazione tecnologica sulla creazione di nuove competenze;
- osservare differenze e analogie per le figure tradizionali del settore a seguito dell'introduzione di nuove tecnologie;
- rilevare le strategie adottate dalle imprese nell'organizzazione del lavoro e nella programmazione di attività di formazione e riqualificazione;
- individuare possibili percorsi formativi tipo per le nuove competenze codificate afferenti a figure tradizionali o innovative.

3. Ruolo delle Associazioni *partner*

Il progetto MasterMedia è promosso dall'Osservatorio Tecnico per i quotidiani e le agenzie di informazione e vede la partecipazione di nove Associazioni di categoria del settore grafico-editoriale, dell'Ordine Nazionale dei Giornalisti e delle rappresentanze sindacali CGIL, CISL, UIL.

Le Associazioni hanno partecipato alla fase di raccolta delle informazioni per la stesura delle monografie e si sono occupate della redazione degli approfondimenti verticali; inoltre, nel secondo anno hanno preso parte in maniera diretta alla fase di campo (interviste alle aziende e ai lavoratori). L'équipe di lavoro, quando richiesto, ha collaborato da vicino alle fasi di selezione degli intervistatori* ed al coordinamento del lavoro, oltre a realizzare alcune giornate di formazione per i rilevatori al fine di garantire uno *standard* qualitativo omogeneo delle informazioni raccolte. Il coinvolgimento dei rappresentanti delle Associazioni si è fatto più forte e intenso nel corso dei due anni di lavoro e questo permette di disporre di risultati attendibili e spunti di riflessione per il settore nel suo complesso; una collaborazione stretta e costante tra i *partner* può apportare inoltre benefici (informativi generali, specifici sui fabbisogni delle aziende in termini di professionalità richieste, ecc.) utili al settore nel suo complesso.

* Si ringraziano in particolare: Marco Ferrarini, Alessia Natalini, Valentina Pacetti, Silvana Poloni, M. Antonietta Vandebunche e tutti gli altri professionisti che hanno collaborato alla fase di raccolta delle informazioni.

¹⁶Cfr. nota 15 del presente volume.



Nel secondo volume di questa pubblicazione sono presentati i risultati degli studi settoriali realizzati dalle Associazioni di categoria; tuttavia si ritiene utile in questa sede illustrare brevemente gli obiettivi generali e le attività che le stesse Associazioni si prefiggono:

Osservatorio Tecnico per i quotidiani e le agenzie di informazione

L'Osservatorio Tecnico è un organismo bilaterale composto da imprenditori e sindacati, previsto dal Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro del settore poligrafico creato per costituire un punto di riferimento per l'intera industria dei quotidiani per quanto riguarda la raccolta e la diffusione di dati e informazioni sull'andamento del settore editoriale.

ASIG Associazione Stampatori Italiana Giornali

L'ASIG riunisce le aziende nazionali editrici e stampatrici di giornali e le agenzie di stampa. Lo scopo dell'Associazione è di agire nell'interesse comune degli associati, partecipando al rinnovo del contratto collettivo di lavoro dei poligrafici, fornendo consulenze specializzate ai soci, promuovendo l'innovazione tecnologica all'interno del settore.

FIEG Federazione Italiana Editori Giornali

La FIEG riunisce le aziende editrici di giornali quotidiani, i periodici e le agenzie di informazione quotidiana della stampa.

Tra gli scopi della FIEG si segnalano: la tutela della libertà di informazione, lo sviluppo della diffusione dei mezzi di comunicazione come strumenti di informazione e veicoli di pubblicità, la difesa dei diritti e degli interessi morali e materiali delle imprese associate.

SLC-CGIL

Il Sindacato dei Lavoratori della Comunicazione (SLC) è l'organizzazione sindacale della CGIL che tutela gli interessi dei lavoratori di tutti i settori che operano ai vari livelli nel sistema delle comunicazioni.

FISTEL-CISL

La FISTEL è la Federazione aderente alla CISL dei lavoratori che operano nei settori dello spettacolo, dell'informazione e delle telecomunicazioni.

UILSIC-UIL

La UILSIC – Unione Italiana Lavoratori Stampa Spettacolo Informazione e Comunicazione – riunisce i lavoratori operanti nei settori dell'informazione, spettacolo e comunicazione e aderisce alla UIL.

Ordine Nazionale dei Giornalisti

L'Ordine Nazionale dei giornalisti è l'Ente pubblico associativo che riunisce tutti coloro che esercitano l'attività giornalistica. Oltre alla tenuta dell'albo dei giornalisti professionisti e pubblicisti, principale ruolo dell'Ordine è la tutela della deontologia professionale della categoria. Patrocina inoltre alcune scuole di giornalismo e promuove iniziative di ricerca e di approfondimento sull'evoluzione della professione giornalistica.

ANEE Associazione Nazionale dei servizi e dei contenuti multimediali

L'ANEE rappresenta le imprese editoriali che si occupano di servizi e prodotti multimediali. Tra i suoi obiettivi si segnalano: favorire lo scambio di esperienze culturali e imprenditoriali, realizzare iniziative di ricerca nel settore e rappresentare gli interessi delle aziende associate presso le istituzioni nazionali e comunitarie.

ASSOGRAFICI Associazione Nazionale Italiana Industrie Grafiche, Cartotecniche e Trasformatrici.

L'Assografici rappresenta le aziende grafiche, cartotecniche e trasformatrici della carta e

cartone nei rapporti con le istituzioni e le amministrazioni pubbliche, enti ed organizzazioni economiche, politiche, sindacali, ecc. Si occupa inoltre di stipulare accordi sindacali e contratti collettivi di lavoro dei settori rappresentati, di assistere gli associati in materia sindacale e di promuovere iniziative in materia di istruzione professionale.

AIE Associazione Italiana Editori

L'AIE riunisce circa 400 editori che rappresentano quasi i due terzi della produzione libraria nazionale. Tra le sue attività sono da ricordarsi la promozione della diffusione del libro e della cultura italiana, la tutela degli interessi morali e materiali degli editori, la rappresentanza sindacale degli iscritti, lo sviluppo di iniziative di studio, ricerca e sviluppo sul settore editoriali.

ASSOCARTA Associazione Italiana tra gli industriali della carta, cartone e paste per carta.

Assocarta raggruppa e rappresenta le imprese produttrici in Italia di carte e cartoni, in bobina, fogli e paste per carta. Promuove gli interessi morali e materiali dei soci e fornisce una serie di servizi che vanno dalla consulenza specializzata, alla stipula del Contratto collettivo di categoria, all'organizzazione di corsi di formazione professionale.

ANES Associazione Nazionale Editoria Periodica Specializzata

L'ANES raggruppa gli editori di periodici specializzati e rappresenta gli interessi degli associati presso Ministeri ed Enti pubblici, nelle Commissioni e Gruppi di Lavoro di Confindustria, nei confronti dei Sindacati dei Lavoratori, presso la FIEP - Federazione Internazionale Editoria Periodica.

ACIMGA Associazione Costruttori Italiani di Macchine per l'Industria Grafica, Cartotecnica, Cartaria, di Trasformazione e Affini.

ACIMGA opera in Italia e all'estero per offrire alle imprese associate consulenza tecnica e un'ampia gamma di servizi in materia di marketing, economia e legislazione, editoria e comunicazione, partecipazione a fiere e manifestazioni all'estero.

ARGI Associazione Rappresentanti Ufficiali per L'Italia di Case Costruttrici di Macchine per il settore Grafico, Cartotecnico e Cartario.

L'ARGI assiste le imprese associate nel campo normativo e contrattuale, nello sviluppo di efficaci servizi post-vendita e assistenza tecnica ai clienti, nelle questioni normative relative a sicurezza e ambiente, nell'organizzazione di fiere e manifestazioni nel mercato delle arti grafiche.

La partecipazione di queste Associazioni è stata essenziale per definire, con completezza, l'industria della comunicazione. Ciascuna Associazione, infatti, rappresenta un anello della catena di questo "segmento economico", anche se con ruoli, livello di coinvolgimento e implicazioni differenti. Le Associazioni ACIMGA, ARGJ e Assocarta fanno parte del segmento produzione e diffusione di macchinari e materiali dedicati; Assografici copre l'area della composizione grafica e stampa dei contenuti; ASIG, FIEG, AIE, ANEE, ANES e Ordine dei Giornalisti si occupano della realizzazione e presentazione dei contenuti.

Tutte le aziende rappresentate dalle Associazioni di categoria hanno dovuto necessariamente introdurre cambiamenti nell'organizzazione del lavoro, negli strumenti utilizzati (prevalentemente tecnologie informatiche) e di conseguenza nelle conoscenze e competenze necessarie per realizzare prodotti per il mercato. La comunicazione e l'innovazione hanno per ognuno dei segmenti di produzione individuati valenza dissimile ma certa :

- La tecnologia informatica, nel caso della produzione e commercio di macchinari e materiali dedicati, ha un impatto sul ciclo produttivo (automazione industriale),



sull'organizzazione del lavoro (comunicazione interna, *workflow*, procedure di qualità, ecc.) e sulla diffusione e promozione delle vendite (vendita on-line, gestione di magazzino, ecc.).

- L'innovazione tecnologica nel segmento grafico ha generato un'ottimizzazione dei tempi di produzione: alcune fasi di produzione (ad es., la pre stampa) non sono più necessarie grazie all'utilizzo di tecniche quali il *computer to plate* (questo può portare anche ad un taglio dei costi di produzione da parte delle imprese grafiche); inoltre le nuove tecnologie contribuiscono a migliorare la qualità del prodotto finito utilizzando, ad es., la procedura di stampa digitale.
- Per il segmento che si occupa della realizzazione dei contenuti le nuove tecnologie generano un impatto maggiormente visibile ed evidente anche a chi non è esperto del settore: informatica, supporti diversificati (accanto alla carta CD-Rom, Internet, prodotti multimediali complessi), modalità nuove di raccolta, organizzazione e archiviazione delle informazioni permettono di innovare la produzione e richiedono modifiche articolate nell'organizzazione del lavoro e nelle conoscenze richieste a lavoratori e professionisti impegnati nel settore.

La figura che segue cerca di visualizzare graficamente la relazione tra la comunicazione e le tecnologie informatiche (dalle quali nessuno dei *partner* del progetto MasterMedia può prescindere) e le Associazioni ripartite tra i seguenti settori: realizzazione dei contenuti, composizione grafica, produzione e commercio di macchinari e materiali per l'industria della comunicazione. Comunicazione e tecnologie informatiche trasmettono l'innovazione ai tre ambiti individuati che a loro volta sono in relazione tra di loro pur mantenendo autonomia e individualità. La mutua comprensione e cooperazione in un periodo di rapido cambiamento può essere il fattore discriminante per il successo economico del settore nel suo complesso.

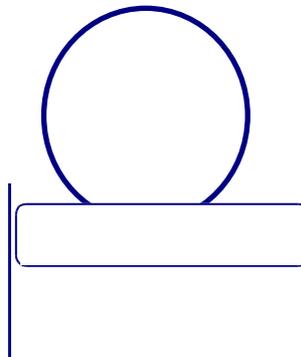


Fig. 3 - L'industria della comunicazione

4. Definizione dell'universo di indagine e criteri di campionamento

Criteri di campionamento per il primo anno

Un aspetto rilevante nella fase di predisposizione dell'indagine è stato quello relativo alle procedure di campionamento.

L'impostazione iniziale dell'indagine prevedeva, come si ricorderà¹⁷, l'utilizzo delle tecniche quantitative e, di conseguenza, la ricerca della modalità di campionamento più adatta.

Si ritiene utile, per dovere di eshaustività, richiamare alcuni concetti chiave relativi alla teoria statistica del campionamento.

Quando si procede alla realizzazione di una ricerca è necessario definire quale sia il cosiddetto "universo di riferimento". Questo termine intende l'insieme dei casi (siano essi persone, aziende o quanto altro) che risultano avere in comune almeno una caratteristica osservabile¹⁸.

Laddove l'universo ha dimensioni contenute una ricerca può avere come oggetto l'insieme di tutte le unità che lo compongono. Quando, invece, le dimensioni sono molto ampie può essere opportuno, se non indispensabile, procedere all'estrazione di un campione - secondo modalità differenti - rappresentativo dell'universo stesso. La teoria metodologica distingue tra procedimenti di campionamento e tipi di campione.

Il campionamento si definisce probabilistico quando "... è possibile attribuire ad ogni componente dell'universo una stessa probabilità, fissa e conosciuta, di entrare a far parte del campione."¹⁹. Per contro quando ciò non è dato, si parla ovviamente di campionamento non probabilistico (o, sempre secondo quanto affermato da Statera, "a scelta ragionata"²⁰).

Il campionamento probabilistico offre, in un certo senso, una maggior rappresentatività dell'universo, permette di estendere i risultati ottenuti all'universo stesso, di conoscere gli eventuali errori contenuti nelle procedure di formazione del campione stesso, di realizzare la cosiddetta inferenza statistica, cioè la totale estendibilità dei risultati ottenuti dal campione stesso sull'intero universo.

La teoria²¹ propone quattro tipi di campioni riconducibili al primo tipo di campionamento probabilistico e altrettanti non probabilistici.

Al primo tipo appartengono: il campione casuale semplice, casuale sistematico, campione stratificato e a grappolo (o multistadio); del secondo tipo fanno parte il campionamento per quote, a valanga (o a catena), per esperti (o sociologico) e accidentale (o a casaccio²²).

L'impostazione quantitativa dell'indagine aveva preso in considerazione due opportunità: la prima ipotizzava la scelta di un campionamento stratificato, dal momento che le tre macrotipologie cui le imprese sono state ricondotte (comunicazione editoriale, comunicazione commerciale, servizi alla produzione di comunicazione) risultavano numericamente composte in modo disomogeneo²³; la seconda ipotesi prevedeva invece, la considerazione di tali macrotipologie come tre universi da trattare ciascuno con criteri autonomi di campionamento (ricorrendo, ad es., al campionamento casuale).

¹⁷Così nel documento di presentazione del Progetto MasterMedia.

¹⁸Si veda in tal senso H. M. Blalock (1969), *Statistica per la ricerca sociale*, Il Mulino, Bologna.

¹⁹Gianni Statera (1990), *Metodologia e tecniche della ricerca sociale*, Palumbo, Palermo, p. 125.

²⁰Ibidem, p. 124.

²¹Si veda ad es., Claudio Bezzi, Mauro Palumbo (1993), *Questionario e dintorni*, Gramma, Perugia. La teoria indica anche altri tipi di campionamento (ad es., per luoghi di aggregazione, per obiettivi, per dimensioni; si veda Kenneth D. Bailey (1991) *Metodi della ricerca sociale*, Il Mulino, Bologna). Si tratta per lo più, di subcasi dei campionamenti descritti.

²²Traduzione della terminologia anglosassone Haphazard Sample.

²³Per la precisione, proprio a causa della disomogeneità degli strati, il campione stratificato avrebbe dovuto essere di tipo non proporzionale con la necessità, in fase di analisi dei dati, di procedere a ponderazione per restituire il giusto peso agli strati originali.



La decisione di privilegiare le tecniche di tipo qualitativo ha modificato il percorso di estrazione del campione finale e la consistenza complessiva necessaria perché la raccolta dei dati ottenesse una significatività rispetto agli obiettivi dell'indagine.

Non è stato prefissato il numero massimo di interviste semistrutturate da effettuare, in quanto l'argomento, di tipo innovativo, richiedeva essenzialmente di riuscire a raccogliere tutte le informazioni necessarie all'analisi delle figure professionali e alla definizione delle relative competenze; non è quindi parso opportuno vincolarsi ad un numero di contatti rigidamente definito a priori. Inoltre nel corso della stessa indagine su campo può rilevarsi il numero complessivo di contatti in base alla tecnica – prevista dalla teoria metodologica – della saturazione²⁴. Quanto sopra non significa che il campionamento non probabilistico sia da considerarsi negativo o inattendibile, data l'assenza delle caratteristiche poc'anzi delineate: semplicemente l'estrazione di un campione fatta utilizzando criteri di ragionevolezza permette di ottenere risultati più che validi pur senza contare sull'inferenza statistica.

Il primo anno l'universo è risultato formato da 966 casi. La tabella 1 mostra la distribuzione delle imprese, secondo le informazioni fornite dalle Associazioni *partner* del progetto, in base alla distribuzione territoriale (per Regione). Come si può osservare, il totale dichiarato nella stessa corrisponde a 1.052 imprese: da queste vanno tolte quelle che nei tabulati originali comparivano - per motivi non rilevanti ai fini della ricerca - due volte (corrispondenti a 45); dal momento che, inoltre, è possibile per una singola impresa iscriversi a più di una Associazione di categoria, si è proceduto all'identificazione dei casi di iscrizione plurima (pari a 41).

Si precisa che nella riga "divisione/unità locale" sono confluiti i casi delle imprese le quali, poiché differenziate al loro interno a seconda delle attività, hanno iscritto ad una o più associazioni le divisioni/unità locali stesse. In quanto tali esse non vengono considerate come doppioni ma come casi normali.

²⁴La tecnica della saturazione, teorizzata fra gli altri da Giovanni Delli Zotti, prevede che una rilevazione si possa considerare conclusa quando i nuovi casi esaminati non sembrano aggiungere nulla di nuovo sul piano conoscitivo. Si veda a tal proposito G. Delli Zotti (1997), *Introduzione alla ricerca sociale*. Problemi e qualche soluzione, Franco Angeli, Milano.

Regione	ACIMGA	AIE	ANES	ANEE	ASIG	ASSO	ASSO	FIEG	TOTALE
	CARTA GRAFICI								
Valle d'Aosta	0	1	1	0	0	0	0	1	3
Piemonte	3	28	4	3	4	6	20	8	76
Lombardia	26	112	112	43	13	17	80	56	459
Liguria	1	7	3	0	0	3	4	2	20
Trentino Alto Adige	0	2	0	1	2	2	6	5	18
Veneto	0	7	1	1	4	16	22	6	57
Friuli Venezia G.	0	4	0	0	2	4	3	3	16
Emilia Romagna	5	36	8	2	2	5	10	4	72
Toscana	1	22	3	3	0	22	11	3	65
Umbria	0	2	0	0	0	2	0	1	5
Marche	0	2	0	0	0	2	7	1	12
Lazio	3	36	13	13	11	5	48	43	172
Abruzzo	0	0	0	0	0	1	1	1	3
Molise	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Campania	0	11	1	1	2	5	4	4	28
Puglia	0	3	0	0	1	1	5	4	14
Basilicata	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Calabria	0	1	1	0	0	1	3	1	7
Sicilia	0	5	1	3	4	0	0	5	18
Sardegna	0	0	0	0	4	1	0	2	7
Totale	39	279	148	70	49	93	225	149	1052
di cui divisioni/ unità Locali	0	14	1	0	0	6	1	1	23

Tab. 1 – Imprese iscritte alle Associazioni per Regione di appartenenza (966 casi singoli)

Fonte: Associazioni di categoria - dati al 31 dicembre 1999

Va detto peraltro che le stesse Associazioni hanno indicato alcuni casi di imprese che, per tipo di prodotto/servizio offerto o per caratteristiche già note a monte di eccellenza, apparivano in grado di fornire informazioni utili rispetto ai fini dell'indagine. Tuttavia l'équipe ha ritenuto opportuno cercare di mantenere, per le imprese non segnalate, un criterio di scelta svincolato da indicazioni. Si è deciso pertanto di fare ricorso ai cosiddetti testimoni privilegiati²⁵.

A questo fine l'équipe ha richiesto ad ogni Associazione di fornire alcuni dati che permettessero di impostare validi criteri per individuare i referenti da contattare. Le prime variabili ritenute rilevanti sono state le seguenti: numero totale di imprese per Associazione, tipologia di attività (per macro settori), numero di dipendenti, fatturato dell'ultimo esercizio, dislocazione territoriale.

²⁵Si distinguono gli Opinion Leader dai cosiddetti Testimoni privilegiati (o qualificati): i primi sono figure socialmente influenti, i secondi (...) hanno seguito una situazione dall'interno ed in quanto tali possono fornire informazioni di notevole interesse. Si veda a tal proposito Chito Guala (1993), *I sentieri della ricerca sociale*, NIS - Nuova Italia Scientifica, Roma, p. 253. Per un approfondimento sui testimoni qualificati si rimanda a Maura Del Zotto, *I testimoni qualificati in sociologia*, in Marradi A. (a cura di) (1988), *Costruire il dato*, Franco Angeli, Milano.

Alcune Associazioni hanno dichiarato di non disporre in simultanea di tutte le informazioni richieste²⁶: nonostante l'incompletezza delle informazioni, la selezione operata per la scelta delle aziende contattate è stata realizzata grazie ad indicazioni dei *partner* e ai già accennati criteri di ragionevolezza. Una volta applicati i criteri sopraindicati per la identificazione delle aziende da contattare, è stata inviata una lettera dall'Osservatorio Tecnico nel quale sono stati esplicitati gli obiettivi e le finalità dell'indagine. Nel box che segue è riportato il modello della lettera utilizzata per il primo contatto.

Box 2

Lettera di primo contatto

Gentile dottore,

L'Osservatorio Tecnico per i quotidiani e le agenzie di informazione sta svolgendo un'indagine sulle nuove competenze professionali nell'industria del multiplemedia, finanziata dal Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale.

Al progetto di ricerca, denominato MasterMedia, partecipano, oltre agli organismi costitutivi dell'Osservatorio (le associazioni di categoria del settore dei quotidiani FIEG ed ASIG, e i sindacati di categoria SLC-CISL, FISTEL-CISL, UILSIC-UIL), l'Ordine Nazionale dei Giornalisti e tutte le associazioni di categoria della filiera grafica: Assografici, Assocarta, AIE, ANES, ANEE, ACIMGA, ARGJ.

La ricerca intende descrivere e codificare le competenze richieste ai lavoratori del settore in seguito all'innovazione tecnologica. Le informazioni permetteranno di realizzare una banca dati a disposizione delle imprese e degli utenti (giovani in cerca di lavoro, lavoratori, centri di formazione, agenzie educative), e costituiranno la base per un Osservatorio permanente del settore della Comunicazione.

Per realizzare questi obiettivi, è assolutamente determinante il contributo che possono offrirvi le Aziende più significative ed innovative del panorama italiano.

Le saremo quindi grati se potrà, nei luoghi e nei tempi che riterrà più opportuni, concederci una intervista, ovvero segnalarci all'interno della Sua azienda il nominativo del Responsabile dell'area aziendale maggiormente interessata da processi innovativi o chi Lei ritiene più idoneo a fornirci le informazioni necessarie alle finalità dell'indagine.

In estrema sintesi, l'intervista avrà come oggetto:

- le caratteristiche strutturali dell'azienda (ad es., n. di addetti, classe di fatturato, grado di esternalizzazione, dotazione tecnologica, ecc.);
- l'impatto dell'innovazione tecnologica sul processo produttivo e sulle competenze dei lavoratori;
- le caratteristiche delle figure professionali maggiormente coinvolte nel processo di innovazione (titolo di studio, attività, compiti, conoscenze e competenze richieste, tecnologie utilizzate);
- le attività di formazione realizzate dall'azienda in seguito all'introduzione di tecnologie innovative.

Resta inteso che tutte le informazioni saranno trattate con la dovuta riservatezza, non saranno divulgate se non in forma aggregata e che, in ogni caso, saranno trattate nel rispetto di quanto previsto dalla legge 675/96. Nei prossimi giorni sarà contattato telefonicamente dalla società di ricerca incaricata della realizzazione delle interviste. Resto a Sua completa disposizione per ulteriori chiarimenti di ogni natura e, ringraziandoLa in anticipo per il tempo che vorrà dedicarci,

La saluto cordialmente.

Il Coordinatore

²⁶Ciò trova spiegazione nel fatto che il numero di dipendenti e fatturato, i due dati più importanti ai fini della definizione del campione da applicare, non sono elementi che condizionano l'iscrizione ad una associazione. Questo è un classico esempio di archivio nato per scopi esclusivamente amministrativi e non di ricerca. Ciò, sebbene possa sembrare singolare, trova comunque spiegazione nel fatto che il numero di dipendenti e il fatturato, i due dati più importanti ai fini della definizione del campione da applicare, non sono certamente elementi che condizionano l'iscrizione ad una o ad un'altra associazione. Questo è un classico esempio di archivio nato per scopi esclusivamente amministrativi, non di ricerca.

In totale sono state effettuate 32 interviste semistrutturate presso 24 aziende scelte sia fra quelle segnalate dalle Associazioni che fra altre reperite dall'équipe di ricerca con modalità autonome, sempre nell'ambito di casi di eccellenza individuati in base a partecipazioni ad eventi del settore, cui alcuni membri del gruppo di lavoro hanno preso parte. E' da rilevare infine che le prime interviste sono state somministrate anche allo scopo di 'testare' la traccia impostata e verificare eventuali carenze o ridondanze presenti in essa. A seguito di queste la traccia è stata confermata nella sua struttura definitiva.

La difformità tra numero di aziende e interviste è motivata dal fatto che, all'interno di alcune aziende contattate sono state effettuate più interviste a testimoni che rivestono ruoli o sono impiegati in aree aziendali diverse per obiettivi ed attività (e quindi per figure professionali addette).

Criteri di campionamento nel secondo anno

Nella seconda annualità l'indagine è stata ulteriormente implementata secondo il criterio della rappresentatività territoriale. A questo fine i *partner* hanno fornito la distribuzione per Regione e Provincia dei propri associati; il gruppo di lavoro ha poi proceduto, sempre di concerto con le Associazioni, alla selezione delle informazioni *standard* per procedere all'applicazione di criteri di campionamento probabilistico.

In questa fase è stata definita una base dati comune a tutti i *partner*, sulla quale applicare le tecniche più adeguate di campionamento. Si è scelto di privilegiare la variabile regionale come primo elemento '*standard*', considerando le Regioni nelle quali tutte le Associazioni *partner* fossero rappresentate da un numero minimo di imprese iscritte.

Il criterio della distribuzione territoriale è risultato più idoneo a 'standardizzare' nove associazioni diverse tra loro. Altri indicatori (ad es., numerosità degli associati, fatturato, ecc.) risultano in alcuni casi poco significativi o non utilizzabili come base di calcolo perché non direttamente disponibili²⁷. Inoltre tenendo in considerazione i macro obiettivi indicati dal Quadro Comunitario di Sostegno – Obiettivo 3 programmazione 2000-2006 del FSE, è sembrato opportuno strutturare un percorso di analisi che considerasse come finalità concreta le ricadute sul territorio effettivamente prodotte dai risultati degli studi avviati e propedeutici alle attività programmatiche istituzionali.

Privilegiando la dimensione territoriale e tenendo conto delle Regioni nelle quali sono rappresentate tutte le Associazioni partecipanti al progetto, l'universo è risultato composto da 902 unità (imprese) distribuite nelle seguenti Regioni: Piemonte, Lombardia, Emilia Romagna e Lazio. Successivamente le informazioni sono state organizzate e distribuite per Provincia attribuendo il peso percentuale di ciascuna Regione sul totale e quello delle associazioni per singola Regione.

Il campionamento scelto è di tipo stratificato proporzionale, che permette di estrarre un insieme significativo di casi mantenendo lo stesso peso che tali casi hanno nell'universo di riferimento²⁸.

Sono stati inoltre individuati altri due parametri statistici: il livello di confidenza, scelto pari a 95% e la precisione, corrispondente a 5%. I calcoli hanno portato ai risultati indicati nella tabella 4.

²⁷Ciò per due motivi: il primo è direttamente correlabile alla legge sulla privacy, in quanto i dati dichiarati alle Associazioni sono coperti da riservatezza; il secondo è invece dovuto alla già accennata non abitudine (e/o utilità) da parte di alcuni *partner* a rilevare dati strutturali quali il reddito prodotto dalle imprese associate o il numero di dipendenti.

²⁸Cfr. paragrafo precedente.



Regione	Distribuzione casi (val. ass.)	Distribuzione casi (val. %)
Piemonte	88	9,76
Lombardia	559	61,97
Emilia Romagna	67	7,43
Lazio	188	20,84
Totale	902	100,00

Tab. 2 - Distribuzione dei casi per Regioni campionate - valori assoluti e percentuali

Fonte: ns. elaborazione

Regione	Campionamento (v.a.)
Piemonte	27
Lombardia	172
Emilia Romagna	21
Lazio	58
Totale*	278
Percentuale del campione sull'universo	30,82%

Tab. 3 - Calcolo del campionamento per Regioni - valori assoluti

Fonte: ns. elaborazione

* Il dato del totale è stabilito dal livello di confidenza e di precisione privilegiati. In questo caso 278 corrisponde ad un campione adeguato per un universo di 1.000 casi. Su questa base sono stati calcolati i pesi delle quattro Regioni come da tabella 2.

L'incrocio tra la stratificazione territoriale e numero delle imprese iscritte alle Associazioni ha prodotto la seguente distribuzione dei casi validi ai fini delle interviste semistrutturate:

Regione	ACIMGA	ARGI	AIE	ANES	ANEE	ASIG	ASSO	ASSO	FIEG	TOTALE
Piemonte	1	0	11	2	2	1	2	6	2	27
Lombardia	8	6	38	38	13	4	5	43	17	172
Emilia Romagna	2	0	8	3	1	0	1	5	1	21
Lazio	1	0	20	4	4	2	1	13	13	58
Totale	12	6	77	47	20	7	9	67	33	278

Tab. 4 - Distribuzione dei casi da intervistare per Regione e Associazione partner - valori assoluti

Fonte: indagine diretta

5. Attività svolte e strumenti utilizzati

La costruzione degli strumenti di rilevazione è avvenuta attraverso il continuo dialogo tra il Comitato di pilotaggio e l'équipe di ricerca che si è svolto sia nei momenti istituzionali (riunioni periodiche) sia attraverso colloqui informali. E' stata, comunque, garantita la condivisione delle informazioni e delle considerazioni conclusive con tutti i partner del progetto.

Nella progettazione e realizzazione degli strumenti di rilevazione si è tenuto conto di quanto

già accennato in precedenza: ripartizione delle imprese *multiplemedia* in comunicazione editoriale, comunicazione commerciale e servizi alla produzione; analisi particolareggiata di tre processi produttivi significativi quali realizzazione di un CD-Rom, di un portale e di un giornale on-line; esigenza di avviare una rilevazione su campo per conoscere i bisogni delle imprese, le conoscenze e competenze richieste ai lavoratori e la congruità dell'offerta formativa alla luce dell'innovazione tecnologica nell'industria della comunicazione.

L'indagine ha, in ogni caso, coinvolto tutte le imprese affiliate alle Associazioni di categoria coinvolte nel progetto MasterMedia in quanto ognuna di esse partecipa alla realizzazione del prodotto e anche nel caso di un impatto minore delle nuove tecnologie deve poter rispondere alle esigenze espresse dagli altri segmenti produttivi della filiera. Infatti l'impatto dell'innovazione tecnologica rappresenta un aspetto trasversale anche se si presenta con intensità dissimili ed eterogenee e per questa ragione sono stati indagati anche processi produttivi diversi dai tre principali enunciati in precedenza.

Per la fase di ricerca su campo sono stati utilizzati gli strumenti di indagine che meglio rispondevano alle esigenze conoscitive e alla peculiarità del settore. Il primo passo è stato la raccolta e la sistematizzazione del materiale cartaceo (fonti istituzionali, rapporti di ricerca, studi di settore, letteratura grigia, ecc.) che è proseguita nel corso dei due anni di indagine. Inoltre sono state realizzate le seguenti attività:

- studi settoriali ovvero monografie settoriali e approfondimenti verticali su aspetti peculiari di una singola realtà omogenea;
- interviste semistrutturate per comprendere il mondo delle imprese *multiplemedia*;
- interviste ad *opinion leader* e rappresentanti sindacali per raccogliere testimonianze significative da esperti del settore;
- raccolta delle storie di vita professionale dei lavoratori per approfondire le conoscenze e competenze richieste a chi opera nel settore.

Nei paragrafi che seguono sono descritti in dettaglio gli strumenti utilizzati per la raccolta e la successiva analisi delle informazioni.

Studi settoriali

Nel primo anno di attività l'*équipe* di ricerca ha costruito una base conoscitiva il più completa ed esaustiva possibile sulle imprese che hanno composto l'universo di riferimento. Le Associazioni di categoria sono solite realizzare attività di raccolta di informazioni con strumenti generalmente (ma non esclusivamente) standardizzati; i ricercatori hanno deciso di valorizzare questo patrimonio di conoscenze elaborando un indice per la sistematizzazione di queste informazioni.

A tal fine - oltre allo studio del materiale già disponibile - è stata predisposta una traccia, presentata e approvata dal Comitato di pilotaggio nel gennaio 2000; essa è stata strutturata con modalità *standard* per tutti i *partner*, per la redazione, da parte delle stesse Associazioni, di una monografia macrosettoriale, in grado di restituire una fotografia dei vari comparti in analisi per l'anno 1999.

Attraverso questo strumento, è stato possibile definire le principali peculiarità delle imprese afferenti alle diverse Associazioni: dalle caratteristiche generali del settore di appartenenza, a quelle strutturali, agli aspetti più tipici della contrattualistica.

Per garantire uno *standard* interpretativo e una eventuale maggior facilità di confronto, è stato inoltre richiesto a ciascuna Associazione di 'leggere' le proprie peculiarità in base ad una tecnica, suggerita dall'Unione Europea, chiamata SWOT (acronimo inglese che identifica una lettura attraverso quattro indicatori: punti di forza, punti di debolezza o criticità, opportunità, minacce). In questo modo, accanto ad un'analisi di tipo tecnico, ogni Associazione ha potuto proporre riflessioni sistematizzate e valutazioni sintetiche secondo una griglia semplice, ma efficace nei risultati.

Nel secondo anno i *partner* hanno ulteriormente arricchito le monografie macrosettoriali,



concentrando il lavoro sull'analisi quali-quantitativa dell'intero periodo 1999-2001; inoltre sono stati realizzati alcuni "approfondimenti verticali", su argomenti considerati validi e interessanti per uno studio a sè stante.

Attraverso gli approfondimenti verticali le Associazioni hanno potuto far emergere uno o più aspetti particolarmente significativi legati al tipo di processo utilizzato e al prodotto finale offerto.

Nel box che segue è presentata la traccia utilizzata per la redazione delle monografie macrosettoriali. Tale traccia, seppure non vincolante, ha teso a garantire una organizzazione delle informazioni omogenea per offrire uno 'spaccato' delle singole realtà produttive ed eventualmente, ove opportuno, per il confronto dei risultati.

La sintesi delle monografie macrosettoriali e gli approfondimenti verticali sono riportati nel secondo volume di questa pubblicazione.

Box 3

Indice per le monografie macro settoriali:

1. Caratteristiche generali del settore

Questo può includere ad esempio:

Definizione del settore di riferimento

Presentazione del settore nel suo complesso e delle realtà che lo compongono

Descrizione del mercato di riferimento

Descrizione delle aziende comprese nel settore e tipologie di prodotto

2. Caratteristiche strutturali del settore

Obiettivo di questa parte della monografia è fornire una fotografia del settore rappresentato dall'Associazione di categoria. Si richiede quindi di esplicitare un insieme di informazioni prevalentemente quantitative che potranno, successivamente, essere utilizzate come base per sviluppare ulteriori riflessioni ed essere integrate con altri strumenti messi a punto nel corso della ricerca.

La disamina dell'area occupazionale delle imprese rappresentate richiede l'elaborazione di dati quantitativi sulla struttura produttiva e occupazionale e può prevedere l'analisi secondo variabili anagrafiche, finanziarie, del mercato includendo quindi:

Dimensione aziendale

Turn-over delle imprese

Localizzazione geografica delle imprese

Tipologie prevalenti di impresa e loro caratteristiche (assetti e struttura finanziaria)

Reti di relazioni (politiche di alleanze) a livello nazionale e internazionale

Grado di relazioni tra le imprese (fusioni e incorporazioni) a livello nazionale e internazionale

Grado di specializzazione delle imprese (prodotti/servizi offerti)

Caratteristiche dei prodotti/servizi offerti

Struttura della domanda espressa dal mercato

Grado di esternalizzazione di segmenti della produzione

Grado di internazionalizzazione delle imprese (export)

Particolare attenzione dovrà essere dedicata agli aspetti occupazionali quali, ad esempio, il numero di addetti per classe dimensionale, la distribuzione maschile e femminile, i contratti applicati nel settore, le tipologie contrattuali prevalenti, l'incidenza di contratti "atipici" (telelavoro, part-time, a termine, di formazione e lavoro, apprendistato, di collaborazione, utilizzo del lavoro temporaneo), ecc. I dati utilizzati potranno fare esclusivo riferimento a quanto acquisito dalle Associazioni di categoria, ovvero includere dati di fonte Istat, Inps, Ministero del Lavoro, altri studi di settore, ecc. Quando possibile valutare la possibilità di un raffronto tra i dati nazionali e quelli desunti da fonti EU (Eurostat).

3. Aspetti contrattuali del settore

Descrizione ed analisi dei contratti con relazione ai settori produttivi definiti nel contratto/i, i livelli professionali e retributivi, la presenza maschile e femminile, eventuali dati quantitativi disponibili sull'occupazione in relazione agli inquadramenti contrattuali. Potranno, inoltre, essere inserite indicazioni e osservazioni sulle criticità rilevate nei CCNL utilizzati nel settore rispetto alle figure professionali definite in relazione alle nuove esigenze riscontrate nel settore indicando, ad esempio, le figure, o gruppi di figure, che sono maggiormente richieste e quelle per le quali si registra un calo.

4. Conclusioni

In questa parte del rapporto può essere utilizzato il modello di analisi SWOT ossia un'analisi che valuti i punti di forza, di debolezza, le opportunità e le minacce per l'insieme delle imprese e/o tipologie prevalenti di impresa del macro settore considerato rispetto al contesto socio-economico italiano e internazionale. In questo modo potranno essere evidenziati gli aspetti peculiari e/o di particolare interesse e rilevanza, riflessioni sulle opportunità di sviluppo del settore nel suo complesso, l'impatto dell'innovazione tecnologica (da intendersi non esclusivamente riferita al prodotto/servizio offerto dall'impresa, ma anche rispetto ai cambiamenti sopravvenuti nel processo di lavoro), o altro a discrezione dell'Associazione che redige il rapporto.



Il mondo delle imprese

I primi suggerimenti seguiti alla raccolta documentale hanno contribuito, insieme a considerazioni sulla forte eterogeneità delle realtà imprenditoriali afferenti al settore *multimedia* e la numerosità delle singole aziende, ad avviare una riflessione da parte dell'équipe di ricerca e del Comitato di Pilotaggio sugli strumenti di indagine più idonei da adottare nelle successive fasi di ricerca.

Il progetto MasterMedia prevede, infatti, la possibilità di ricorrere allo strumento quantitativo standardizzato, il questionario, per la raccolta di informazioni su campo. Tuttavia, la fase di chiarificazione concettuale, prima brevemente accennata, ed i continui scambi con i membri del Comitato di Pilotaggio hanno mostrato in modo sempre più evidente come fosse opportuno privilegiare le tecniche qualitative, comunque utili e valide per raggiungere i fini dell'indagine.

Di seguito viene comunque presentata la struttura del questionario poiché l'impostazione dello strumento standardizzato è risultata utile ai fini della costruzione della traccia di intervista effettivamente rivolta ai testimoni qualificati.

Il questionario che si intendeva somministrare alle imprese avrebbe dovuto strutturarsi secondo tre macro aree tematiche con un'articolazione, per ognuna, dettagliata sulla base degli obiettivi della ricerca.

La prima area tematica individuata riguardava i dati di base delle imprese tra cui:

- Ragione sociale
- Settore merceologico
- CCNL applicati
- Numero e caratteristiche degli addetti
- Tipologie contrattuali
- Classe di fatturato
- Grado di internazionalizzazione

La seconda area tematica riguardava le tecnologie in uso nell'impresa ad es.:

- presenza rete informatica, Intranet, ecc.
- altre tecnologie per la produzione del bene/servizio
- collegamento Internet
- pagina web aziendale
- ISDN o ADSL, videoconferenza, satellite per comunicazione, ecc.

La terza ed ultima area intendeva rilevare informazioni sulla gestione delle risorse umane:

- Formazione, aggiornamento, riqualificazione e modalità di realizzazione
- Modalità di finanziamento
- Personale coinvolto
- Profili professionali formati
- Competenze acquisite

Come si può osservare l'esigenza di informazioni il più possibile puntuali rendeva necessaria un'ulteriore articolazione degli indicatori, fatto questo che avrebbe comportato la predisposizione di uno strumento completo nei contenuti, sebbene di una certa complessità dato il tipo di argomenti affrontati, e di indubbia lunghezza (con conseguente riflesso sui tempi di somministrazione).

D'altra parte, l'obiettivo finale rendeva comunque imprescindibile il ricorso ad un'indagine su campo, che permettesse di acquisire tutte le informazioni specifiche e non di natura secondaria. In questo senso, fin dall'inizio, era stata prevista la possibilità di servirsi anche delle tecniche qualitative che, sebbene più complesse, sia dal punto di vista dell'organizzazione, sia della conduzione di interviste rispetto alla somministrazione di un questionario strutturato, permettono di raggiungere livelli di conoscenza più specifici; nel caso in analisi l'équipe ha optato per le tecniche qualitative, integrate con una breve scheda di raccolta di informazioni, di tipo quantitativo, riportato nel box che segue.

L'oggetto delle prime due aree tematiche del questionario è confluito, come si evincerà più avanti, nella scheda dei dati strutturali riportata di seguito (cfr. Box 4).

Box 4**Scheda dei dati strutturali**

1. Ragione sociale
2. Settore di attività
3. Anno di costituzione della società
4. Momenti significativi di cambiamento nel tipo di prodotto e/o servizio offerto
- 4.bis Se sì, in quale anno/i
5. CCNL applicato
6. Numero di addetti divisi per qualifica e per genere
- 6.bis Di cui part time
6. ter Indicare, se presenti, il numero delle seguenti tipologie contrattuali
 - apprendistato
 - contratto di formazione e lavoro
7. Ricorso al telelavoro
8. Ricorso al lavoro interinale
9. Presenza di altre tipologie contrattuali
 - Collaborazioni coordinate e continuative
 - Collaborazioni occasionali
 - Prestazione d'opera occasionale
 - Consulenze
10. Esternalizzazione delle funzioni o di segmenti della produzione (outsourcing) totale parziale per nulla
 - Amministrazione e contabilità
 - Marketing
 - Vendita
 - Comunicazione, immagine
 - Produzione
 - Distribuzione servizi e/o prodotti
 - Altro
11. Fatturato in milioni di lire (ultimo anno)
12. Grado di internazionalizzazione (sono possibili più risposte)
 - Locale
 - Regionale
 - Nazionale
 - Estero
13. Tecnologie telematiche utilizzate (sono possibili più risposte)
 - Internet
 - Intranet locale
 - Intranet geografica
 - Sito aziendale
 - ISDN
 - ADSL
 - Videoconferenza
 - Satellite per comunicazione
 - Altro
14. Partecipazione a (sono possibili più risposte)
 - Fiere come visitatori
 - Fiere come espositori
 - Convegni come relatori
 - Convegni come partecipanti
 - Manifestazioni come espositori
 - Manifestazioni come visitatori
 - Altro (specificare)
15. Partecipazione societaria ad altri gruppi
- 15.bis Se sì, quale/i



Il contenuto della terza area – finalizzata ad acquisire le informazioni sulle strategie adottate dall'impresa per adeguare le figure professionali e relative competenze alle proprie esigenze produttive interne - è stata strutturata come traccia per un'intervista qualitativa; per la costruzione di questo strumento di indagine sono stati analizzati i documenti disponibili, utilizzate ricerche settoriali già effettuate, bibliografia esistente sull'argomento, classificazioni e definizioni istituzionali.

La traccia di intervista è stata somministrata nei due anni di attività ad un campione di aziende, selezionate secondo i criteri illustrati in precedenza.

Come si potrà osservare, tale traccia ha permesso di rilevare in primo luogo alcune informazioni di base sull'attività delle imprese, utili a ricavare una sorta di fotografia 'statica', peraltro complementare rispetto alle finalità generali dell'indagine (cfr. Box 5).

Si consideri infatti che l'analisi del processo produttivo, del tipo di prodotto offerto, dei servizi erogati, delle figure professionali e delle competenze ricercate è 'condizionata' dalle caratteristiche strutturali delle imprese attive nel settore posto sotto indagine.

La traccia di intervista è suddivisa in aree tematiche, ognuna delle quali prevede un certo grado di approfondimento per consentire di adattarla a diversi tipi di interlocutori aziendali (ad es., il Responsabile del personale o il Responsabile di una unità/divisione produttiva).

Nella prima parte dell'intervista si è inteso concentrare l'attenzione sull'innovazione tecnologica, sulla capacità, da parte dell'impresa, di rispondere ai mutamenti del mercato e - più in generale - sull'impatto delle tecnologie in relazione alle risorse umane.

La seconda area tematica ha voluto rilevare informazioni su come l'impresa si sia attrezzata per sostenere i cambiamenti nei ruoli lavorativi attraverso interventi formativi e/o di riqualificazione.

La terza area tematica ha affrontato i temi del processo di lavoro e delle figure professionali e rappresenta evidentemente la parte centrale dell'intervista. In questa sezione è stato rilevato il maggior numero di informazioni legate al processo di lavoro e alle figure professionali in esso coinvolte al fine di evidenziare le conoscenze e le competenze di ciascuna di esse. A questo fine è risultato opportuno dapprima rappresentare il processo lavorativo nel quale i ruoli sono inseriti e successivamente analizzare nello specifico le figure professionali. In alcuni casi è stato utile disegnare, insieme all'intervistato, un'esemplificazione del processo di lavoro e chiedere informazioni puntuali sull'organizzazione aziendale (ad es., l'organigramma).

La lettura effettuata dei documenti disponibili accennati in precedenza ha portato all'identificazione di 106 profili professionali afferenti al settore delle imprese *multimedia*. Nel corso dell'intervista i ricercatori hanno, in primo luogo, indagato le caratteristiche del processo produttivo proprio delle imprese contattate mettendo in relazione, per ogni fase di tale processo produttivo, le figure professionali coinvolte e le relative competenze.

Questo, oltre a confermare la validità della scelta privilegiata delle tecniche qualitative, ha permesso di evidenziare l'esistenza già accennata di tre macro processi: il primo relativo alla realizzazione di portali, il secondo alla produzione di CD-Rom, il terzo riferito alla realizzazione di prodotti editoriali fruibili secondo diverse modalità e, di conseguenza, caratterizzati da differenti "percorsi di costruzione".

Box 5

La traccia di intervista

Area 0.

Di che cosa si occupa l'azienda?

Area 1: Le tecnologie

Sono state introdotte nuove tecnologie informatiche e telematiche negli ultimi anni?

Che tipo di tecnologie sono state introdotte

Perché è nata l'esigenza di introdurle?

Ad es., per la concorrenza con le altre aziende, per restare sul mercato, ecc.

In che modo le tecnologie hanno influenzato le modalità di lavoro e il contesto organizzativo?

Ad es., nuove assunzioni, licenziamenti, accorpamento di mansioni, snellimento di alcune funzioni, parcellizzazione e/o procedure di lavoro.

Quali aree aziendali sono state maggiormente coinvolte?

Focalizzare l'attenzione sul processo produttivo del bene e/o di servizio oggetto della nostra indagine.

Vi siete ispirati a qualche "modello" organizzativo per adottare cambiamenti nelle forme di organizzazione del lavoro?

Per altri modelli si intendono altre aziende italiane o straniere leader del settore.

Punti di forza, di debolezza, opportunità e minacce (SWOT)

Sintetizzare insieme all'intervistato gli elementi positivi legati all'introduzione delle nuove tecnologie, le difficoltà incontrate, le opportunità di mercato e le minacce ad es., della concorrenza.

Area 2: Risorse umane e Formazione

Se sono state introdotte nuove tecnologie quali figure professionali sono state maggiormente coinvolte?

Ad es., reclutamento nuove risorse, riqualificazione delle esistenti.

Nel caso in cui sia utile programmare attività formative, queste avvengono prevalentemente all'interno dell'azienda? Se sì, come si svolgono prevalentemente?

Ad es., per affiancamento, addestramento on the job, formazione aziendale ecc.

In quali casi vi rivolgete all'esterno?

Quali figure professionali vengono maggiormente coinvolte negli interventi formativi esterni?

Ad es., i quadri o intermedi, il personale in CFL, ecc.

Quali attività formative avete realizzato negli ultimi anni?

Quali argomenti sono stati maggiormente trattati?

Quante persone sono state, mediamente, coinvolte?

La preparazione del personale è, in generale, adeguata?

C'è corrispondenza tra l'offerta del sistema formativo ed educativo e le richieste del mondo del lavoro

La "specializzazione" del lavoratore avviene in seguito all'assunzione o cercate soggetti già specializzati?

Punti di forza, di debolezza, opportunità, minacce (SWOT).

Sintetizzare insieme all'intervistato l'impatto sulle RU - tutti i livelli - debolezza (ad es., inadeguatezza del sistema formativo sulle RU in entrata, riqualificazione, mobilità-licenziamento), opportunità (ad es., investire sulle RU per migliorare la competitività), minacce (ad es., difficoltà di motivare le figure intermedie e i quadri al cambiamento).



Area 3: Il processo di lavoro di riferimento e le figure professionali

Mi può descrivere, rappresentare l'organizzazione settore/divisione/unità nella quale lavora?

Se necessario chiedergli anche di rappresentarlo graficamente. Descrizione del processo produttivo di riferimento

Qual è la missione, l'obiettivo principale dell'unità nella quale lavora?

Recentemente, a seguito dell'introduzione delle nuove tecnologie, si è modificata?

Quali sono le attività lavorative dell'unità/divisione?

Quante sono e chi sono le persone che lavorano nell'unità/area/divisione in cui opera?

Identificare i lavoratori con dei titoli/denominazioni. È importante rilevare le informazioni, successive, per ogni singola figura professionale

Cosa fanno? Quali compiti e attività sono affidati a questa figura professionale?

Qual è il loro titolo di studio?

Titolo di studio richiesto in entrata

Come vengono reclutate?

Ad es., chiamata diretta, concorsi, canali informali, consultazione di banche dati on line, ecc.

Quali metodi di selezione vengono utilizzati ?

Ad es., test, prove pratiche, colloqui di gruppo, colloqui singoli solo con il responsabile RU o anche con il responsabile del settore d'inserimento.

Quali competenze e conoscenze sono necessarie per svolgere questo lavoro?

Quali competenze. Quali conoscenze. Come si deve sapere e saper fare per lavorare come, ad es., disegnatore di siti.

È importante l'esperienza pratica in questo tipo di lavoro?

Chiedere esempi. Differenze tra una persona con e senza esperienza, ecc.

Quale posizione occupa nell'organizzazione questa figura professionale?

Dove è collocata, ad es., vertici, line, servizi, staff.

Con chi si relaziona più spesso? E con quali figure professionali?

Qual è l'obiettivo, il risultato di queste relazioni?

Sia internamente, sia esternamente

Di quali tecnologie fa uso?

Qual è il grado di autonomia? Ha la possibilità di programmare il proprio lavoro?

Quale il grado di responsabilità?

Esiste un percorso di carriera per questo tipo di lavoro? Se sì, di che tipo.

Quali sono i ruoli e i compiti che progressivamente questa figura può ricoprire.

Percorsi di vita professionale

Nel corso del secondo anno di indagine la rilevazione sulle imprese che appartengono all'industria della comunicazione è stata approfondita ed estesa per raccogliere maggiori informazioni sulle figure professionali che vi lavorano (sono stati intervistati lavoratori dipendenti e collaboratori esterni²⁹). La traccia di intervista elaborata il primo anno e utilizzata anche nel corso del secondo anno di indagine, è stata affiancata da un nuovo strumento: i cosiddetti percorsi di vita professionale.

²⁹L'indagine ha evidenziato - come già accennato - che alcune delle imprese intervistate sono solite esternalizzare parte del ciclo produttivo (in particolare ciò avviene per i Cd-Rom e per i siti Internet) e ciò ha comportato che i lavoratori specificamente addetti ai processi produttivi di interesse ai fini della ricerca potessero appartenere anche a realtà aziendali terze (service) o, al limite, essere liberi professionisti chiamati per consulenze specifiche.

L'*équipe* di ricerca ha così inteso comprendere:

- la corrispondenza tra le aspettative dell'impresa e la capacità di rispondere da parte del lavoratore;
- il livello e la natura delle conoscenze e competenze richiesto dall'azienda e la modalità prevalente di acquisizione delle stesse;
- la congruenza del sistema formativo nel suo complesso per preparare il lavoratore ad inserirsi nel mondo del lavoro.

Quest'ultimo aspetto è di particolare importanza poiché ha un impatto diretto sulla costruzione dell'identità professionale di un individuo: la carenza o inadeguatezza della preparazione rende difficile o ostacola l'inserimento lavorativo, le conoscenze e competenze richieste devono essere pertanto acquisite sul campo poiché talvolta non sono previsti percorsi adeguati di formazione e riqualificazione dei lavoratori.

Per la raccolta delle storie di vita sono stati utilizzati una breve scheda per la raccolta di dati quali-quantitativi e una traccia per somministrare un'intervista semistrutturata definita, appunto, 'percorso di vita professionale' (cfr. Box 6). E' stata, anche in questo caso, utilizzata una griglia per l'organizzazione delle informazioni.

La prima parte della scheda rileva elementi quali l'età, il titolo di studio, l'inquadramento contrattuale nel caso di lavoratore dipendente, eventuali qualifiche ottenute ecc. La traccia dell'intervista ha come obiettivo la descrizione del percorso di costruzione dell'identità professionale del lavoratore e cerca di individuare i momenti salienti e più significativi; sono indagati la condizione professionale attuale, il ruolo e le responsabilità attribuite, le conoscenze e competenze indispensabili per svolgere il lavoro con efficacia ed eventuali momenti formativi organizzati dall'azienda o frutto di un'iniziativa personale per meglio rispondere alle capacità richieste nel lavoro svolto.

La traccia completa dell'intervista è contenuta nel Box 6: è tuttavia utile sottolineare alcuni *item* significativi quali ad es.:

- descrizione della propria attività, di una giornata tipo, del ruolo ricoperto, dei compiti e delle relazioni con altre figure professionali presenti in azienda e delle opportunità di carriera;
- conoscenze e competenze richieste per accedere a questa attività lavorativa distinguendo tra conoscenze pregresse e capacità da acquisire *ex novo*. In questo caso si richiede di indicare la modalità prevalente di apprendimento (*on the job*, affiancamento, corsi organizzati internamente o esternamente);
- descrizione di eventuali esperienze lavorative precedenti con attenzione alle conoscenze e competenze richieste e/o acquisite;
- valutazione finale, da parte del lavoratore intervistato, della rilevanza della formazione scolastica ed extrascolastica sul percorso professionale e considerazioni sulla sua adeguatezza rispetto alle aspettative del mercato.

Nel Box che segue è trascritta la scheda di raccolta dei dati strutturali e la traccia di intervista utilizzata per la rilevazione delle storie di vita professionale. La griglia di lettura utilizzata per l'analisi dei risultati invece è inserita al successivo punto 5 in cui è presente anche quella utilizzata per le interviste semistrutturate ai rappresentanti delle aziende.



Box 6

Traccia di intervista dei percorsi di vita professionale

Scheda dati strutturali

Sesso:

Anno di nascita:

Comune di residenza:

PR:

Titolo di studio secondario:

Laurea:

Altri titoli (post diploma, post laurea, Master, qualifiche professionali):

Inquadramento contrattuale e qualifica professionale attuale:

Percorso di vita professionale

1. Descrizione del profilo professionale

2. Attuale ruolo ricoperto:

a. Descrizione attività (che cosa fa in una giornata-tipo, contesto di lavoro, settore produttivo e area aziendale dove è inserito)

b. Modalità con cui è stato selezionato dall'azienda

c. Aspetti relazionali con le altre figure professionali (sia interne sia esterne all'azienda)

3. Competenze professionali necessarie allo svolgimento dell'attività professionale specificando le competenze già esistenti al momento dell'assunzione e le competenze acquisite in itinere:

4. (Se acquisite) come colmate (FP privata, FP organizzata dall'azienda, formazione *on the job*)

5. Supporti tecnologici e tipologia di programmi informatici utilizzati

6. Opportunità di carriera (breve descrizione del massimo raggiungibile e delle tappe ancora da superare)

7. Esperienze professionali pregresse (descrizione per ciascuna esperienza) solo se ricollegabili all'attuale ruolo ricoperto:

a. Descrizione attività svolta

b. Ruolo ricoperto

c. Competenze richieste

d. Competenze acquisite durante la singola esperienza professionale

8. Modalità attuate dal rispondente per colmare l'eventuale distanza fra le competenze esistenti e quelle richieste al momento dell'assunzione per ciascuna esperienza professionale precedente:

- Dal singolo (attraverso corsi autofinanziati o FSE)

- Dall'azienda (attraverso formazione aziendale, affiancamento con personale già esperto, ecc.)

9. Valutazioni finali dell'intervistato verso la sua attuale posizione lavorativa rispetto al suo percorso scolastico e professionale (adeguato/inadeguato). Chiedere all'intervistato di delineare, in base all'esperienza attuale, eventuali scelte scolastiche/formative alternative a quelle compiute.

Testimoni privilegiati

INTERVISTE AI SINDACATI

Anche i rappresentanti delle tre Organizzazioni sindacali *partner* del progetto MasterMedia, sono stati intervistati dal gruppo di ricerca. Ciò in quanto l'introduzione di nuove tecnologie nel mondo dell'informazione e della comunicazione determina cambiamenti continui, di cui il sindacato è un attento valutatore e a cui possono corrispondere modifiche nelle figure professionali e nelle relative competenze codificate all'interno dei contratti collettivi nazionali di categoria.

In particolare, gli elementi emersi da questi incontri sono stati:

- punti di forza, di debolezza, opportunità e minacce legate all'innovazione tecnologica nel mercato del lavoro in Italia;
- informazioni utili sulle difficoltà delle aziende a rilevare i propri fabbisogni formativi e professionali e l'inadeguatezza del sistema formativo nazionale e locale;
- l'esigenza di realizzare percorsi integrati di formazione e lavoro per far fronte a tali carenze;
- la necessità di adeguare i contratti nazionali del settore in base alle nuove professioni richieste dal mercato;
- le opportunità offerte alle imprese dalla creazione di un Sistema di rilevazione permanente sull'industria della comunicazione.

INTERVISTE AGLI OPINION LEADER

Nell'ottica di ottenere una base conoscitiva esaustiva ed utilizzabile al meglio nel corso dell'indagine, l'*équipe* di ricerca ha scelto di realizzare alcune interviste a testimoni qualificati del settore in grado di fornire indicazioni e informazioni utili e integrabili con tutto il materiale rilevabile, sia attraverso l'indagine su campo che tramite le molteplici fonti consultate.

Complessivamente sono state condotte 11 interviste ad altrettanti *opinion leader* del mondo del lavoro e della formazione che hanno contribuito ad approfondire i contenuti di alcune delle figure professionali già censite nel corso dell'indagine, ma soprattutto ad acquisire informazioni sull'evoluzione del settore di indagine, sulle sue peculiarità e sulle criticità rilevabili.

6. Strumenti di analisi delle informazioni

Interviste alle imprese

Per analizzare le interviste l'*équipe* di ricerca ha ritenuto opportuno mettere a punto una griglia che permettesse di leggere in chiave orizzontale i risultati dei colloqui avuti con i rappresentanti delle aziende. Più in dettaglio la griglia persegue le finalità di:

- sistematizzare i risultati dell'indagine su campo secondo gli *item* selezionati;
- contribuire alla compilazione delle voci più significative per la descrizione delle competenze delle figure professionali individuate nel corso dell'indagine.

La suddivisione delle aree tematiche della traccia di intervista in singole voci aiuta la lettura trasversale delle caratteristiche delle figure, dei temi dell'innovazione tecnologica e della formazione, delle peculiarità delle imprese e, soprattutto, consente di pervenire all'identificazione di parole chiave significative per descrivere e quindi codificare le nuove competenze del settore *multiplemedia*. La griglia è stata utilizzata per la lettura di tutte le interviste fatte sia nel primo che nel secondo anno.



Box 7

Griglia di lettura degli *item* dell'intervista, delle figure professionali e delle competenze professionali

Intervista n.:

Data:

Società:

Intervistato:

Intervistatore:

Area 0:

Inserire le informazioni rispetto all'attività dell'azienda.

Area 1: Tecnologie

Inserire le informazioni che riguardano l'impatto delle nuove tecnologie introdotte nell'azienda (rispetto al prodotto ed al processo) o considerazioni sull'impatto della tecnologia sul settore in generale.

Area 2: Risorse umane e formazione

Inserire le informazioni desunte dall'intervista rispetto all'emergere di necessità di formare le risorse umane in azienda, le attività di formazione attuate o previste, le modalità di erogazione della formazione e/o le altre valutazioni espresse dall'intervistato.

Area 3: Processo di lavoro e figura/e professionali

3.1 Esempificazione del processo di lavoro

Inserire una descrizione accompagnata da una esemplificazione grafica del processo di lavoro rilevato e/o dell'organigramma aziendale. Indicare le figure professionali presenti in azienda utilizzando lo schema elaborato precedentemente.

3.2 Descrizione della figura professionale e delle competenze relative

Denominazione: inserire la denominazione della professione indagata.

Settore: Indicare la tripartizione definita per una prima suddivisione dell'attività delle imprese: Comunicazione Editoriale, Comunicazione Commerciale, Servizi alla produzione (parole chiave).

Area: si intende l'area all'interno dell'azienda nella quale la figura è inserita. Ad es., produzione, marketing, servizi alla produzione (utilizzare le indicazioni rilevate rispetto alla descrizione del processo di lavoro). Indicare il grado di impatto della tecnologia per questa figura professionale (alto, medio, basso).

Privilegiare l'uso di parole chiave, ma mantenere estensione descrittiva della voce per non perdere informazioni importanti.

Descrizione: inserire una descrizione sintetica di poche righe che definisca la figura professionale. Questa voce della griglia dovrà essere compilata tenendo conto della possibilità di 'richiamare' le singole voci nel database più schede dei profili per una comparazione sintetica selezionando solo alcune voci (ad es., denominazione, descrizione, competenze).

Attività e compiti principali: inserire la descrizione della professione in esame. Si farà riferimento in modo discorsivo all'obiettivo principale dell'area aziendale nella quale la figura opera, al processo produttivo nel quale è inserita, alle attività ed ai compiti che gli sono affidati indicando i compiti di natura generale e/o specifici.

Ambiente di lavoro: fornire indicazioni sulle relazioni con altre funzioni o figure professionali dell'organizzazione, il grado di autonomia e di responsabilità attribuite e dettagliare le tecnologie delle quali fa uso questa figura professionale.

Modalità di accesso e formazione: indicare i requisiti richiesti per l'accesso al lavoro (titolo di studio, qualifica professionale, ecc.), indicare la natura prevalente del rapporto di lavoro instaurato (dipendente, autonomo, libera professione), indicazioni sulle modalità di formazione prevalenti (on the job, affiancamento, formazione aziendale, ecc.) e indicare il possibile sviluppo di carriera per questa figura professionale.

Competenze necessarie: indicare le competenze necessarie riferite all'insieme delle attività previste per questa figura professionale utilizzando le categorie competenze di base, tecnico-specialistiche, comuni-trasversali. Indicare le competenze che prevedono l'utilizzo di tecniche e tecnologie nello svolgimento del lavoro.

Potranno essere evidenziate, in particolare, le competenze critiche/distintive per questa figura. Questa voce della scheda può essere intesa come esito delle informazioni delle due voci precedenti ed è preferibile un'estensione il più possibile sintetica. Potranno ad es., essere indicati: programmi utilizzati (videoscrittura, grafica, animazione, photoshop, banche dati/archivi, web, ecc.) e/o i linguaggi di programmazione.

Opportunità formative: indicare le opportunità formative per questa figura professionale (corsi scolastici, formazione regionale, specializzazioni, master, ecc.). Individuare parole chiave per il rimandano ai corsi.

Altre informazioni: è possibile inserire un elenco di fonti dove ottenere informazioni su questa figura professionale.

Interviste ai lavoratori

I percorsi di vita professionale sono risultati lo strumento privilegiato per comprendere nel dettaglio in quale modo il lavoratore abbia acquisito le conoscenze e competenze necessarie per svolgere l'attività lavorativa. La griglia utilizzata per l'organizzazione delle informazioni ottenute durante l'intervista ha, infatti, cercato di estrarre tutte le indicazioni utili a individuare le conoscenze distintive, l'offerta formativa disponibile sul mercato, il peso dell'apprendimento *on the job*. Particolare attenzione è rivolta alle risposte date dal lavoratore all'ultima domanda dell'intervista nella quale è chiesto di valutare l'attuale posizione lavorativa rispetto al percorso scolastico scelto e a percorsi alternativi per i quali avrebbe potuto optare.

Box 8**Rilettura dei percorsi di vita professionale**

- Descrizione del profilo professionale, facendo emergere il percorso scolastico/formativo e le esperienze lavorative pregresse (cfr. scheda strutturale; domanda 1; domanda 7 punti a e b).
- Analisi della figura professionale: descrizione dell'attività, ruolo, contesto di lavoro e analisi delle competenze: esistenti, richieste, acquisite (cfr. domande 2, 3, 5 e 6; domanda 7 punti c e d).
- Evidenziare gli scostamenti fra la formazione del rispondente e quanto richiesto dal mercato, nonché le modalità di integrazione formativa praticate dall'intervistato (cfr. domande 4 e 8).
- Aspetti di auto valutazione dati dal rispondente in relazione alle scelte formative fatte o che farebbe potendo tornare indietro, rispetto alla posizione professionale acquisita (cfr. domanda 9).

7. Strumenti di diffusione delle informazioni

Tra le attività del progetto MasterMedia è presente la diffusione e pubblicizzazione dei risultati attraverso la predisposizione di prodotti on-line e off-line. Questi sono stati realizzati per disporre di uno strumento di confronto tra i soggetti coinvolti nel progetto e per aprire un canale di comunicazione verso il pubblico più ampio: gli attori coinvolti nel processo di formazione e orientamento (aziende, agenzie formative, consulenti, giovani). Infatti, l'équipe di ricerca ha immaginato il proprio lavoro non solo come risultato fissato su un supporto statico come la carta, ma inserito in un contenitore duttile che richiede di immaginare il prodotto del proprio lavoro in modo dinamico.

Il sito web ha la finalità principale di rendere disponibili, in modo capillare e continuativo, informazioni sui risultati della ricerca e sviluppare un sistema di banche dati dinamico per avere informazioni sulle opportunità di formazione.

Tuttavia il sito, pur rappresentando la vetrina del progetto, è legato nella sua ideazione e realizzazione all'attività di ricerca. Infatti, la banca dati delle competenze professionali rispecchia la struttura e il contenuto degli strumenti di rilevazione sul campo (la traccia di intervista e la scheda di lettura delle interviste). Inoltre, i contenuti presentati nel sito sono frutto dell'attività di ricerca, tra gli altri: i documenti della biblioteca, le schede sui temi di maggior rilevanza per il settore (il commercio elettronico, la firma digitale, ecc.), la presentazione di ricerche nel settore grafico-editoriale; tutti realizzati parallelamente alle altre attività dall'équipe elaborando i materiali documentali raccolti per l'indagine di sfondo. La progettazione del sito è avvenuta con la collaborazione il Comitato di Pilotaggio ed il gruppo di ricerca si è avvalso di esperti informatici per la realizzazione tecnica.

Struttura del sito <http://www.MM.2000.it> e delle banche dati

Attraverso l'Home page è possibile avere le prime informazioni sul progetto, una sintesi degli obiettivi e una prima descrizione dei contenuti delle banche dati. Questa sezione contiene un ampio elenco di riferimenti utili sui promotori e i *partner* con l'indicazione dei recapiti (indirizzo, telefono, posta elettronica, indirizzo Internet, ecc.).

L'area Links utili contiene una breve descrizione dei siti dei promotori, dei *partner* aderenti al progetto e altri di interesse rispetto alle finalità dell'indagine.

Nell'area 'Novità' è disponibile il rapporto di ricerca e sono consultabili le ricerche settoriali curate dalle Associazioni di categoria.

La voce 'Appuntamenti' contiene informazioni quali, ad es., fiere, congressi, seminari, altre manifestazioni, ecc. ed è aggiornata periodicamente. I soggetti interessati a comunicare per richiedere informazioni o inviare suggerimenti o proposte, possono usare la casella di posta elettronica disponibile in Home page (info@MM2000.it).



Il sistema di banche dati si articola come segue:

Forum delle tecnologie riservato alla presentazione di ricerche, studi e alla diffusione delle informazioni sul settore *multiplemedia* è organizzato in quattro sottosezioni:

- **Ricerche settoriali** - contiene una breve scheda esplicativa delle principali ricerche realizzate in Italia nel settore multimediale e l'indirizzo Internet dei siti dei progetti;
- **Leggi e normativa** - rende disponibili brevi schede esplicative su temi di rilevanza per il settore (ad es., commercio elettronico, firma digitale, ecc.) e la possibilità di consultare i testi integrali dei provvedimenti di legge e della normativa comunitaria relativa;
- **Biblioteca** - contiene una selezione di testi, pubblicazioni e documenti nazionali e comunitari sulla Società dell'informazione e il settore *multiplemedia*. I testi normativi nazionali e comunitari sono disponibili in versione integrale;
- **Forum on-line** - rappresenta lo spazio per la discussione sul tema del *multiplemedia* e il confronto tra gli utenti (imprese, agenzie di formazione, lavoratori) che operano nel settore.

Nella **Banca dati dell'offerta formativa** sono presenti i soggetti (Enti e Istituzioni, pubblici e privati) che organizzano corsi per acquisire competenze utili nel settore *multiplemedia*. Degli Enti sono disponibili tutti i riferimenti utili per attivare un contatto e ottenere maggiori dettagli sui corsi offerti. Ad oggi l'area è articolata in quattro sottosezioni:

- **Lauree e diplomi universitari:** contiene l'elenco dei corsi di laurea e di diploma universitari offerti da Università pubbliche e private.
- **Formazione post laurea:** contiene la lista dei Master, corsi di specializzazione e di perfezionamento offerti da Università pubbliche e private.

- **Formazione privata non universitaria:** contiene l'elenco dei Master e corsi superiori offerti da centri di istruzione e formazione non universitari.
- **Formazione professionale:** riporta la lista dei corsi di formazione di base e continua e scuole secondarie riconosciute.

La **Banca dati delle competenze professionali** è impostata sulla base dell'impostazione metodologica per la descrizione delle figure professionali rilevate:



L'impianto tecnico permette: di richiamare informazioni sulle competenze richieste ai lavoratori del settore attraverso l'uso di parole chiave, di consultare delle schede descrittive ampie e articolate e di attivare il collegamento alla Banca dati dell'offerta formativa presente sul sito. Le voci che compongono la scheda disponibile on-line rispecchiano la struttura degli strumenti di rilevazione definiti per la fase di campo della ricerca (cfr. Box 9). Sono previsti due livelli di lettura delle informazioni sulle figure professionali e sulle competenze afferenti: il primo livello visualizza il nome della figura seguito da una descrizione estremamente sintetica, passando al livello successivo è, invece, possibile ottenere informazioni più approfondite. La struttura delle banche dati permette di visualizzare, ad es., tutte le figure professionali inserite in un singolo processo produttivo, o richiamare tutti i record ai quali è legata una singola competenza codificata.

Box 9

Scheda del database competenze professionali

Lo schema che segue rappresenta l'indice utilizzato nella descrizione delle figure professionali selezionate e delle competenze loro richieste. Il database è stato strutturato per rispondere ai seguenti criteri:

- facile manutenzione e aggiornamento delle informazioni;
- possibilità di visualizzare solo alcuni campi per una scheda sintetica o tutti i campi per un risultato maggiormente approfondito;
- utilizzo di parole chiave per effettuare ricerche.

Le etichette e/o voci identificate sono:

- a) Campo nome (contiene la denominazione dell'attività lavorativa).
- b) Definizione (contiene una descrizione sintetica della figura professionale che in poche righe permetta di comprendere chi è e che cosa fa questo lavoratore).
- c) Attività e compiti principali (contiene la descrizione della professione in esame in termini di attività prevalenti assegnate e previste. Si indicherà in modo discorsivo l'obiettivo principale dell'area aziendale nella quale la figura opera, il processo produttivo nel quale è inserita, le attività ed i compiti che gli sono affidati, ecc.).
- d) Contesto di lavoro (contiene informazioni sulla posizione della figura nell'organizzazione aziendale, i lavoratori con cui si relaziona, il grado di autonomia e di responsabilità).
- e) Competenze necessarie (contiene l'indicazione delle competenze necessarie per l'insieme delle attività che afferiscono a questa figura utilizzando la categoria competenze tecnico-specialistiche, comuni e trasversali quando rilevate. Particolare attenzione dovrà essere dedicata all'uso delle tecnologie nello svolgimento del lavoro che rappresentano competenze distintive per questa figura).
- f) Area aziendale (inserire il settore o i settori nel quale la figura può essere inserita utilizzando le parole chiave: comunicazione editoriale; comunicazione commerciale; servizi alla produzione).
- g) Segmento della produzione (indicare a quale segmento della produzione la figura afferisce utilizzando le parole chiave: produzione di CD-Rom; realizzazione di portali; contenuti on-line; altro).
- h) Grado di impatto della tecnologia (indicare il grado di impatto della tecnologia per questa figura professionale utilizzando le parole chiave: innovativa; mista; tradizionale).
- i) Requisiti di accesso (indicare i requisiti richiesti per l'accesso al lavoro (titolo di studio, qualifica professionale, ecc.) e informazioni sulle modalità di formazione prevalenti).
- l) Banca dati offerta formativa (è previsto il *link* al database dell'offerta formativa).
- m) Altre denominazioni (inserire denominazioni rilevate per la medesima figura e - quando disponibili - quelle ufficiali).
- n) Altre informazioni (inserire un elenco di fonti complete di indirizzo e sito Internet dove reperire ulteriori informazioni sulla figura oggetto della scheda).

La Banca dati delle imprese *multiplemedia* ha come obiettivo la creazione di una base dati con l'indicazione delle imprese che appartengono al settore grafico editoriale e, eventualmente, permettere alle stesse aziende di attivare un *link* di collegamento con i loro siti ufficiali. La ricerca, da parte degli utenti, nel data base può essere realizzata seguendo due criteri: ricerca per nome (è possibile visualizzare l'indirizzo ed altre informazioni utili sull'attività dell'azienda di cui si conosce la denominazione o parte di essa); ricerca per Provincia (è possibile visualizzare l'elenco delle aziende che operano nell'area geografica selezionata).



Parte II



1. I risultati della ricerca

In questa seconda parte del volume sono analizzati i risultati delle interviste alle aziende, suddivisi per Associazione di appartenenza.

Le informazioni sono state trattate sulla base delle aree tematiche definite nella traccia di intervista, ognuna delle quali prevedeva un diverso grado di approfondimento al fine di adattarla ai vari interlocutori aziendali.

Sono state innanzitutto raccolte le informazioni relative all'attività dell'azienda. La prima area tematica dedicata alle tecnologie ha permesso di evidenziare l'impatto dell'innovazione tecnologica sulle diverse unità produttive e soprattutto sulle risorse umane interessate. La seconda area ha analizzato le attività di formazione attuate dall'azienda in seguito all'introduzione di tecnologie innovative. La terza e ultima area si concentra sulla descrizione delle principali attività lavorative e le caratteristiche delle figure professionali maggiormente coinvolte nel processo di innovazione, con l'ulteriore obiettivo di individuarne le relative competenze.

Per raggiungere l'obiettivo prioritario della ricerca è stato necessario approfondire la raccolta di informazioni relative ai processi produttivi presenti nelle aziende coinvolte nell'indagine; nel corso del primo anno sono stati identificati tre processi produttivi principali: la realizzazione di un CD-Rom, di un portale e di un giornale on-line. Le informazioni raccolte nel corso del secondo anno confermano i risultati precedenti ma evidenziano altresì che questi sono riconducibili quasi esclusivamente a cinque delle Associazioni *partner*: ASIG, FIEG, AIE, ANES e ANEE. Grazie alle attività del secondo anno e procedendo ad un approfondimento complessivo delle realtà produttive, rappresentate dalle stesse Associazioni di categoria sono state esaminate più a fondo le aziende afferenti ad ACIMGA, ARGI, Assografici e Assocarta. I dati raccolti hanno permesso di precisarne i processi produttivi evidenziando come la comunicazione e l'impatto delle nuove tecnologie assumono, per queste aziende, una valenza diversa; anche in questi casi, laddove possibile, è stato comunque esplicitato il processo di lavoro e sono state identificate le figure professionali coinvolte: nel paragrafo in cui sono descritti in dettaglio i profili professionali è possibile rintracciare, anche per queste imprese, informazioni puntuali sulle attività lavorative più significative ai fini dell'indagine MasterMedia.

Prima di procedere all'esame dei risultati della rilevazione quantitativa e delle interviste è utile descrivere sinteticamente i tre processi produttivi strettamente legati ai prodotti editoriali innovativi. Una trattazione più ampia e completa con grafici esplicativi è disponibile nel rapporto di ricerca MasterMedia del primo anno pubblicato nel settembre 2000 e disponibile anche sul sito di progetto <http://www.MM2000.it>.

IL PROCESSO DI PRODUZIONE DI UN CD-ROM

La realizzazione di un CD-Rom si compone, in genere, delle seguenti fasi: la progettazione esecutiva con lo studio di fattibilità tecnica e scelta della tecnologia idonea; lo sviluppo degli elementi grafici e del *lay-out* complessivo del prodotto, inclusa la progettazione del *packaging*; la realizzazione dei contributi da inserire (testo, audio e video); l'armonizzazione e assemblaggio, affidata agli sviluppatori informatici, di tutte le componenti il prodotto finale; il collaudo di funzionalità del CD-Rom e la preparazione del CD-Master da inviare alla stampa.

IL PROCESSO DI PRODUZIONE DI UN PORTALE

Un portale può essere definito come un luogo virtuale in cui è possibile accedere ad informazioni, seguendo un percorso guidato, o reperire tutte quelle disponibili su un singolo



argomento. Le tappe principali della sua realizzazione sono: la progettazione esecutiva che prevede la definizione degli obiettivi che si desidera conseguire; lo sviluppo della struttura e degli aspetti grafici; lo sviluppo dell'infrastruttura tecnologica; l'acquisizione, selezione ed elaborazione dei contenuti e la loro pubblicazione on-line.

IL PROCESSO DI PRODUZIONE DI UN GIORNALE ON-LINE

La struttura e l'organizzazione generale della redazione-tipo di un giornale on-line non differiscono in modo sostanziale da quelle proprie dell'editoria tradizionale. Cambia il supporto sul quale è inserito l'articolo ed è quindi necessario utilizzare un linguaggio appropriato; non esiste la chiusura delle pagine da inviare alle rotative; il giornale è aggiornato costantemente attraverso l'accesso alle fonti informative disponibili in rete. La stesura e la messa on-line degli articoli avviene attraverso i programmi di *authoring*, mentre il sistema informativo gestisce il corretto funzionamento di rete interno ed esterno all'azienda.

Il capitolo presenta, in primo luogo, l'esito della raccolta dei dati strutturali delle imprese visitate e successivamente quanto emerso dalle interviste che hanno permesso di tratteggiare il processo produttivo della singola realtà e individuare le figure professionali coinvolte e le caratteristiche principali, in termini di attività e competenze, loro attribuite. Quest'ultimo aspetto è approfondito nelle interviste ai lavoratori presentato nel capitolo successivo. Si è scelto di presentare i risultati della rilevazione quantitativa sulle imprese in forma aggregata, mentre per i dati qualitativi l'analisi è distinta per Associazione di appartenenza; questa distinzione non è specificata quando si illustrano i risultati delle interviste ai lavoratori e nelle schede sintetiche delle figure professionali rilevate.

Rilevazione quantitativa

Come illustrato nella parte metodologica, le interviste rivolte alle imprese hanno rappresentato l'occasione per raccogliere informazioni anche di tipo quantitativo attraverso una scheda predisposta per la rilevazione dei dati strutturali.

Prima di procedere all'analisi di questi risultati, è opportuno segnalare come le imprese abbiano manifestato, in generale, ampia disponibilità e collaborazione a fornire le informazioni richieste, nonostante esse siano frequentemente coinvolte in attività di ricerca organizzate delle Associazioni di appartenenza o da società di indagine esterne. Per facilitare la compilazione della scheda da parte degli interlocutori, gli intervistatori hanno provveduto ad inviarla in anticipo rispetto alla data fissata per la realizzazione dell'intervista qualitativa. In questo modo i rispondenti erano in grado di raccogliere tutte le informazioni previste e di riconsegnare la scheda debitamente compilata al termine dell'intervista stessa.

Procediamo ora alla descrizione dei risultati più significativi a seguito dell'elaborazione statistica dei dati disponibili. Su 240 interviste completate sono stati analizzati 228 questionari, con una 'caduta' fisiologica pari al 5% del totale; l'interpretazione fornita è in forma aggregata (cioè riferita a tutte le imprese, senza distinzioni interne) ed offre una prima lettura sulle caratteristiche dell'industria della comunicazione.

La distribuzione per ambito produttivo rileva una forte presenza di imprese dell'editoria e della grafica, quella per Regione e Provincia di appartenenza evidenzia la Lombardia come realtà territoriale con la maggior concentrazione di aziende. Si tratta di dati che riproducono una distribuzione di variabili correlata al tipo di campionamento prescelto e alla scelta di individuare le quattro Regioni più rappresentative di tutte le Associazioni *partner*³⁰.

³⁰Cfr. cap. 1 per la descrizione dei criteri di campionamento utilizzati.

Il primo dato analizzato è legato all'anno di costituzione delle imprese: su 228 casi rilevati oltre il 6% del totale è stato costituito tra la fine del 1700 e il 1896, mentre per quasi il 24% la nascita si colloca nella prima metà del 1900. La fondazione della maggior parte di nuove imprese è segnalata nella seconda metà del secolo scorso, mentre le aziende più giovani, sorte cioè fra il 1991 e il 2001, rappresentano il 17,5% del totale.

Le 228 imprese comprendono complessivamente oltre 24.000 addetti, con una media di 105,5 dipendenti per azienda. Rispetto alle classi dimensionali (tab.1), le imprese fino a 50 dipendenti risultano prevalenti (oltre il 57%); il dato disaggregato mostra inoltre un'incidenza di microimprese (pari al 27,2% del totale) quasi corrispondente alla somma dei valori delle due classi successive (da 10 a 15 e da 16 a 50 unità) e la bassa presenza di realtà aziendali medio-grandi (circa il 9% del totale).

Numero di addetti	Valori assoluti	Valori percentuali
Da 1 a 9	62	27,2
Da 10 a 15	25	11,0
Da 16 a 50	44	19,3
Da 51 a 250	77	33,8
251 e oltre	20	8,7
Totale	228	100,0

Tab. 1 - Imprese intervistate per classi di addetti - valori assoluti e %

Fonte: indagine diretta

I dati disponibili permettono di rilevare la distribuzione degli addetti anche rispetto alla qualifica professionale acquisita. Sono stati censiti 716 dirigenti, con netta dominanza del genere maschile (oltre l'87% del totale); la loro distribuzione nelle imprese è di poco superiore al 64% del totale, segno che in oltre 80 casi questa figura è assente. I dipendenti quadri sono 2.045, prevalentemente maschi anche se con un'incidenza leggermente più contenuta (73,2% del totale) rispetto ai dirigenti.

La presenza di quadri è stata riscontrata nel 55,3% dei casi, quindi, in quasi la metà delle aziende questa posizione professionale manca completamente (tabb. 2 e 3).

Posizione professionale	maschi	femmine	Totale
Dirigenti	625	91	716
Quadri	1.497	548	2.045
Totale	2.122	639	2.761

Tab. 2- Dirigenti e quadri presenti nelle imprese rispetto al genere - valori assoluti e percentuali

Fonte: indagine diretta

228 Casi	Valori assoluti	Valori percentuali
Imprese con dirigenti	146	64,0
Imprese con quadri	126	55,3

Tab. 3 - Imprese con dirigenti e quadri in organico - valori assoluti e percentuali su 228 casi

Fonte: indagine diretta

Il ricorso al part time per i dirigenti risulta pressoché irrilevante: sono infatti solo 4 i casi in cui è stato rilevato, equamente distribuito tra maschi e femmine. I quadri che lavorano a tempo parziale sono 20 con un'incidenza, in questo caso, maggiore da parte del genere femminile (80% del totale). Gli impiegati rappresentano la classe professionale più significativa: 10.900 in totale, il 56,1% dei quali maschi (tab.4). Rispetto al numero di aziende intervistate, sono solo 18 (7,9% del totale) le unità dove essi risultano mancare completamente. Il tempo parziale riguarda 428 impiegati, nel 90,6% dei casi di genere femminile. La presenza degli operai all'interno delle imprese presenta valori simili a quella degli impiegati: quasi 10.400 in totale con netta prevalenza del genere maschile (88,2% del totale) (tab.4). In relazione alle imprese contattate gli operai sono assenti in 88 casi, pari al 38,6% del totale. Il ricorso al tempo parziale per questi lavoratori è poco significativo: sono 117 i casi complessivamente censiti, con prevalenza di maschi (59,8% del totale).

Questi dati sono in linea con quanto segnalato da alcune Associazioni e possono essere ricollegati alla tipologia del lavoro e all'utilizzo di turni di notte che caratterizzano i cicli produttivi di alcuni dei settori analizzati.

Posizione professionale	maschi	femmine	totale
Impiegati	6.127	4.789	10.916
Operai	9.178	1.219	10.397
Totale	15.305	6.008	21.313

Tab. 4 - Impiegati e operai presenti nelle imprese rispetto al genere - valori assoluti e percentuali
Fonte: indagine diretta

Tra i contratti finalizzati all'inserimento professionale dei giovani l'apprendistato è utilizzato per 70 lavoratori impiegati in 32 imprese (poco più del 14% del totale); la poca diffusione di questo tipo di contratto è spiegabile, come indicato nelle monografie curate dalle Associazioni (cfr. vol. II), in quanto difficilmente conciliabile con i processi produttivi che prevedono, ad es., i turni di notte. Il contratto di formazione lavoro è utilizzato nel 30,3% dei casi e coinvolge 242 lavoratori.

Tra i contratti atipici il telelavoro è quello meno utilizzato: le caratteristiche del contratto potevano far pensare ad una maggiore presenza di questa nuova modalità lavorativa; tuttavia la regolamentazione non completa e il fatto che questa tipologia contrattuale è scelta su base volontaria dal lavoratore possono giustificare la diffusione contenuta anche in aziende, dove parte del ciclo produttivo o alcune funzioni di staff, potrebbero essere 'telelavorate'.

Contratti di lavoro interinale sono stati rilevati nel 30,7% delle aziende, mentre il lavoro parasubordinato comprende prevalentemente collaborazioni coordinate e continuative (78,5% sul totale) e prestazioni occasionali (64% dei casi). Un ultimo dato riguarda la presenza di consulenti all'interno del campione, rilevata nel 79,3% dei casi, fenomeno che in parte aiuta a interpretare l'esternalizzazione di alcune funzioni aziendali.

Le imprese, infatti, delegano a società terze la distribuzione di prodotti e servizi nel 61,4% dei casi, nonché alcune fasi della produzione (58,8%), l'amministrazione e la contabilità (37,7%) e la vendita di prodotti (33,3%). Fra le funzioni meno esternalizzate si segnalano: la comunicazione e i servizi correlati alla diffusione dell'immagine aziendale (25,4%), il marketing (12,3%) oltre a una quota significativa, pari al 23%, relativa alla gestione del sito web aziendale.

Il dato è congruente con l'attività svolta da gran parte delle imprese e già evidenziata nelle monografie dalle quali emerge la disponibilità di alcune aziende a delegare all'esterno varie funzioni, sia parte del ciclo produttivo che attività di staff.

Le imprese contattate si distribuiscono, dal punto di vista del fatturato, abbastanza equamente fra le classi di reddito previste dalla scheda di rilevazione: poco più del 28% di esse si colloca nella fascia fino a 4 miliardi, il 25,4% fra i 4 e i 15 Mld e quasi il 10% nella classe entro i 30 miliardi. Da notare come poco più di un terzo, infine, superi questa quota. Se si correla il dato con le dimensioni medie aziendali si evidenzia, da un lato, un buon posizionamento nel mercato delle imprese analizzate, con valori più ottimistici rispetto a quelli illustrati dalle Associazioni nelle rispettive monografie e si conferma la presenza di grandi gruppi, anch'essa segnalata in alcuni studi.

Il tipo di mercato verso cui le imprese si orientano è sia nazionale che internazionale a conferma di quanto già emerso dalle monografie. I dati mostrano infatti che oltre il 69% del campione si rivolge a committenti italiani e che una quota superiore al 77% ricava il proprio fatturato - in buona parte o interamente - proprio da clienti nazionali (tab.5). I valori sono più contenuti, ma comunque significativi, per quanto concerne invece la presenza sui mercati internazionali. Sono 111 i casi in cui ciò avviene sebbene con percentuali di fatturato più contenute (entro il 30-60% del fatturato complessivo). Del resto già in sede di presentazione delle peculiarità settoriali, molte Associazioni avevano evidenziato come i mercati internazionali siano oltre modo appetibili, ma la presenza consolidata di gruppi locali rende difficoltoso l'acquisizione di nicchie di mercato all'estero. Per contro sono solo 19 i casi in cui il mercato di riferimento è prevalentemente locale (da 61 a 100% di fatturato) di cui 9 per l'intera classe percentuale. L'orientamento verso il mercato regionale è ancora più contenuto: solo 11 casi si riferiscono ad aziende la cui diffusione della produzione avviene prevalentemente o esclusivamente nella Regione di appartenenza.

Classi percentuali	Mercato locale	Mercato regionale	Mercato nazionale	Mercato internazionale
Da 1 a 30%	8	24	22	83
Da 31 a 60%	3	3	73	21
Da 61 a 99%	10	7	74	6
100%	9	4	80	1
Totale imprese	30	38	199	111

Tab. 5 - Distribuzione dei casi per tipologie di mercato di riferimento in base a quattro classi percentuali - valori assoluti.

Fonte: indagine diretta

L'impatto dell'innovazione tecnologica è stata un altro degli argomenti affrontati nella scheda dei dati strutturali, seppur con un livello di approfondimento minore rispetto all'intervista qualitativa (tab.6).



Tecnologie informatiche	Valori assoluti	Valori percentuali
Internet	223	97,8
Intranet locale	142	62,3
Intranet geografica	52	22,8
Esistenza sito aziendale	166	72,8
ISDN	171	75,0
ADSL	81	35,5
Videoconferenza	33	14,5
Satellite	20	8,8
Totale imprese	228	

Tab. 6 - Le imprese e le tecnologie informatiche - valori assoluti e percentuali su 228 casi

Fonte: indagine diretta

I dati mostrano una notevole diffusione di Internet, citata dalla quasi totalità degli intervistati; allo stesso modo è stato evidenziato l'utilizzo delle tecnologie ISDN (75% del totale delle risposte) quale strumento in grado di facilitare ed accelerare la navigazione su web e la trasmissione/ricezione di informazioni per posta elettronica. Numerose le imprese che dispongono di un sito aziendale interno (72,8% dei casi). Risultano invece meno diffuse la tecnologia ADSL (35,5% dei casi), la videoconferenza (segnalata nel 14,5% dei casi) e il collegamento satellitare (8,8% del totale); d'altra parte il ricorso a questo tipo strumenti è generalmente correlabile ad alcune caratteristiche, quali le dimensioni medio-grandi delle imprese e il tipo di attività svolta che possono giustificare investimenti in tecnologie particolarmente avanzate. Nel 13,6% dei casi, inoltre, le stesse imprese hanno segnalato la diffusione al proprio interno di altri supporti informatici e telematici non previsti dagli *item* di risposta del questionario.

Le informazioni fornite hanno in generale confermato quelle già previste nella scheda di rilevazione e hanno permesso di rilevare l'uso di altri strumenti quali la posta elettronica, la linea dedicata, la presenza del sistema a fibre ottiche, il collegamento via Internet per il disbrigo di pratiche amministrativo-finanziarie con istituti bancari.

Questi elementi rappresentano indubbiamente un indicatore di innovazione tecnologica, a conferma di quanto messo in evidenza dalle stesse monografie macrosettoriali, ma evidenziano anche una percezione estremamente soggettiva del concetto di tecnologia informatica e telematica. Ciò significa che anche il semplice uso dell'e-mail è considerato innovativo se l'attività dell'impresa non richiede ulteriori applicazioni informatiche innovative.

Il gruppo di lavoro ha infine indagato gli aspetti di diffusione dell'immagine aziendale e di aggiornamento settoriale, chiedendo agli intervistati di evidenziare la partecipazione - e le sue modalità operative - a fiere, esposizioni e manifestazioni. La visita alle fiere è indicata, quasi nell'83% dei casi, come un'occasione per conoscere l'evoluzione del segmento di mercato in cui le imprese operano e quindi come un momento di aggiornamento concreto sui *trend* di settore; peraltro il 65,4% degli intervistati 'utilizza' le fiere per presentare i propri prodotti e servizi e quindi come uno spazio di conoscenza e di *marketing*.

Il bisogno diffuso e capillare di nuova informazione trova inoltre conferma nella frequenza ai convegni: il 45% degli intervistati partecipa come relatore, mentre quasi il 73% vi prende parte per aggiornarsi ed assistere al dibattito tecnico-scientifico sul settore di propria competenza. La presenza a manifestazioni di livello nazionale ed internazionale, è considerata meno rilevante come veicolo di diffusione del prodotto (24,6% del totale indica questa opzione), mentre la partecipazione come visitatori conferma l'esigenza di aggiornamento (46,9% dei casi) anche fuori dai confini nazionali.

Infine, in merito alla partecipazione societaria ad altri gruppi o da parte di altri gruppi di

settore o non, i dati hanno evidenziato come il 22,4% delle imprese sia in possesso di quote azionarie di altre realtà aziendali che operano in settori di attività strettamente correlati; allo stesso tempo il 31,6% del campione dichiara di essere invece 'controllato' da altre imprese esterne.

Le risposte fornite nel questionario permettono di sottolineare la vitalità delle imprese e l'attenzione concreta data alle tecnologie informatiche da parte del campione di indagine. Il tipo di produzione e di servizi offerti risultano strettamente correlati all'uso dell'informatica che rappresenta, allo stesso tempo, un indicatore di eccellenza e di adeguamento al mercato. L'innovazione tecnologica si conferma, per molte aziende del settore, come l'elemento di forza per ridurre tempi e costi di produzione, acquisire nuovi clienti e contrastare con successo la concorrenza. Come tale essa rappresenta una forma di investimento costante che comporta il bisogno di risorse finanziarie notevoli per l'aggiornamento delle strutture e dei programmi informatici utilizzati, nonché per la riqualificazione e la formazione dei dipendenti. E' dunque comprensibile come nelle analisi SWOT realizzate dalle Associazioni, l'impatto delle tecnologie sia considerato un punto di forza ma anche una criticità, con particolare riferimento sia alla mentalità poco innovativa di certe realtà imprenditoriali, sia ai necessari flussi finanziari che richiedono sforzi talvolta difficilmente sostenibili, specie per le strutture di minori dimensioni.

Rilevazione qualitativa

La rilevazione qualitativa presso le imprese ha richiesto la realizzazione di interviste semistrutturate a testimoni privilegiati, *opinion leader* (professori universitari, esponenti dei sindacati di categoria, altre personalità competenti) ed esponenti del mondo delle imprese (ad es., direttore del personale, responsabile di produzione o dell'area aziendale maggiormente interessata da processi innovativi). L'esposizione è organizzata seguendo la suddivisione tra Associazioni di categoria, anche se nel caso di alcune interviste è stato possibile estendere i risultati a più di una realtà. L'analisi delle interviste, ovvero, la lettura ragionata di quanto raccolto nei dialoghi con gli interlocutori, permette di offrire delle indicazioni complessive sull'impatto delle nuove tecnologie nelle aziende coinvolte nella rilevazione.

L'innovazione tecnologica ha interessato tutte le realtà aziendali, anche se con grado di intensità e ampiezza diverse: per le imprese che scrivono e stampano prodotti tradizionali (quotidiani, periodici, libri e pubblicazioni di pregio) o intervengono nella produzione multimediale (contenuti di siti Internet, portali, CD-Rom) le nuove tecnologie hanno avuto un effetto intenso sull'organizzazione del lavoro e sulle competenze richieste ai lavoratori. Redazioni e tipografie hanno visto modificare profondamente il processo di lavoro: il giornalista è ora capace di interagire positivamente e cogliere le opportunità offerte dai nuovi mezzi di acquisizione e trasferimento delle informazioni; il redattore che cura la produzione di un'opera multimediale deve comprendere le potenzialità delle tecnologie, ragionare in termini di ipertesto e allontanarsi dalla lettura lineare di uno scritto tradizionale. Nella tipografia il lavoro è sempre più governato dalle macchine, personal computer e software per l'impaginazione e la preparazione di un prodotto per la stampa; sono richieste nuove conoscenze e si creano nuove figure professionali: il fotoincisore e il montaggista, ad es., lasciano spazio ad operatori qualificati nell'utilizzo della tecnica del *Computer To Plate* (sistema che permette di passare direttamente dalla copia cianografica alla stampa senza il passaggio in pellicola).

Le imprese parte delle Associazioni di categoria appartenenti alla macroarea che abbiamo chiamato "servizi alla produzione di comunicazione" hanno anch'esse vissuto profondi cambiamenti legati al progresso delle tecnologie. La maggior parte di questi mutamenti coinvolgono l'automazione industriale (nuovi macchinari governati da software e l'informatizzazione della quasi totalità del processo produttivo), ma anche funzioni quali la vendita, la logistica, l'assistenza post vendita hanno determinato un adeguamento delle



conoscenze e delle competenze richieste ai lavoratori impiegati nel settore. La comunicazione in azienda e con i clienti, la conduzione e il controllo degli aspetti amministrativi, la gestione degli ordini e la verifica delle scorte di magazzino non possono più prescindere dall'utilizzo delle tecnologie informatiche. Inoltre, sempre più imprese creano siti aziendali, oggi utilizzati prevalentemente per la presentazione dell'azienda, dei prodotti e dei servizi (siti vetrina), ma che potrebbero diventare in breve tempo il veicolo privilegiato per effettuare ordini e pagamenti tra clienti e fornitori (*e-commerce, businnes to businnes*).

Tutte le imprese rappresentate dalle Associazioni di categoria che partecipano al progetto MasterMedia hanno registrato un impatto forte a seguito dell'introduzione dei sistemi più moderni: questo ha portato miglioramenti, ma ha richiesto uno sforzo ed un impegno considerevole ad imprese e lavoratori. Illustriamo sinteticamente le osservazioni più frequenti emerse dalle interviste semistrutturate a testimoni privilegiati e rappresentanti delle imprese:

Punti di forza a seguito dell'introduzione delle nuove tecnologie:

- maggiore accessibilità alle informazioni e miglioramento della comunicazione interna ed esterna;
- possibilità di offrire una gamma più ampia di prodotti e servizi;
- risposta rapida ai bisogni espressi dal cliente;
- capacità di raggiungere con Internet un numero più ampio di potenziali clienti;
- maggior efficienza della rete commerciale (marketing e vendita);
- contrazione dei tempi di lavorazione, abbattimento dei costi e miglioramento della qualità del prodotto;
- ottimizzazione dell'organizzazione grazie alla maggiore flessibilità e allo snellimento dei processi di lavoro;
- riduzione degli organici.

Punti di debolezza a seguito dell'introduzione delle nuove tecnologie:

- costi elevati per sistemi digitali e telematici all'avanguardia e loro rapida obsolescenza;
- scarsa affidabilità dei sistemi informativi più moderni;
- necessità di rivedere, talvolta ristrutturare, l'organizzazione del lavoro;
- dipendenza dal mezzo informatico e possibile stress del lavoratore;
- costi da sostenere per la formazione e l'aggiornamento dei lavoratori a tutti i livelli;
- resistenze e difficoltà, da parte di alcune categorie di lavoratori, all'aggiornamento;
- difficoltà a reperire sul mercato risorse altamente qualificate.

Segue l'esposizione sintetica dei risultati delle interviste alle imprese suddivise per Associazione di categoria.

ASIG – Associazione Stampatori Italiana Giornali e FIEG – Federazione Italiana Editori Giornali

Le aziende intervistate editano principalmente quotidiani e si occupano di stampa per conto terzi; fra gli associati ci sono anche delle agenzie giornalistiche.

Nel corso degli ultimi vent'anni l'industria dell'informazione è stata profondamente influenzata dall'innovazione tecnologica; grazie alle informazioni raccolte nel corso dell'indagine è possibile ripercorrere le fasi principali di questa trasformazione.

Nella prima metà degli anni Ottanta la composizione a piombo (stampa a caldo) viene sostituita dalla fotocomposizione (stampa a freddo). *Le composatrici a piombo sono completamente meccaniche e il lavoro non poteva superare una certa velocità; l'introduzione dei calcolatori ha permesso di superare tali limiti e al tempo stesso di ridurre i costi del personale.* Il periodo successivo (fino al 1990) è contraddistinto dall'informatizzazione della redazione e della tipografia e dal passaggio delle notizie di agenzia utilizzate in redazione direttamente sui terminali.

Negli anni Novanta è introdotta la videoscrittura utilizzata dal giornalista per scrivere gli articoli e trasmetterli al capo redattore e ai successivi processi di impaginazione e stampa;

successivamente l'utilizzo delle tecnologie digitali interviene anche nella la composizione delle pagine, nel trattamento delle fotografie e nella trasmissione dei dati direttamente alla tipografia incaricata della stampa del giornale. Alla fine del decennio è possibile stampare anche i quotidiani a colori grazie all'introduzione nelle rotative delle cosiddette torri di colore in quadricromia e infine lo sviluppo della tecnologia Internet e la diffusione di programmi di *authoring* permettono la messa on-line del giornale ed il suo aggiornamento continuo, anche più volte nel corso della stessa giornata.

Questi cambiamenti hanno coinvolto tutto il comparto dell'informazione (quotidiani e periodici), ed è utile segnalare il caso di una testata giornalistica nazionale che ha dimostrato di saper cogliere le opportunità offerte dalle nuove tecnologie intuendone le potenzialità future. Il quotidiano in questione, con sede in Lombardia, oltre alla pubblicazione su Web del giornale, ha attivato un canale televisivo via satellite e una stazione radio per la diffusione di notizie: *oggi è necessario prendere in considerazione la televisione perché ormai tutte le grandi agenzie di comunicazione straniere la possiedono e non possiamo permetterci di rimanere indietro.*

Come nel caso delle tipografie (cfr. Assografici), anche nel settore dei quotidiani le aree della preparazione e della stampa hanno subito notevoli trasformazioni, in particolare grazie alla trasmissione digitale delle pagine del giornale e al sistema del *Computer To Plate* (CTP) che consente di gestire in maniera informatica la produzione di lastre stampa modificando profondamente la fase tradizionale di pre stampa che vedeva coinvolti un gran numero di operatori.

Le principali ragioni che spingono le aziende ad introdurre le nuove tecnologie possono essere indicate: *la riduzione degli organici, la contrazione dei tempi di lavorazione del prodotto e il miglioramento della qualità. La presenza sul web e l'implementazione della rete interattiva nascono soprattutto da un'esigenza di carattere commerciale e di marketing.*

Tra i punti di debolezza si segnala l'esigenza di estendere l'attività formativa a gran parte del personale, con un conseguente aumento costi per l'azienda.

L'utilizzo di supporti informativi sempre più sofisticati ha comportato, nelle diverse aree aziendali, ristrutturazioni molto profonde a livello di risorse umane e di organizzazione del lavoro. Le figure professionali maggiormente coinvolte sono state i giornalisti e i poligrafici. I primi grazie ai nuovi sistemi editoriali hanno ampliato le loro attività, passando dalla semplice stesura dell'articolo alla composizione dell'intera pagina su terminale, comprensiva spesso di immagini o altre sezioni di approfondimento. I nuovi sistemi hanno, invece, modificato l'attività dei poligrafici secondo due direttrici: parte della loro professionalità è stata 'svuotata' degli aspetti tradizionali, mentre oggi svolgono attività del tutto nuove. Oggi il compito principale del poligrafico è quello di coadiuvare il giornalista nella composizione della pagina o nella ricerca di immagini negli archivi fotografici. Gli ulteriori sviluppi tecnologici potrebbero permettere alla stessa redazione di svolgere queste attività richiedendo una profonda revisione delle mansioni attribuite ai poligrafici e, probabilmente, una modifica radicale della loro professionalità. La maggioranza delle aziende ha investito molto nei processi di formazione e di riqualificazione del personale attraverso corsi sia interni che esterni, spesso organizzati dagli stessi fornitori dei nuovi software.

Per quanto riguarda la ricerca di personale gran parte degli intervistati dichiara di incontrare difficoltà a reperire professionisti specializzati, soprattutto dal punto di vista tecnico e informatico in particolare tra i rotativisti, gli speditori, i manutentori e i magazzinieri.

- Il processo di stampa dei quotidiani può essere ricondotto a tre momenti principali: area redazionale che ha il compito di produrre i contenuti per il quotidiano;
- area preparazione o di pre stampa che si occupa principalmente di battitura testi, disegno grafico delle pagine, composizione della pubblicità, impaginazione e trattamento fotografico;
- area stampa e spedizione dove i quotidiani vengono stampati, imballati e spediti. Vi lavora il personale addetto alle rotative (fra cui bobinisti, addetti all'area preparazione lastre, controllori di stampa) e alla spedizione.



Nella maggioranza delle aziende è presente, infine, una divisione multimediale Web che si occupa della gestione on-line del quotidiano.

Le figure rilevate sono:

- Giornalista e Giornalista Web;
- Tecnico di redazione;
- Responsabile area pre stampa;
- Disegnatore di infografici;
- Operatore *Computer To Plate* (CTP);
- Manutentore elettronico.

All'interno di una redazione on-line, accanto ai giornalisti, è presente il Tecnico di redazione che si occupa, in particolare, di rendere in formato html la titolazione (l'unica parte della pagina on-line che richiede, ad oggi, l'utilizzo di un linguaggio di programmazione) e svolge attività di supporto tecnico ai giornalisti. Più in generale, il Tecnico di redazione, al quale è richiesta la conoscenza approfondita dei programmi utilizzati, può intervenire per la scansione di fotografie e immagini, per realizzare diagrammi, tabelle o prospetti o supportare il giornalista, ad es., nella ricerca all'interno delle banche dati.

ANEE – Associazione dei servizi e dei contenuti multimediali

Le aziende intervistate si occupano principalmente di editoria multimediale, portali Web, *Web agency*, didattica multimediale e formazione a distanza.

In relazione alla dislocazione geografica si rileva una sostanziale differenza fra le diverse imprese: in Lombardia si trovano realtà particolarmente innovative quali le *Internet company* e le *Web agency*; Lazio e Piemonte sono caratterizzate prevalentemente da aziende editoriali; l'Emilia Romagna presenta l'unica azienda impegnata sulla formazione a distanza (FAD) e la didattica multimediale.

In generale la quasi totalità utilizza tecnologie innovative: dalla stampa digitale alla rete a larga banda, dalle piattaforme per la gestione dell'*e-commerce* ai sistemi di videoconferenza, fino alle aule virtuali munite di forum di discussione.

Fatta eccezione per alcune realtà, costrette a *ridisegnare negli ultimi tempi i processi lavorativi in seguito all'introduzione di nuovi strumenti tecnologici*, la maggioranza non ha subito di recente profondi cambiamenti nelle modalità di lavoro o nel contesto organizzativo poiché le tecnologie principali erano già utilizzate: *i processi sono ormai acquisiti e subiscono solo delle lievi modifiche con l'aggiornamento dei software*.

In tutti i casi, comunque, l'innovazione ha permesso di velocizzare ed ottimizzare i processi lavorativi, facilitando la comunicazione interna ed esterna e permettendo un'efficace gestione e fruibilità delle informazioni a tutti i livelli. L'adozione di tali tecnologie ha inoltre contribuito per le diverse aziende a diversificare il proprio *core business*.

A fronte di tanti vantaggi, si rileva, tuttavia, il costo troppo elevato dei sistemi digitali e telematici all'avanguardia. La quasi totalità delle aziende lamenta gli alti costi dovuti all'aggiornamento continuo nonché le *difficoltà incontrate ad allineare tutte le risorse umane sugli stessi livelli di conoscenza, soprattutto in relazione alle nuove tecnologie*.

Tuttavia le imprese contattate programmano attività formative, generalmente rivolgendosi a società esterne o attraverso consulenti *free-lance*.

Tutte le figure professionali sono inserite nei piani di formazione poiché le diverse aree aziendali risultano interessate dall'impatto dell'innovazione tecnologica.

Gli argomenti trattati nelle attività formative sono vari: web marketing e web management, nuovi linguaggi di programmazione, sistemi informativi, software specifici di gestione, tecniche di pubblicazione su web, ecc.

Per quanto riguarda le nuove assunzioni, la maggioranza delle aziende si rivolge a personale già specializzato, con competenze specifiche ed esperienza lavorativa nel settore web, ma al riguardo quasi tutte lamentano una certa *carezza sul mercato di figure professionali adeguate*. Per questo motivo la scelta spesso ricade su *neo laureati, che presentino un buon*

curriculum e siano web oriented, anche se ciò comporta un forte investimento in formazione che costa tempo e denaro ed il rischio per le aziende di vederli andare via una volta imparato il mestiere.

All'interno di questa tipologia di azienda sono stati rilevati il processo produttivo di un prodotto editoriale cartaceo, quello relativo al CD-Rom e al portale o sito Internet.

Le figure professionali rilevate sono:

- Product manager;
- Web designer;
- Web marketing manager;
- Content manager;
- Communicator manager;
- Web Master;
- Responsabile sviluppo informatico.

ASSOGRAFICI

Le aziende contattate si occupano principalmente della stampa di lavori editoriali, pubblicitari e commerciali e talvolta anche della realizzazione o ottimizzazione dei contenuti testuali e grafici. L'analisi territoriale non rivela particolari differenze fra le aziende nelle quattro regioni di riferimento.

Negli ultimi anni, l'innovazione tecnologica ha interessato tutte le aziende del settore, investendo in modo particolare le aree di pre stampa e stampa. Queste, infatti, stanno vivendo una progressiva automazione con l'introduzione di macchinari sofisticati: nell'area di pre stampa, il *Computer To Plate* (CTP) e il *Computer To Film* (CTF) consentono di digitalizzare gran parte del processo lavorativo e in particolare di gestire le pagine con software applicativi progettati per il trattamento integrato del testo, delle immagini e dell'impaginazione. Nell'area di stampa, si stanno sempre più diffondendo tecnologie sofisticate come le macchine *offset*, le nuove rotative a 48 o a 64 pagine e, soprattutto, la stampa digitale. La maggioranza delle aziende ha inoltre introdotto Internet e alcune dispongono di un proprio sito web per una *maggiore visibilità nei confronti della clientela*. Tali innovazioni permettono di *snellire ed accorpare alcune funzioni, consentendo di ridurre i tempi morti, velocizzare il ciclo produttivo, e offrono maggiori garanzie durante le fasi di lavoro consentendo di ridurre gli sprechi di materiali e gli scarti*.

Tra le criticità emergono, anche in questo caso, gli elevati costi legati alla riqualificazione dei dipendenti. La quasi totalità delle imprese grafiche ha infatti investito molto sulla formazione, sia interna che esterna. Le figure maggiormente coinvolte sono quelle dell'area pre stampa, che *hanno accorparato funzioni un tempo ben distinte e riferibili a precise figure professionali come il fotoincisore, il fotolista e il montaggista*. Anche gli addetti al settore della stampa hanno generalmente seguito corsi per l'utilizzo della stampa digitale e delle macchine *offset*. In generale, comunque, quasi tutti i dipendenti hanno seguito corsi di formazione per l'alfabetizzazione all'uso degli strumenti informatici di base, per la qualità e per la sicurezza nei luoghi di lavoro.

Per sfruttare al meglio l'investimento tecnologico diverse aziende hanno sentito la necessità procedere a nuove assunzioni, ma la quasi totalità degli intervistati ha riscontrato difficoltà nel reperire personale specializzato, sottolineando l'inadeguatezza dell'attuale sistema formativo rispetto alle esigenze del settore grafico.

Dalle informazioni raccolte, è possibile individuare nel processo produttivo le seguenti fasi:

- Direzione tecnica che segue e controlla l'organizzazione del lavoro dei reparti produttivi e gestisce i rapporti con clienti e fornitori;
- Area pre stampa composta a sua volta da due momenti:
- la Fotocomposizione, specializzata nell'immissione, l'elaborazione e l'impaginazione dei testi e delle immagini in bianco e nero;



– la Fotolito, che si occupa dell'acquisizione e dell'elaborazione delle immagini a colori da inserire nella stampa.

Come già accennato, la diffusione delle tecnologie informatiche digitali ha determinato profondi cambiamenti all'interno delle aree pre stampa e stampa. L'introduzione del CTP, ad es., consente di ottimizzare i tempi di lavorazione, snellendo il passaggio dalla fase di progettazione a quella di stampa. L'area di stampa riceve il lavoro finito dalla pre stampa e produce i fogli stampati servendosi di vari sistemi come *l'offset*, il rotocalco o le stampe digitali; a questo punto interviene il reparto di allestimento che si occupa di lavori di finitura e confezionamento che variano, a seconda del prodotto finito, dal taglio dei fogli alla loro piegatura, dalla confezione in punto metallico alla legatura in brossura. Le figure professionali individuate in questo processo attraverso le interviste qualitative sono:

- Gestore di commessa;
- Responsabile area pre stampa;
- Operatore *Computer To Plate*;
- Responsabile stampa digitale;
- Responsabile sistema qualità;
- Responsabile sistemi informativi.

AIE – Associazione Italiana Editori

Le aziende intervistate si occupano di pubblicare opere di vario genere sia in forma cartacea che su supporti informatici; diversi editori, infatti, realizzano prodotti multimediali, soprattutto CD-Rom, e non trascurano il settore on-line. Nella maggioranza dei casi la realizzazione multimediale è *effettuata in un'ottica integrativa o aggiuntiva rispetto alla produzione cartacea*. L'analisi comparata delle interviste a livello geografico non mostra sostanziali differenze regionali.

Generalmente l'introduzione delle nuove tecnologie informatiche e telematiche ha comportato cambiamenti di processo, ad es., l'adozione di nuovi programmi gestionali, software editoriali e della stampa digitale e di prodotto, ad es., la pubblicazione di audiolibri, CD-Rom, floppy disk, DVD, siti Internet, ecc. Per quanto riguarda gli aspetti di processo alcuni intervistati segnalano come servizio altamente innovativo l'utilizzo del *print on demand*, che consente di stampare a bassa tiratura riducendo i costi complessivi, tuttavia questa applicazione è ancora recente e vi sono opinioni discordanti: le critiche riguardano, in particolare, la qualità del prodotto finale. Quasi tutte le aziende hanno un proprio sito Internet che, oltre a garantire una visibilità più ampia con funzione di vetrina virtuale, permette di offrire una serie di servizi: dalla presentazione dei cataloghi alle informazioni circa le iniziative del settore, dall'e-commerce alle riviste on-line, fino alla realizzazione di corsi di formazione a distanza o perfino dell'*e-book*. Quasi tutti considerano Internet *uno straordinario mezzo di comunicazione che permette di calibrare l'offerta sul singolo cliente*. Le società che ancora non sono presenti in rete si stanno già muovendo in tal senso o intendono farlo nel prossimo futuro. Il collegamento on-line è introdotto anche al fine di reperire informazioni e di comunicare con l'esterno in modo estremamente rapido, grazie all'utilizzo della posta elettronica.

L'innovazione tecnologica ha generalmente comportato *una razionalizzazione delle attività e un aumento consistente e continuo delle informazioni che coinvolge tutte le divisioni aziendali determinando, in alcuni casi, un accorpamento di mansioni in singoli individui e una maggiore comunicazione fra le diverse aree*.

I principali vantaggi legati all'introduzione delle nuove tecnologie sono: abbattimento dei tempi di produzione e dei costi; flessibilità e snellimento delle funzioni; maggiore accessibilità alle informazioni e miglioramento della comunicazione interna ed esterna.

Tra gli svantaggi sono segnalati: rischio di una rapida obsolescenza degli investimenti in nuove tecnologie ed eccessiva dipendenza dal mezzo informatico e conseguente *stress* psicologico dei dipendenti.

Dall'analisi delle informazioni raccolte risulta che nella maggioranza dei casi tutte le figure professionali presenti in azienda sono state coinvolte nel cambiamento tecnologico: sono soprattutto i redattori, i grafici, gli impiegati amministrativi e commerciali a dover far fronte ai cambiamenti maggiori.

Le aziende, per rispondere alle nuove esigenze del mercato, hanno operato *un processo di riqualificazione e crescita delle risorse umane*, ricorrendo anche all'assunzione di nuovo personale qualificato. Solo in rari casi si è ricorso al licenziamento per snellire gli organici. La riqualificazione dei dipendenti è avvenuta prevalentemente all'interno dell'azienda, attraverso l'affiancamento a *tutor* e consulenti esperti; non mancano, tuttavia, corsi di formazione esterni organizzati da strutture specializzate, e in particolare, dalla stessa Associazione di appartenenza. I corsi hanno riguardato in particolare la grafica, l'*editing* e i programmi gestionali.

Alcune aziende lamentano le difficoltà riscontrate nel coinvolgere il personale nell'utilizzo delle nuove tecnologie, mentre altre si dichiarano soddisfatte dell'interesse dimostrato dai propri dipendenti, *desiderosi di partecipare ai corsi e di aggiornarsi*. Non manca tuttavia chi considera la formazione un onere troppo pesante da sostenere autonomamente ed auspica un più facile accesso ai fondi pubblici.

In caso di nuove assunzioni la maggioranza si rivolge a soggetti anche senza esperienza purché dotati di una buona cultura di base da specializzare poi all'interno. Tale scelta sembra motivata da due fattori in particolare: la difficoltà a reperire risorse specializzate e l'elevato costo dei professionisti. L'unico rischio riscontrato nell'investire tempo e capitali per la formazione di un dipendente è dato dall'eventualità che possa in seguito lasciare l'azienda per passare alla concorrenza.

Diversi editori lamentano *l'inadeguatezza del sistema formativo italiano a fornire una preparazione che tenga conto delle esigenze delle aziende editoriali*. Le carenze maggiori sono riscontrate nella linguistica, soprattutto riguardo al testo scritto, e nella preparazione tecnica per l'utilizzo dei programmi informatici di ultima generazione. Si auspica quindi, *un maggiore dialogo tra università e mondo dell'editoria, soprattutto concordando programmi di stage*.

Il processo produttivo di un libro o di un qualsiasi prodotto editoriale parte da un'idea o *concept* proposta dall'autore, dall'editore o dal direttore editoriale. In tutti i casi l'idea va analizzata attentamente da parte di un comitato editoriale (o dall'editore stesso, se la casa editrice è di piccole dimensioni) che attua, con l'ufficio commerciale, uno studio di fattibilità per verificare la validità del progetto. Per opere scientifiche o tecniche la casa editrice può ricorrere a consulenti esterni con competenze specifiche per avere un parere autorevole al riguardo. Nel caso in cui si tratti di un romanzo sarà il cosiddetto lettore, figura professionale interna o esterna all'azienda, che ha il compito di leggere attentamente l'opera e redigere una scheda informativo/valutativa. Se si tratta di tradurre libri stranieri il Foreign rights manager (responsabile dei diritti esteri) si occupa delle contrattazioni e dei diritti d'acquisto; spetta invece all'editor, o al redattore, contattare un buon traduttore.

Una volta che il prodotto è stato approvato è trasferito su supporto informatico e consegnato in redazione, qui è prodotta una copia non impaginata chiamata stampa in chilometrico o a striscia; l'editor o il redattore (nelle piccole case editrici queste figure coincidono) procedono all'*editing*, ovvero alla lettura critica del testo volta a migliorarlo sia nei contenuti che nella forma. In seguito il redattore riprende una seconda volta il testo per fare la cosiddetta lettura redazionale in cui definisce l'indice, la titolazione, le quarte di copertina, la numerazione delle pagine, il *font* da utilizzare, ecc. Da questo momento il redattore è il responsabile dell'intero processo produttivo del testo e a lui spetta anche il coordinamento delle fasi successive. Il grafico creativo, dopo aver ricevuto le indicazioni da parte del redattore sul taglio che deve avere il libro, il numero di pagine, ecc., elabora il progetto grafico del prodotto, disegna la copertina e lo consegna al grafico impaginatore che inserisce il testo nella gabbia grafica. Se nel libro sono inserite fotografie è coinvolto anche il fotografo di archivio che fornisce il materiale e collabora alla scelta delle immagini più adatte.



La fase successiva consiste nella prova di impaginazione, a cui segue la correzione di bozze, svolta da apposite figure professionali, i correttori di bozze appunto, o, nel caso di piccole case editrici, dal redattore stesso. Spesso anche l'autore del testo partecipa alla correzione della prima bozza. Il redattore procede successivamente alla 'collazione', ovvero all'integrazione delle modifiche attuate sul testo dai correttori con quelle fatte dall'autore. Inserisce tutto nel computer e realizza un'ulteriore versione alla quale segue una seconda correzione di bozze. Il redattore si occupa anche di rivedere il testo eventualmente tradotto nelle varie lingue, prima di procedere all'impaginazione. Terminati controlli e correzioni, il testo viene definitivamente impaginato utilizzando programmi di DTP (*Desk Top Publishing*). Concluse queste operazioni, si invia il prodotto in tipografia per le fasi di pre stampa e stampa; questa è la parte più tecnica dell'intero processo di produzione e, generalmente, si svolge all'esterno della casa editrice. Prima di procedere alla stampa definitiva del libro, il tipografo realizza una prova che prende il nome di copia cianografica. Il redattore ha il compito di controllarla e siglarla per la stampa definitiva (il cosiddetto visto si stampi). Alla stampa di tutte le copie previste segue l'allestimento: il libro è inviato ad aziende che si occupano di rilegare i libri secondo le indicazioni della casa editrice.

Le case editrici di medio/grandi dimensioni hanno inserito al loro interno una divisione multimediale che si occupa della produzione dei CD-Rom e dei prodotti on-line. Le figure professionali individuate sono:

- Direttore editoriale o Direttore webzine
- Capo redattore
- Editor
- Redattore
- Grafico creativo
- Grafico impaginatore
- Correttore di bozze
- Foreign rights manager

ASSOCARTA

Le aziende intervistate si occupano di produzione di carta e cartoni in bobina o fogli e di paste per carta. Tutte le cartiere presentano un livello di automazione molto elevato e l'aggiornamento tecnologico delle macchine è ciclico e continuo. La vera novità riguarda l'informatizzazione del processo produttivo attraverso appositi software che modifica le modalità di lavoro e soprattutto la gestione delle diverse fasi di tale processo. Si tratta di un ciclo lungo e complesso poiché le cartiere lavorano continuamente, senza possibilità di interrompere la produzione neppure durante le ore notturne.

Oltre all'introduzione generalizzata dei personal computer, di Internet e della posta elettronica, due cartiere si distinguono per l'utilizzo di particolari tecnologie al loro interno: la prima è in Emilia Romagna e ha introdotto negli ultimi due anni i robot che impilano le bobine di carta in modo automatico preparandole nel giusto numero e peso per la spedizione; la seconda è una cartiera della Lombardia che utilizza un nuovo programma di gestione amministrativa (SAP) in grado di garantire un sistema di controllo di finanza e di gestione degli acquisti centralizzato e a disposizione di tutte le sedi italiane e straniere del gruppo.

Gli elementi positivi legati alle nuove tecnologie sono individuati nel risparmio sui costi del personale e nell'ottimizzazione di alcune fasi della produzione; tra le criticità emergono le difficoltà legate all'aggiornamento di un sistema che non può mai essere interrotto e qualche resistenza da parte del personale più anziano all'uso dei sistemi informatizzati. L'utilizzo dell'informatica ha sicuramente avuto un ampio impatto sulle risorse umane coinvolte: *si tratta di un salto culturale eccezionale perché si passa dal produrre su delle macchine al fatto di interagire con un computer*. Da qui l'importanza dei processi di formazione e riqualificazione professionale. In alcuni casi, le attività formative sono rilevanti

e ben pianificate e coinvolgono, in particolare, responsabili e addetti al reparto produzione che sono formati con corsi interni tenuti da fornitori o da esperti del nuovo sistema informatico. Solo nel caso di una cartiera della Lombardia è stato nominato un *project leader* che ha seguito la progettazione e lo sviluppo del software e si è occupato della formazione di tutte le figure professionali coinvolte. Particolare rilevanza assume la formazione *on the job* per affiancamento al personale esperto in particolare per i più giovani o i neoassunti, anche perché i sistemi operativi delle cartiere differiscono molto gli uni dagli altri e soprattutto da quelli utilizzati dalle scuole per le attività didattiche.

Sulla base delle informazioni raccolte nel corso delle interviste è possibile suddividere il processo produttivo di una cartiera in tre macroaree o macroreparti: la macchina continua, l'allestimento ed il laboratorio chimico. All'interno delle prime due aree si trovano le seguenti figure professionali, in ordine crescente di ruolo e responsabilità: secondo aiuto, primo aiuto, guardatela, sottoconduttore, conduttore, assistente, capolinea e capofabbricazione, responsabile dell'allestimento. Per quanto riguarda il laboratorio chimico, troviamo più genericamente degli analisti chimici della carta.

Il cuore della cartiera è la macchina continua che presenta un'organizzazione del lavoro abbastanza rigida dove in genere la squadra è fissa; sono dunque presenti un conduttore, il sottoconduttore e due aiuti e il numero degli addetti non varia in relazione alla quantità di materiale prodotto. All'interno della cartiera che ha introdotto il robot per impilare le bobine di carta, esiste una figura, il bobinatore oggi ribobinatore o magazziniere addetto al robot, che ha dovuto adeguare le sue competenze all'utilizzo di questa nuova tecnologia.

ANES – Associazione Nazionale Editoria Specializzata

Le aziende contattate che aderiscono a questa Associazione si occupano di editoria periodica specializzata. Le nuove tecnologie utilizzate sono prevalentemente Internet, posta elettronica, Intranet e software editoriali. Le innovazioni più rilevanti riguardano in ogni caso la realizzazione di pubblicazioni multimediali - attraverso la creazione di siti o portali specifici - e di Cd-Rom che le case editrici di medie e grandi dimensioni stanno affiancando negli ultimi anni alla produzione cartacea. In tutti i casi è la redazione dell'azienda a produrre i contenuti (interna o con un'apposita divisione web), ma delega la progettazione e la realizzazione del supporto informatico a *service* o società specializzate. L'*outsourcing*, infatti, sembra essere diffuso in buona parte delle aziende intervistate, senza differenze rilevanti rispetto alla localizzazione geografica.

Tutte le aree sono state coinvolte nel processo di innovazione, in particolare la redazione e la grafica. Tra i punti di forza legati al nuovo modo di lavorare sono sottolineati: la maggior velocità del processo produttivo; la possibilità di migliorare la qualità e la varietà dei prodotti e dei servizi offerti; il perfezionamento dei flussi comunicativi e l'accesso alle informazioni; la capacità di raggiungere, attraverso Internet, un numero più ampio di potenziali clienti. Si rilevano viceversa quali punti di debolezza l'aumento dei costi e la precarietà del mercato web.

L'introduzione di nuove tecnologie ha comportato, nella maggioranza dei casi, una riqualificazione del personale attraverso corsi di formazione prevalentemente interni preparati da fornitori o consulenti informatici; solo in un'azienda del Lazio è indicata la partecipazione a corsi organizzati dall'ANES o dall'Associazione Italiana Editori, mentre la difficoltà ad accedere ai finanziamenti esterni per la formazione è segnalata specialmente in Piemonte. I corsi sono organizzati per settori e aree di competenza e toccano argomenti generali come l'utilizzo del personal computer e della posta elettronica o specifici come l'utilizzo di un programma particolare di editoria o di grafica. In molti casi, tuttavia, la formazione avviene *on the job* e per affiancamento a personale esperto. Più o meno tutti i dipendenti sono stati coinvolti, a diversi livelli di approfondimento, nelle attività di formazione e di aggiornamento, primi fra tutti i redattori. Per quanto riguarda questi ultimi è possibile distinguere due tipologie di interventi formativi: una sorta di 'apprendistato'



sugli strumenti informatici da parte dei redattori tradizionali, un intervento più sostanziale sull'utilizzo di programmi specifici per quanto riguarda i redattori web che lavorano direttamente sul portale.

Nel caso di nuove assunzioni è auspicabile che questi abbiano già un buon livello di specializzazione, in particolare se si tratta di grafici o redattori web, attualmente tra le figure più ricercate. Come sopraindicato, in questa tipologia di aziende, ad un tipo di produzione editoriale tradizionale, si affianca, senza sovrapporsi, una di tipo multimediale. In linea generale, i Redattori che scrivono per la rivista si occupano anche dei contenuti del CD-Rom o del sito Internet coadiuvati da un grafico o Web designer e sotto la guida di un Direttore editoriale. La divisione web è quella più innovativa e coinvolge le seguenti figure:

- Product manager o Direttore web
- Web editor
- Redattore web
- Web designer
- Web master
- Tecnico informatico

Accanto alle figure della produzione è importante ricordare il Foreign rights manager (Responsabile dei Diritti Esteri), rilevato in particolare nelle aziende del Lazio, che in seguito al diffuso scambio di prodotti informatici e multimediali a livello internazionale ha aggiornato le proprie conoscenze introducendo competenze specifiche sulla legislazione dei prodotti informatici (acquisizione o cessione di software, opere multimediali complete o parti di esse, banche dati informatizzate, ecc.).

ACIMGA – Associazione italiana costruttori macchine per l'industria grafica, cartotecnica, cartaria di trasformazione e affini

Le aziende intervistate si occupano della progettazione e costruzione di macchine per la stampa, la cartotecnica e l'imballaggio.

La progressiva automazione di queste imprese ha comportato cambiamenti strutturali nelle macchine e, quindi, nella loro progettazione e produzione. Le novità più rilevanti riguardano l'introduzione di controlli elettronici sulle macchine da stampa e l'utilizzo di strumenti per il disegno tridimensionale dei componenti: *negli ultimi dieci anni le macchine si sono automatizzate, mentre sono notevolmente cambiate l'elettronica, la pneumatica e la cosiddetta mecatronica*. In molti casi anche le aree amministrativa e di gestione del magazzino sono state informatizzate, così come le infrastrutture di comunicazione e di servizio dove si utilizza Internet, Intranet e la teleassistenza.

Tra le motivazioni addotte per giustificare gli investimenti in tecnologie emerge l'esigenza di stare al passo con le richieste del mercato, di contrastare la concorrenza, di garantire una migliore qualità del prodotto e dei processi di lavoro, di rispondere in tempo reale alle specifiche richieste del cliente.

L'introduzione di nuove tecnologie ha avuto un impatto anche nei processi di organizzazione del lavoro, per cui non sono mancate in alcuni casi resistenze e difficoltà, specie da parte del personale più anziano. La maggioranza delle aziende, soprattutto quelle di grandi dimensioni, ha investito molto negli ultimi anni nella formazione del personale interno, in particolare delle figure che operano nell'Ufficio tecnico, dove avviene la progettazione della macchina, nel reparto elettronico e nell'Ufficio post-vendita che coordina le attività di collaudo della macchina e l'eventuale assistenza presso il cliente. Oltre ai corsi aziendali di formazione e riqualificazione tenuti da consulenti e fornitori esterni, ne sono stati organizzati altri, in collaborazione con le Regioni o con centri di formazione, utilizzando finanziamenti del Fondo Sociale Europeo. In alcuni casi, infine, le imprese hanno fatto ricorso anche allo sviluppo interno di abilità pratico-operative (*learning by doing*) e all'affiancamento con personale più esperto. Nel caso di nuove assunzioni sono privilegiate le figure con un'esperienza progressa in aziende dello stesso settore. La maggioranza degli

intervistati tuttavia stenta a reperire figure specializzate quali i periti, gli elettronici e gli ingegneri software o hardware. Tali difficoltà vengono ricondotte al sistema scolastico e formativo ritenuto da più parti inadeguato a rispondere in tempo reale alle esigenze delle imprese.

Le informazioni raccolte durante la fase di indagine permettono di suddividere il processo produttivo di queste aziende in tre uffici o reparti principali. All'interno di questi settori vengono inoltre evidenziate quelle figure professionali che più direttamente hanno modificato compiti e mansioni in funzione delle nuove tecnologie informatiche.

Reparto progettazione o Ufficio tecnico: sono presenti le figure professionali che si occupano di disegno tecnico ed ingegneristico delle parti meccaniche o elettroniche e del loro funzionamento. Queste figure sono:

- Progettista meccanico (o Ingegnere hardware) che si occupa dell'ideazione e degli studi di fattibilità degli impianti hardware della macchina tramite strumenti informatici quali il CAD tridimensionale;
- Progettista elettronico (o Ingegnere software) che si occupa di progettare le parti elettroniche delle macchine;
- Tecnologo è lo specialista di riferimento per ogni modello o tipologia di macchina.

Reparto produzione: coinvolge tutte le figure professionali che materialmente procedono all'assemblaggio dei pezzi della macchina secondo le linee date dall'ufficio progettazione.

Si tratta di:

- Meccatronico: coordina le attività di assemblaggio della macchina e i loro passaggi;
- Montaggista: è l'addetto al montaggio delle parti della macchina;
- Macchinista: si occupa del funzionamento finale della macchina intervenendo in caso di problemi di natura meccanica o elettronica.

Reparto post-vendita raggruppa le attività direttamente legate alla messa in opera delle macchine e di assistenza al cliente. Le figure coinvolte sono:

- Assemblatore o Assiematore: è colui che si occupa materialmente di assemblare le parti della macchina costruite nel laboratorio di produzione su specifiche del reparto progettazione;
- Tecnico installatore: è il supervisore delle fasi di assemblaggio con compiti di responsabilità verso il cliente del buon funzionamento della macchina; si occupa anche dell'assistenza a distanza e di eventuali riparazioni o messe a punto.

ARGI – Associazione rappresentanti ufficiali per l'Italia di case costruttrici di macchine per i settori grafico, cartotecnico e cartario

Dall'analisi delle interviste emerge come le aziende contattate si occupino della vendita e dell'assistenza per macchine da stampa e cartotecnica prodotte dalle Case madri straniere. Negli ultimi anni l'innovazione tecnologica ha interessato quasi tutte le aree aziendali, da quella commerciale, all'assistenza clienti, al servizio ricambi e ha riguardato l'introduzione di computer per tutti i dipendenti, il collegamento ad Internet, la posta elettronica e, in alcuni casi, l'attivazione di un Intranet aziendale. Tali innovazioni hanno snellito e ripartito alcune funzioni e procedure di lavoro e hanno migliorato lo scambio di informazioni, l'efficienza interna e la capacità dell'azienda di rispondere più rapidamente ad un mercato più concorrenziale rispetto al passato. L'utilizzo di Internet, in particolare, ha dato una maggiore visibilità alle aziende e ai suoi prodotti, mentre la posta elettronica ha reso più fluida e costante la comunicazione con le altre filiali e direttamente con la Casa madre. Tra i punti di forza legati all'innovazione tecnologica individuati dagli intervistati emergono:

- la velocizzazione del processo produttivo;
- le migliori opportunità di mercato.

Gli elementi ritenuti critici sono invece:

- la difficoltà a riconvertire una parte delle risorse umane all'utilizzo delle tecnologie;
- la non completa affidabilità dei sistemi informativi più moderni.



Le figure professionali maggiormente coinvolte dall'innovazione tecnologica sono il personale dell'amministrazione, dell'area commerciale e del servizio post-vendita. Tali figure sono state riqualificate, nella maggioranza dei casi, con corsi di formazione interna tenuti dai consulenti della Casa madre; in più di un'azienda si sono riscontrate resistenze all'aggiornamento e alla riconversione, soprattutto da parte del personale più anziano.

Per quanto riguarda i nuovi assunti, quasi tutte le aziende ricercano personale con un adeguato *background* scolastico o una consolidata esperienza professionale, anche se la specializzazione vera e propria ha luogo dentro all'impresa con attività di affiancamento e formazione *on the job*. Questo particolare tipo di aziende non ha un processo produttivo vero e proprio poiché come già detto si tratta di realtà attive nell'attività di vendita ed assistenza e quindi nel settore dei servizi alla produzione. Nella maggioranza delle imprese intervistate è emerso come l'area Servizio clienti rappresenti quella più significativa e, di conseguenza, quella dove sono state raccolte più informazioni al fine di una descrizione dettagliata.

Il Servizio clienti è composto, in genere, dal Direttore commerciale, dal Responsabile del Servizio clienti, dagli addetti alla Logistica, all'Officina e alla Segreteria.

Gli obiettivi principali del Servizio clienti sono: assicurare qualità e redditività dei servizi offerti e fidelizzare i clienti. La Logistica deve garantire la corretta gestione dei ricambi e la consegna delle macchine nuove e usate ai clienti del mercato italiano. L'Officina ha il compito di ritirare le macchine usate, revisionarle e collaudarle, controllando i parametri di tempo e costo previsti.

Ordine Nazionale dei giornalisti

Per quanto riguarda il lavoro di giornalista è fondamentale raccontare sinteticamente l'evoluzione del settore a seguito dei cambiamenti dovuti all'innovazione tecnologica; le informazioni sono state raccolte attraverso una serie di interviste rilasciate da alcuni "professionisti dell'informazione"³¹.

I dati registrano un numero di iscritti (giornalisti professionisti, giornalisti pubblicisti) in crescita: da 46.877 del 1990 a 64.640 del 1999, mentre diminuiscono i praticanti da 2000 dell'inizio del decennio a circa 1300 del 1999. Aumentano, inoltre, *free-lance* e collaboratori esterni. Un altro aspetto registrato è la stasi del processo di femminilizzazione della professione: dal 1996, infatti, la percentuale di giornaliste oscilla fra il 25% tra i pubblicisti e il 26% tra i professionisti. Nonostante i brillanti risultati nei concorsi (accesso alle scuole, immissione all'albo) le donne continuano a incontrare maggiori ostacoli nell'accesso alla professione.

³¹Si ringraziano per la collaborazione offerta: il Dott. Mario Petrina, Presidente dell'Ordine sino al giugno 2001, il Prof. Giuseppe Cultrera, Ordinario presso la facoltà di Scienze della Comunicazione dell'Università LUMSA di Roma, il dott. Piergiorgio Maoloni, grafico-giornalista *free-lance*.

Le informazioni raccolte consentono di mettere in evidenza le caratteristiche del giornalista tradizionale che si distingue dalle figure ad esso collaterali o ausiliare per la presenza dell'elemento creativo ovvero *la manifestazione di pensiero finalizzato all'informazione del pubblico, ma con un apporto soggettivo e inventivo tipico delle opere dell'ingegno. L'apporto intellettuale e creativo, contraddistingue quindi la prestazione giornalistica, consente di differenziarla da una mediazione meramente materiale, come l'attività di chi si limita a fornire ad un organo di informazione un messaggio già confezionato, o a dare un contributo meramente tecnico-organizzativo.* L'innovazione tecnologica ha determinato novità nella professione e ha influito sull'organizzazione del lavoro tipica di una redazione. Oggi, il giornalista, oltre a scrivere l'articolo, confeziona il prodotto fino alla fine (come ad es., nelle agenzie in cui lo pubblica direttamente in rete) o quasi come nel caso di un quotidiano nel quale si occupa anche di accorpate la fase della preparazione tipografica o il trattamento delle fotografie. Scompaiono nel contempo alcune figure obsolete e alcuni compiti redazionali, ma sono inserite nel ciclo produttivo altre competenze tecniche fino a ieri di esclusiva pertinenza dei poligrafici. Per questo il giornalista ha dovuto appropriarsi di capacità e soluzioni per realizzare diversi prodotti finali fruibili sui vari media: *capacità multi-direzionali e, in sintesi, un ampliamento della tecnica professionale, genericamente riassunti con il termine "multimedia reporter", senza rinunciare alla capacità di indagine e di approfondimento, al saper discernere tra le cose contingenti e le cose che continuano ad avere significato.*

Per il giornalista le parole d'ordine sembrano essere *nuove competenze, vecchi valori.* In questo contesto di profondo mutamento, è forte l'esigenza di una maggiore qualificazione che, oltre ad unire crescita culturale e competenze tecniche specifiche, favorisca lo sviluppo di profili *ad hoc.* A tal fine, nella riforma per l'accesso alla professione strutturata dall'Ordine, sono state individuate tre categorie (pubblicisti, giornalisti professionisti, giornalisti professionisti specializzati) corrispondenti ad altrettanti livelli di un percorso formativo sostanzialmente organico e unitario che potrebbe prevedere: una laurea triennale in discipline della comunicazione (accesso alla pratica professionale); un Master di preparazione alla professione giornalistica; corsi di laurea specialistici in editoria, comunicazione multimediale e giornalismo.

Testimonianze dei lavoratori

In questo paragrafo sono descritti i risultati delle interviste che hanno coinvolto i lavoratori dell'industria della comunicazione. Nel complesso sono stati effettuati 50 percorsi di vita che rappresentano 25 figure professionali identificate nei due anni di indagine. Le informazioni presentate indicano una breve descrizione della figura, l'*iter* formativo e professionale, le attività principali, le competenze richieste al momento dell'assunzione e quelle acquisite *in itinere.* In alcuni casi vengono illustrate anche le valutazioni degli intervistati rispetto al possibile iato tra scelte scolastiche e formative e il ruolo professionale ricoperto. Prima di procedere alla descrizione dei singoli profili è opportuno segnalare alcuni elementi che hanno reso talvolta difficoltoso ricondurre le figure rilevate rispetto alle denominazioni tradizionali, questo può essere legato a:

- l'impatto dell'innovazione tecnologica nel settore genera una realtà mutevole e ancora non chiaramente definita in tutti i suoi aspetti;
- l'utilizzo di tecnologie sempre più sofisticate crea, modifica, rende obsolete conoscenze e competenze, cancella mansioni tradizionali, le accorpa o le amplia;
- il numero e le caratteristiche delle professionalità rilevate variano in base alla dimensione aziendale, all'organizzazione del lavoro e rivelano una fondazione aziendale recente o legata al passato.

È utile ricordare che la metodologia utilizzata ha privilegiato un approccio di tipo qualitativo e lo strumento di rilevazione utilizzato, un'intervista semistrutturata, ha portato all'identificazione delle figure professionali più significative che operano all'interno del settore del *multiplemedia.*



Pertanto, è bene ribadire che i profili professionali indicati non esauriscono l'intero universo, ma rappresentano un indirizzo conoscitivo dal quale sviluppare successivi percorsi di analisi. Come accennato in precedenza, dalle interviste emerge come le figure professionali sono originate dalla sovrapposizione o fusione di mansioni - prima separate che oggi è possibile integrare attraverso le nuove tecnologie - e si possono distinguere in professioni tradizionali, in nuove professioni e in quasi-professioni.

Le professioni tradizionali sono caratterizzate da un riconoscimento sociale e da un elevato grado di istituzionalizzazione, mentre le nuove professioni, spesso create dalle stesse organizzazioni di appartenenza, sono quelle figure professionali che, facendo riferimento al proprio *know-how*, sono in grado di offrire una serie di servizi specialistici che favoriscono essenzialmente l'integrazione tra le diverse parti di uno stesso sistema. Tale integrazione avviene principalmente attraverso la distribuzione delle varie informazioni, di interesse comune, tra le diverse unità della struttura. Il professionista diventa in questo modo un "regolatore del processo" giacché assicura un servizio efficace ed economico al cliente interno o esterno all'azienda.

Infine, le quasi-professioni, pur avendo le stesse caratteristiche delle prime due tipologie, non hanno ancora raggiunto uno status riconosciuto a livello sociale: da una parte non esistono per il momento dei percorsi professionali formalmente riconosciuti, dall'altra sono sorte di recente per rispondere ad esigenze di singole realtà aziendali, e dunque non ancora definite sul piano contrattuale. Inoltre, come è emerso dalle interviste e dal confronto con altre ricerche e studi sul tema delle professioni, non sono disponibili denominazioni univoche: nel caso del settore grafico editoriale, ad es., i nomi delle professioni coinvolte nella produzione di contenuti multimediali su supporto informatico (on-line o off-line) superano il centinaio.

Sono descritte, in sintesi, le caratteristiche delle figure professionali chiave che intervengono nei processi produttivi tratteggiati in precedenza. Le informazioni presentate per ogni figura professionale indicano le attività principali svolte e le competenze richieste, come desunto dall'indagine empirica e tendono a rappresentare le possibili sfaccettature di una singola figura in un contesto frutto dell'analisi di più realtà aziendali.

Sono presentate le sintesi delle seguenti figure: Product manager, Responsabile di prodotti multimediali, Direttore editoriale, Responsabile di web marketing, Responsabile servizio clienti, Foreign rights manager, Web communication manager, Content editor, Redattore editoriale, Redattore elettronico, Giornalista, Responsabile sistemi informativi, Web master, Web designer, Grafico multimediale, Infografico, Web watcher, Sviluppatore informatico, Sistemista, Tecnico informatico, Responsabile stampa digitale, Responsabile area pre stampa, Operatore *Computer To Plate*, Manutentore elettronico.

L'approfondimento relativo alla figura del Tecnico di redazione non è stato reso disponibile entro il termine utile per la pubblicazione del presente rapporto.

Il Product Manager è colui che progetta il *concept* di un prodotto multimediale on-line o off-line. Il Product manager ha una cultura di livello universitario, orientata perlopiù in area umanistica e ha frequentato corsi di *project management* o *web design*. Il Product manager è responsabile del progetto dal punto di vista organizzativo e del coordinamento delle risorse umane: elabora creativamente l'idea, individua strumenti, tecniche e tecnologie necessarie per la sua realizzazione, segue l'andamento di tutte le fasi e i contatti con i fornitori. Supervisiona lo svolgersi delle attività e la loro coerenza con gli *standard* qualitativi definiti. Se è impegnato nella realizzazione di un portale si occupa di definire le strategie complessive e di identificare nuovi canali di sviluppo. Oltre ad individuare le professionalità da inserire nel gruppo di lavoro, coordina e sovrintende gli specialisti e i tecnici che si occupano dello sviluppo e realizzazione del *concept*: la veste grafica e l'infrastruttura tecnologica complessiva. In azienda lavora con il responsabile dell'area marketing, con la redazione e con le altre figure professionali impegnate nel progetto. Ha, inoltre, contatti con i clienti, i fornitori e i professionisti che collaborano alla realizzazione

del prodotto. Il grado di responsabilità e di autonomia del suo lavoro è piuttosto elevato. Le modalità di selezione del Product manager dipendono dal tipo di azienda per cui lavora, *il percorso di carriera è spesso veloce, con rapidi passaggi di livello e retribuzione*. Il Product manager deve poter contare su un solido *background* culturale e una buona conoscenza del settore in cui opera. Indispensabili sono la padronanza delle lingue, soprattutto l'inglese, le conoscenze di marketing e una spiccata *sensibilità nel comprendere l'evoluzione del mercato e dei prodotti informatici*. Sono richieste capacità comunicative, di negoziazione e di ascolto: *il Product manager deve riuscire a parlare la stessa lingua dell'interlocutore, cercare di non imporre la propria ed essere pronto ad accettare suggerimenti da specialisti informatici, grafici o tecnici*. Al Product manager, infatti, non è richiesta una preparazione informatica specialistica, ma deve conoscere le potenzialità dei programmi di scrittura, di grafica, di animazione, ecc. Le informazioni raccolte indicano che gli intervistati sono soddisfatti della formazione acquisita con gli studi umanistici e di aver successivamente provveduto a colmare le eventuali carenze tecniche autonomamente o *on the job*: *frequentare il liceo classico e aver preso la laurea in Lettere mi ha dato una formazione multidisciplinare e complessiva che mi consente oggi di avere le conoscenze di base necessarie per affrontare questa professione; gli aspetti più tecnici li ho poi imparati direttamente sul campo a seconda delle esigenze di uno specifico progetto*.

Il Responsabile di prodotti multimediali o Regista multimediale si occupa di coordinare l'insieme del progetto nei suoi aspetti tecnici e organizzativi: definisce gli indirizzi generali e coordina le attività interne (predisposizione del *lay-out* grafico, stesura e verifica dei testi, sviluppo informatico), ed esterne con consulenti o altri fornitori. E' responsabile del buon esito del progetto e della sua qualità complessiva, deve saper valutare la qualità grafica dei testi e delle immagini, la validità e rispondenza dei contenuti realizzati rispetto al progetto, deve conoscere il mezzo di comunicazione utilizzato (potenzialità e caratteristiche peculiari) e comprendere gli aspetti tecnici complessivi. E' opportuno che conosca i temi e gli argomenti trattati nel CD-Rom e possa contare su creatività, gusto estetico, capacità di cogliere l'insieme e le parti del tutto. Il Responsabile di un progetto multimediale è un capo progetto e nello svolgere questa funzione è in relazione con il committente e con i responsabili individuati per la realizzazione del *lay-out*, dei testi e dei contributi audio e video. Nel caso delle aziende contattate nel corso della presente indagine, il Responsabile di progetto multimediale, si occupa di prodotti editoriali che – solitamente - prevedono anche una versione cartacea; spesso il CD-Rom arricchisce l'opera tradizionale piuttosto che essere ideato come prodotto autonomo.

Il Direttore editoriale è il responsabile della produzione editoriale della casa editrice. Se lavora per un portale, ha la responsabilità delle informazioni che sono pubblicate on-line. Questa figura ha in genere conseguito una laurea (o cultura equivalente) spesso afferente all'area umanistica e ha maturato un'esperienza professionale come redattore. Il Direttore editoriale è una figura strategica, le sue scelte determinano l'orientamento da seguire nel mercato creando l'identità stessa della casa editrice: *a me spetta la scoperta e la scelta degli autori, l'ideazione di nuovi prodotti, la cura dell'edizione nel suo complesso*. E' il responsabile della creazione di nuovi prodotti editoriali e della loro diffusione su supporto cartaceo e multimediale. Vaglia in prima persona qualsiasi manoscritto o progetto e ne esamina le possibilità di pubblicazione; nelle piccole e medie aziende gestisce e coordina tutte le figure professionali coinvolte nel processo di lavoro. Rispetto alle pubblicazioni on-line, cura la coerenza della linea editoriale con gli obiettivi propri del portale, controlla la qualità dei contenuti e ne autorizza la pubblicazione, supervisiona le attività di promozione esterne. Il Direttore editoriale lavora, in genere, a stretto contatto con l'editore, i direttori commerciali, i responsabili del marketing, i caporedattori e i responsabili dell'area amministrativa. All'esterno intrattiene rapporti con i fornitori di contenuti (ad es., gli autori), con le altre case editrici e con i responsabili di società di ricerca e di consulenza.



Dalle interviste emerge che per svolgere questo lavoro è importante coniugare competenze editoriali, gestionali e di marketing. Molto importante è la conoscenza di una o più lingue straniere. Nel caso di case editrici specializzate (scienze, arte, edizioni di pregio) possono essere richieste competenze mirate, questo vale anche nel caso di un Direttore editoriale impegnato in un portale verticale. Requisiti fondamentali sono la capacità e la ponderatezza: questa figura, infatti, deve saper gestire al meglio i rapporti con le risorse umane interne ed esterne all'azienda. Il Direttore editoriale deve avere una spiccata curiosità e intuizione per comprendere le tendenze del mercato e individuare le strategie migliori da adottare per contrastare la concorrenza. Se lavora su web, deve conoscere approfonditamente Internet e governare le tecniche di comunicazione più appropriate per questo media. In merito al percorso formativo migliore, gli intervistati hanno sottolineato l'importanza di una solida preparazione umanistica mentre per le competenze strettamente tecniche è sufficiente comprendere le potenzialità di utilizzo dei vari supporti informativi, considerando, tra le altre cose, che queste variano sensibilmente a seconda del contesto di lavoro e dei software editoriali specifici. Anche in questo caso, infine, la disponibilità all'aggiornamento è considerato un requisito essenziale: *di fatto è poco rilevante che ci sia, al momento dell'assunzione, una forte competenza tecnica, poiché in questo tipo di lavoro la cosa più importante è la predisposizione ad imparare e tenersi al passo con l'evoluzione degli strumenti tecnologici messi a disposizione per il nostro settore.*

Il Responsabile web marketing si occupa dello studio e dell'elaborazione di strategie di mercato e dell'identificazione di servizi rivolti a promuovere il portale o il sito Internet per il quale lavora. Spesso il Web marketer è laureato in discipline economiche o sociali ed ha seguito corsi di specializzazione nel settore marketing; ha maturato la propria esperienza professionale nell'ambito commerciale e pubblicitario tradizionale che ha 'esportato' alla nuova realtà multimediale frequentando corsi *ad hoc* o contando sulle proprie forze: *in un primo momento ho studiato e approfondito questo nuovo mondo, ho cercato di comprendere quali potevano essere gli sviluppi del web come canale di business e quale poteva essere l'applicazione del marketing strategico classico in ambito Internet.* Questa figura analizza i siti concorrenti per attivare le migliori strategie di mercato on-line e definisce, di concerto con il cliente, gli obiettivi attesi; supervisiona le parti scritte, le sezioni grafiche, coordina e controlla le campagne promozionali e l'*advertising* sui siti Internet più visitati o di particolare interesse rispetto al settore di attività del cliente, oltre a individuare le migliori *partnership* commerciali. Attraverso un'attenta attività di monitoraggio, analizza tipologie e caratteristiche dei visitatori del sito per capire quali servizi sono apprezzati e quali da migliorare. La sua attività è rivolta, in generale, a promuovere i prodotti e i servizi offerti, al fine di incrementarne la vendita e fidelizzare i clienti. Lavora a stretto contatto con chi realizza i contenuti, con grafici e tecnici informatici: *all'interno dell'impresa lavoro e collaboro con gli addetti dell'area commerciale e marketing e con i responsabili del sito, con i quali concordiamo lo sviluppo operativo e l'implementazione dei servizi on-line. All'esterno mi occupo prevalentemente dello sviluppo delle partnership per la fornitura dei servizi in outsourcing.*

Il Web marketer può svolgere il suo lavoro sia come dipendente che in qualità di consulente; se lavora come dipendente può aspirare ad un progresso di carriera che, a seconda dell'organizzazione aziendale, può contemplare la posizione di Direttore commerciale, Country Manager o General Manager.

Gli intervistati hanno sottolineato che oltre alle conoscenze tipiche richieste ad un esperto di marketing hanno dovuto dimostrare competenze di base in campo informatico e la conoscenza delle lingue straniere; inoltre sempre più spesso sono richieste conoscenze giuridiche e di contrattualistica applicate al commercio elettronico. La capacità di lavorare in gruppo e la propensione all'aggiornamento continuo sono risultati sempre dei requisiti chiave. Le competenze specifiche in web marketing e comunicazione on-line di frequente sono state approfondite anche in azienda o con corsi autofinanziati. Rispetto alla posizione

professionale acquisita e alla luce dell'esperienza maturata, gli intervistati ritengono che per svolgere questa attività sarebbe opportuno acquisire le conoscenze di tipo tecnico e informatico già durante l'iter scolastico o universitario: *avendo già una competenza di base tecnica ed informatica per me è stato più semplice comprendere le reali potenzialità del web come canale di business e sono stato avvantaggiato nel momento in cui ho deciso di inserirmi nel mercato di Internet.*

Il Responsabile servizio clienti garantisce la realizzazione degli obiettivi stabiliti dall'azienda, allo scopo di soddisfare le esigenze del cliente. E' una figura che trova occupazione in molte tipologie di imprese, ma le conoscenze e le attività che lo contraddistinguono variano in relazione ai prodotti ed ai servizi commercializzati dall'impresa presso la quale è impiegato. Nel settore cartotecnico, all'interno di aziende che si occupano della vendita di macchine per la stampa e la trasformazione della carta e del cartone, è opportuno che prevalga una formazione di tipo tecnico con competenze in aree quali: meccanica, elettrica/elettronica, pneumatica, elettromeccanica e informatica. La preparazione specialistica si acquisisce direttamente in azienda per affiancamento a personale più esperto o grazie a corsi di formazione e riqualificazione. Tra i compiti principali sono stati rilevati: garantire l'esecuzione di tutti gli interventi di installazione; attività di riparazione e manutenzione nei tempi previsti; assicurare la redditività del servizio e l'utilizzo ottimale delle risorse disponibili; coordinare il gruppo Servizio clienti; sviluppare in collaborazione con l'area vendite nuovi servizi e nuove metodologie per consolidare il rapporto con la clientela. A questa figura è richiesto, in genere, di saper sviluppare efficaci rapporti professionali interni ed esterni all'azienda, motivando le persone a raggiungere i livelli di *performance* richiesti. Deve inoltre pianificare, organizzare e coordinare le attività e le risorse all'interno della sua area favorendo la crescita professionale dei propri collaboratori.

Il Foreign rights manager o Gestore dei diritti esteri si occupa di verificare le norme che regolano la cessione e commercializzazione dei diritti editoriali tra l'Italia e i paesi esteri. Non è possibile indicare un *iter* formativo specifico, si tratta piuttosto di una conoscenza che completa il profilo di uno specialista in materie giuridiche con una preparazione di livello universitario ed esperienza maturata presso gli uffici commerciali di imprese editoriali. Spesso questa figura si occupa di gestire con il cliente straniero tutta la trattativa: primo contatto, negoziazione, stesura e stipula del contratto. L'acquisizione o la cessione dei diritti di *copyright* riguarda opere diffuse su supporto tradizionale o multimediale, software, immagini, fotografie, brani audio e video. L'introduzione delle nuove tecnologie ha avuto, per questa figura, un impatto a livello di organizzazione del lavoro: *negli ultimi tempi posso gestire il mio lavoro attraverso i data base interni condivisi con altre persone e posso accedere, in tempo reale, ai siti dei fornitori di foto e immagini ... utilizzo la posta elettronica per comunicare con queste ditte tagliando i tempi morti.* Tuttavia il cambiamento maggiore per chi svolge questa attività risiede nella necessità di adeguare il bagaglio di conoscenze alla luce delle nuove norme, a livello comunitario ed internazionale, in materia di trasferimento di dati in formato elettronico. Il Gestore dei diritti esteri, infatti, oltre a poter contare su una solida cultura di base e conoscenza delle lingue straniere, deve mantenersi costantemente aggiornato sulla giurisprudenza in materia di diritto d'autore e proprietà intellettuale, contrattualistica e diritto del lavoro. La preparazione scolastica di livello superiore fornisce a questo professionista gli strumenti del mestiere, ma l'adeguamento delle conoscenze si ottiene spesso con l'autoformazione o, nel caso di realtà imprenditoriali di grandi dimensioni, con corsi organizzati a livello aziendale.

Il Web communication manager si occupa di trasformare, in linea con le strategie aziendali, la comunicazione "tradizionale" negli stili propri di Internet. Può avere una preparazione sia di tipo umanistico che economico, ha quasi sempre un'esperienza



professionale pregressa nel settore della comunicazione aziendale o presso agenzie di pubbliche relazioni. La sua attività consiste prevalentemente nel controllo della qualità delle informazioni, sia in entrata che in uscita, in modo da uniformare e armonizzare i diversi codici linguistici del sito; inoltre è impegnato nella redazione di *news* e comunicati on-line, nella gestione della comunicazione interna e dell'informazione verso la stampa e - più in generale - verso l'esterno. Rientra tra i suoi compiti anche la scelta, di concerto con l'area marketing, della linea grafica: supervisiona i progetti e le proposte pubblicitarie e promozionali realizzate da grafici e designer multimediali. Per svolgere questo lavoro sono richieste buone capacità di scrittura e doti di sintesi, dimestichezza con le strategie di comunicazione in rete e un'ottima conoscenza di quelle che sono le peculiarità dei vari media. *La comunicazione che si effettua tramite la televisione o un giornale di carta è essenzialmente diversa, come pure tra due testate, una generalista e una specializzata: bisogna avere le capacità di capire quelli che sono gli obiettivi raggiungibili, destare curiosità piuttosto che elargire una comunicazione superprofessionale e puntigliosa. A questo si devono aggiungere le doti tipiche di un buon professionista delle pubbliche relazioni, vale a dire: capacità di ascolto, saper cogliere i 'segnali deboli', avere una visione ampia, grande curiosità e certamente uno spiccato senso della notizia.* Dalle interviste emerge come questa figura acquisisca direttamente sul campo la conoscenza delle tematiche relative al web e le capacità giornalistiche, così come l'eventuale padronanza di specifici software editoriali o di grafica. Opera prevalentemente presso società di medie e grandi dimensioni e nelle *web agency*, come opportunità di carriera è segnalato il passaggio a Responsabile della comunicazione o meglio, a Responsabile della divisione Internet: *con lo sviluppo del settore web punto direttamente alla responsabilità della divisione che si occupa della gestione e del mantenimento di tutto il sito.* Sempre gli intervistati hanno segnalato come spesso questi professionisti provengano da esperienze in ambito informativo-giornalistico o in società di pubbliche relazioni.

Il Content editor è il responsabile della redazione on-line e decide quali contenuti pubblicare. Spesso ha una cultura di tipo umanistico e una significativa esperienza di lavoro nel campo della comunicazione (in particolare nei settori giornalismo e pubblicità). Il Content editor sviluppa, sotto la guida del Product manager e in collaborazione con il Web designer, il *concept* creativo e il piano editoriale del portale; in genere, può programmare il proprio lavoro e operare in autonomia. Il Content editor svolge attività di tipo editoriale e redazionale: si occupa della programmazione dei temi da trattare e concorda con i redattori e i giornalisti gli articoli e i servizi da pubblicare on-line, supervisiona il lavoro e ne verifica la qualità. Può, inoltre, definire con i collaboratori servizi aggiuntivi quali *newsletter*, *mailing list* e forum da offrire agli utenti. Dalle interviste emerge come questa figura debba coniugare una solida base umanistica con approfondite competenze informatiche. Spesso ha frequentato corsi di *web publishing* o *web editing* per acquisire le conoscenze di base e comprendere le potenzialità del media utilizzato. Il Content editor deve avere un'ottima padronanza della lingua italiana e buone competenze editoriali e redazionali; è utile conoscere l'inglese e preferibilmente anche una seconda lingua straniera. E' necessario avere ottime doti comunicative, capacità relazionali e saper lavorare in gruppo. La conoscenza di Internet e del corretto funzionamento della rete è di solito un requisito preferenziale; tuttavia è fondamentale l'aggiornamento continuo, ottenuto attraverso l'autoformazione ed il *training on the job*, che consente di acquisire competenze su software specifici.

Il Redattore editoriale si occupa della revisione, della correzione e dell'*editing* del testo di un determinato prodotto editoriale. Il redattore è spesso un laureato in materie umanistiche, ma può anche essere un diplomato. Lavora prevalentemente presso la redazione di case editrici o *service* editoriali, può avere esperienza come giornalista o pubblicitario. Oltre alla stesura e all'*editing* dei testi, gli intervistati sottolineano come tra le attività del redattore

rientrano anche la correlazione delle parti scritte con le foto e le immagini, la ricerca di documenti e fotografie consultando appositi archivi, e la traduzione di testi in lingua straniera. Verifica la correzione di bozze in linea con i requisiti di cura editoriale stabiliti e, nel caso di pubblicazioni tradizionali, controlla la bontà della copia cianografica, ovvero l'ultima bozza prima della stampa. Generalmente, il redattore lavora in autonomia ma si relaziona spesso con altre figure professionali, quali il Direttore editoriale, l'autore, il redattore capo responsabile della linea editoriale, il traduttore, il correttore di bozze, l'impaginatore, il grafico e il fotografo. E' difficile identificare dei percorsi di carriera poiché molto dipende dalle opportunità concrete e dalle capacità personali. Deve possedere una buona cultura di base, la passione per la lettura e una conoscenza, anche non approfondita, di informatica. Tra le competenze richieste sono essenziali un'ottima padronanza della lingua italiana e la conoscenza di una o più lingue straniere. Il redattore deve essere un buon organizzatore, deve possedere alcune doti manageriali e un'ottima capacità relazionale. Utilizza normalmente un computer con collegamento a Internet, il fax, lo scanner per testi e immagini. Dalle interviste emerge come la formazione in questo lavoro avvenga prevalentemente *on the job anche perché ogni società editoriale imposta le attività in modo diverso ed organizza il lavoro con modalità proprie.*

Il **Redattore elettronico** si occupa di elaborare testi e contenuti destinati alla diffusione su Internet o CD-Rom. Ha di solito una preparazione universitaria di tipo umanistico e ha maturato un'esperienza professionale progressiva nella stesura di articoli presso case editrici, agenzie stampa o *web agency*.

Il redattore elettronico si differenzia dal redattore della carta stampata soprattutto per il modo in cui deve presentare le notizie, molto più semplice e diretto: *la necessità è quella di catturare subito l'attenzione del navigatore con un linguaggio che sia semplice e sintetico, altrimenti il lettore con un "clic" guarda altrove.*

Se è impegnato nella stesura di testi per un portale, il redattore seleziona e tratta le fonti informative per realizzare le sezioni scritte da pubblicare on-line; può redigere recensioni, brevi sintesi desunte da fonti secondarie, curare rubriche, ecc. Nel caso di un CD-Rom, oltre a scrivere parte dei contenuti, supervisiona i testi realizzati dai collaboratori esterni verificandone l'adeguatezza nella forma e nello stile; si occupa inoltre di ricercare le immagini, curare la grafica, i testi, i suoni e i filmati. I documenti che realizza possono avere carattere originale o rappresentare la sintesi o l'organizzazione di informazioni preesistenti. Il Redattore elettronico collabora con il Direttore editoriale, i grafici e con collaboratori esterni. Tra le opportunità di carriera la possibilità di divenire Web content manager (responsabile dei contenuti di un portale) o di lavorare per una *web agency* che offre consulenza per la progettazione e realizzazione di siti.

Per accedere a questa professione è richiesta una solida cultura di base, ma nel caso di pubblicazioni specialistiche (titoli di CD-Rom, o portali verticali) può prevalere la preparazione in singole discipline (ad es., medicina, materie scientifiche, arte, ecc.). Il redattore deve avere una profonda conoscenza della lingua italiana; è necessario che comprenda le esigenze del supporto sul quale i testi sono pubblicati e che utilizzi le modalità comunicative più adatte. Il Redattore elettronico conosce Internet, la multimedialità ed è in grado di utilizzare i software di *authoring*. Spesso gli intervistati hanno affermato di colmare carenze di tipo tecnico e informatico con l'autoformazione: *per quanto riguarda gli aspetti tecnici sono stata un'autodidatta, di fatto ho acceso il computer e provando e riprovando alla fine ho imparato! Questo è forse il modo più rapido ed efficace per chi vuole fare esperienza.* Per svolgere al meglio questa attività è importante avere buone doti di autonomia e una spiccata propensione al lavoro di gruppo. La disposizione all'aggiornamento continuo è considerato un requisito indispensabile.

Il **Giornalista** redige articoli per informare i lettori su avvenimenti di carattere nazionale e internazionale o può specializzarsi in determinati settori (ad es., politica, cronaca, sport).



E' di solito un laureato, generalmente in materie umanistiche; in molti casi ha frequentato la scuola di giornalismo e ha cominciato come praticante per iscriversi all'Albo dei giornalisti pubblicisti.

Il Giornalista lavora all'interno di una redazione come dipendente o collaboratore *free-lance*. Durante una giornata-tipo, partecipa alle riunioni interne nelle quali è organizzato il lavoro e si occupa di redigere i pezzi concordati con il Capo redattore o di proporre articoli e servizi che reputa di interesse per i lettori. Acquisisce informazioni sugli argomenti da trattare consultando documenti originali, banche dati on-line, realizzando interviste ai protagonisti degli avvenimenti, ecc. In ogni caso deve accertarsi della veridicità delle fonti da cui attinge.

Nel caso del giornalista impiegato in una redazione on-line la consultazione di fonti disponibili in rete o – più in generale - l'utilizzo di Internet come strumento di lavoro, può assumere un peso maggiore rispetto ad una struttura tradizionale. In questo caso il giornalista non si limita alla stesura del testo, ma provvede anche a confezionarlo direttamente sul web, magari completandolo con immagini fotografiche presenti negli archivi. *A differenza del passato, oggi il prodotto del giornalista può essere veicolato su sistemi diversi (carta stampata, televisione, Internet...), perciò un articolo deve essere realizzato con caratteristiche tali che possa andare bene per ognuno di questi media.* A tal fine il Giornalista, accanto alle vecchie competenze, ha dovuto acquisire nuove conoscenze che una volta erano tipiche di altre figure professionali della preparazione tipografica e della stampa. *Il giornalista oggi ha una visione d'insieme del pezzo finito, cosa che anni addietro era impossibile poiché il suo lavoro era solo una delle fasi della catena di montaggio.*

Il Giornalista all'interno della redazione collabora con il caporedattore, gli altri giornalisti, gli inviati e con il grafico per creare il *layout* di pagina. Esternamente ha contatti con i produttori di informazione. I momenti principali del percorso di carriera tipo possono essere esemplificati come segue: Capo servizio aggiunto, Capo servizio, Capo redattore aggiunto, Capo redattore, Capo redattore centrale aggiunto, Capo redattore centrale, Vice direttore e Direttore (tuttavia quest'ultima posizione è solitamente espressione della proprietà e non si tratta necessariamente di un Giornalista).

Al Giornalista è richiesta un'ottima padronanza della lingua italiana e la capacità di scrivere in modo chiaro e conciso discernendo l'importanza e l'attendibilità della fonti. Deve saper leggere, tradurre, parlare la lingua inglese, anche per la consultazione di fonti non italiane; utilizza il personal computer e i programmi di *authoring* nonché altri software destinati all'archiviazione di immagini e fotografie. La conoscenza di altre lingue come francese o tedesco è un titolo preferenziale. *Per lavorare in questo settore mi sono state richieste doti di autonomia e una spiccata propensione alle relazioni interpersonali e al lavoro di gruppo, va da se che senza buone capacità di comunicazione sarebbe difficile svolgere questo lavoro.* Molti degli intervistati, inoltre, hanno sottolineato che oltre alla preparazione teorica (oggi sono disponibili molti corsi di laurea e di formazione superiore per "imparare il mestiere") è necessario *trovarsi sul campo. La professionalità si acquisisce giorno dopo giorno accumulando esperienza, facendo errori e osservando i colleghi più esperti. Uno stage è un ottimo modo per iniziare, ma poi sono la passione e la perseveranza a farti diventare un buon giornalista.*

Il **Responsabile sistemi informativi** si occupa di garantire l'adeguatezza e il funzionamento di tutto il sistema informatico dell'azienda. Il Responsabile è spesso un laureato in discipline informatiche o può contare su una cultura equivalente; in ogni caso la formazione teorica è completata dall'esperienza e dall'aggiornamento con corsi specifici o grazie all'autoformazione. Il Responsabile studia le soluzioni tecnologiche idonee alle esigenze aziendali e suggerisce i piani di sviluppo da implementare, segue le risorse umane di sua competenza (tecnici informatici, sistemisti, ecc.), le procedure di lavoro, seleziona e verifica i fornitori hardware e software, si occupa del funzionamento e dell'efficienza delle

attrezzature tecnologiche. Il Responsabile risponde del suo operato direttamente alla direzione e collabora abitualmente con i responsabili di tutte le divisioni: la direzione *business development*, la direzione editoriale, il reparto vendite, il marketing, l'amministrazione, commerciale, ecc. Il Responsabile dei sistemi informativi oltre a constatare su una solida preparazione tecnico specialistica costantemente aggiornata, è in grado di pianificare e gestire le risorse umane e finanziarie assegnate, è un abile comunicatore ed ha doti di *leadership*. Per colmare la distanza tra l'istruzione e la formazione e quanto richiesto dal mercato, gli intervistati hanno messo in evidenza la necessità di ricorrere all'autoformazione: *ho approfondito le mie conoscenze scolastiche attraverso lo studio e l'aggiornamento personale con letture specifiche sul mio ramo di attività; all'inizio della mia carriera sono stato affiancato da personale più esperto e tuttora seguo corsi interni di aggiornamento informatico o su software nuovi oltre ad aver approfondito le conoscenze di tipo manageriale direttamente in azienda.*

Il Web master svolge attività di coordinamento e supervisione e può intervenire in prima persona per la risoluzione di problemi tecnici specifici. Seguendo le indicazioni del progetto esecutivo, identifica, in collaborazione con il sistemista, le soluzioni strutturali più idonee e definisce i requisiti della piattaforma software da adottare. Analizza le problematiche relative alla connessione in rete e progetta le specifiche dei nodi di interattività del portale. Ha la responsabilità della realizzazione e della piena funzionalità del sito nei confronti dell'utenza e coordina il lavoro di programmatori e grafici incaricati della realizzazione delle pagine Internet. Conosce i linguaggi di programmazione, utilizza i principali programmi di *authoring* disponibili ed è in grado di adattarli alle esigenze specifiche. Il Web master coniuga una solida preparazione tecnico specialistica con la capacità di progettare soluzioni creative; la sua attività si svolge in stretto contatto con il Product manager e il Direttore editoriale con il quale concorda quotidianamente eventuali variazioni nella struttura di singole pagine per l'inserimento di nuovi contenuti; le figure che coordina sono, in genere, grafici e tecnici informatici, ma la struttura interna del gruppo di lavoro può variare in relazione all'organizzazione aziendale. Le attività di sua competenza e il grado di responsabilità cambiano a seconda del contesto operativo in cui è inserito; nelle realtà di piccole dimensioni il Web master è spesso la persona che oltre a progettare il sito, interviene nella realizzazione delle pagine, autorizza la pubblicazione on-line dei contenuti o servizi verificando, talvolta, anche la correttezza delle informazioni. Inoltre questa figura può supervisionare o occuparsi in prima persona della visibilità del sito registrandolo presso i motori di ricerca e curare la comunicazione diretta con gli utenti leggendo e rispondendo alla posta elettronica, moderando *news group* e *chat*. Il Web master può essere assunto come dipendente o lavorare come consulente; le opportunità di carriera sono rapide e legate all'intraprendenza del lavoratore (cambiare datore di lavoro, spostarsi in altre città o Regioni, scegliere l'autoimprenditoria, ecc.). Il Web master può essere laureato in ingegneria informatica o aver appreso le conoscenze necessarie *on the job*, aggiornandosi autonomamente e frequentando corsi di istruzione promossi e organizzati da strutture formative pubbliche e private. La capacità di tenersi al corrente con letture specialistiche è essenziale: *spesso accade che appena terminata la scuola vorresti subito iniziare a lavorare, ma incontri molti problemi; ti trovi con delle conoscenze di base non aggiornate rispetto all'informatica utilizzata sui posti di lavoro, talvolta devi recuperare anche cinque anni di novità! Inoltre, i corsi sono spesso troppo generici e questo non ti aiuta ad affrontare il mondo del lavoro.* Alcuni intervistati hanno sottolineato la necessità, accanto al miglioramento dell'offerta scolastica e formativa, dell'autoformazione. La conoscenza diretta, la capacità di apprendere e di aggiornarsi in autonomia è considerata essenziale: *ritengo che la formazione in ambito Internet e delle nuove tecnologie possa essere dettata solo dall'esperienza diretta, vista la grande velocità con cui una tecnologia si sostituisce all'altra.* Queste considerazioni hanno, quindi, suggerito una soluzione che vede nella scuola la struttura che allena il cervello al ragionamento, alla deduzione logica, alla critica per



avere non solo dei tecnici capaci di svolgere un compito, ma uomini e donne capaci di intuire e trovare soluzioni, affidando alle imprese la preparazione sulle tecnologie di ultima generazione.

Il **Web designer** progetta il *lay-out* complessivo di un prodotto multimediale on-line e off-line (sito web, portale, opere su CD-Rom) e dei singoli oggetti (struttura, immagini, parti testuali, ecc). Per intraprendere questa professione, gli intervistati hanno affermato di aver conseguito un diploma superiore in una scuola ad indirizzo artistico (liceo artistico, istituto d'arte) o di essere laureati in arti figurative. Il percorso formativo è stato, in genere, completato da corsi per la gestione di software grafici in ambito multimediale. Per quanto riguarda le esperienze lavorative pregresse, sono quasi tutte legate all'ambito della grafica tradizionale presso case editrici o agenzie di pubblicità. Il Web designer ha essenzialmente una funzione di tipo progettuale: immagina la grafica del prodotto, segue tutte le fasi della sua realizzazione fino alla sua impaginazione. Ha, inoltre, il compito basilare *di recepire le esigenze del cliente, ideare delle possibili soluzioni, dove tutto è studiato con cura, e presentarle nel modo migliore affinché il cliente possa scegliere quella più adatta*. Spesso nelle piccole aziende si occupa anche della parte esecutiva. Se lavora per un portale, il Web designer controlla che il sito sia perfettamente visibile con i diversi *browser* su tutte le piattaforme e i sistemi operativi; deve sempre cercare il giusto equilibrio fra l'aspetto estetico e l'agilità nella navigazione. Il Web designer lavora a stretto contatto con: il Product manager e l'Art director con i quali si relaziona per la creazione del progetto grafico, con i grafici per l'esecuzione materiale del lavoro e con gli sviluppatori informatici per concordare le caratteristiche tecniche del prodotto finale (ad es., peso informatico o la funzionalità degli oggetti compresi nel prodotto).

In questo tipo di attività, il *turn over* rappresenta spesso lo strumento per progredire professionalmente ed economicamente. La posizione ricoperta, tuttavia, dipende anche dalla struttura organizzativa nell'azienda; un Web designer può diventare, ad es., Art director, ossia *passare da un lavoro legato principalmente alla progettazione della grafica ad uno di tipo più gestionale, come supervisore del settore grafico*. Per svolgere questo lavoro sono richieste, oltre a creatività e immaginazione, una profonda conoscenza degli *standard* utilizzati nelle pubblicazioni multimediali. Gli intervistati segnalano inoltre come requisiti fondamentali la capacità di comunicare, di coordinare e di lavorare in gruppo. Il Web designer ha un'ottima conoscenza di Internet e dei principali software grafici e di animazione di cui segue in maniera costante e continua le novità e gli aggiornamenti. La conoscenza di una o più lingue straniere, soprattutto l'inglese, è indispensabile per lavorare sul web e per poter consultare i manuali di aggiornamento spesso disponibili solo in lingua originale. La maggioranza degli intervistati ritiene la scuola italiana *poco pronta a formare questa figura professionale*, per cui dando per acquisita una preparazione 'artistica' di base, *la formazione vera e propria avviene con la pratica, per affiancamento ad un lavoratore esperto o con l'autoformazione*.

Il **Grafico multimediale** realizza l'interfaccia grafica dei prodotti multimediali sia on-line che off-line secondo le indicazioni contenute nel progetto esecutivo, sotto la direzione dell'Art director o del Web designer. Il grafico multimediale non è necessariamente un laureato; generalmente, dopo aver conseguito un diploma superiore in una scuola d'arte ha approfondito gli aspetti tecnici della professione seguendo corsi su applicativi grafici specifici. La specializzazione avviene soprattutto attraverso l'autoformazione o con la pratica presso uno studio; le prime esperienze lavorative afferiscono al settore della grafica tradizionale e sono spesso precedute da un periodo di *stage*. Il Grafico multimediale – a differenza del Web designer - svolge un ruolo essenzialmente esecutivo, anche se talvolta partecipa alla progettazione grafica dei prodotti fruibili on-line o off-line. In generale realizza e/o raccoglie i diversi contributi, dalla grafica al testo, dal video al suono, e si occupa della loro digitalizzazione, cura la ricerca di nuove combinazioni e la costruzione

dello schema di animazione. Può realizzare illustrazioni anche con tecniche tradizionali che trasferirà su supporto informatico o trattare fotografie per adattarle alle esigenze del prodotto. Le differenze tra il grafico che lavora per la realizzazione di un portale rispetto al CD-Rom risiedono, soprattutto, nell'organizzazione del lavoro dato che, nel caso del portale, superata la fase di avvio, è indispensabile una programmazione quotidiana con tempi talvolta serrati. Utilizza spesso Internet per la scelta delle immagini e delle foto. Si serve di applicazioni specifiche per realizzare disegni e immagini con la grafica vettoriale. Il Grafico lavora a stretto contatto con l'Art director e il Web designer per la creazione del progetto grafico; collabora con la redazione per capire quali sono le loro esigenze ed avere indicazioni sul lavoro e con il settore informatico per quanto riguarda gli aspetti più tecnici. *Il grafico deve avere una personalità creativa, spontanea, diretta, molto fantasiosa e 'colorata', deve sapersi esprimere attraverso il disegno e trasmettere le idee. E' importante lavorare per obiettivi rispettando le scadenze, riuscire ad accogliere critiche costruttive e lavorare in gruppo. Saper disegnare può essere utile, ma non è indispensabile. La sensibilità grafica ed estetica è fondamentale anche nella selezione, nel taglio delle foto e nella scelta dei colori che caratterizzano un prodotto rispetto ad un altro. Il Grafico multimediale deve conoscere i principali programmi di grafica e di animazione e le tecnologie digitali per trattare qualsiasi tipo di immagine. La formazione avviene prevalentemente *on the job* per affiancamento e con l'autoformazione *studiando in autonomia su pubblicazioni specializzate e riviste di settore o confrontandosi con amici e colleghi.**

L'Infografico si occupa della realizzazione in formato digitale di schemi e disegni per il giornale in base agli argomenti trattati nei quotidiani. Ha in genere una formazione superiore, in materie umanistiche e/o artistiche e ha sviluppato competenze di grafica attraverso corsi professionali. Le esperienze di lavoro pregresse afferiscono all'area dell'editoria e della comunicazione: quotidiani, periodici, agenzie di servizi editoriali, ecc. L'attività dell'Infografico non è nuova, ma il passaggio dal disegno manuale all'utilizzo delle tecnologie digitali, gli danno un impatto decisamente innovativo. La caratteristica peculiare di questo lavoro è quella di estrapolare e mettere in evidenza una serie di informazioni o notizie, sviluppate all'interno degli articoli, utilizzando una serie di tecniche miste che vanno dalla scrittura al disegno, dalle foto alla grafica. *L'infografica è infatti una forma espressiva di giornalismo che in un disegno condensa un articolo.* Questa figura professionale ha un ampio margine di autonomia, ma deve tenere conto dei tempi ristretti della stesura del quotidiano. Nello svolgere il proprio lavoro, l'Infografico si relaziona principalmente con i giornalisti e i grafici. Le opportunità di carriera per questa figura professionale non sono ben definite e non è stato possibile tracciare un percorso tipo. L'Infografico unisce le competenze tradizionali del grafico con quelle del giornalista. E' opportuno che sappia disegnare, che possieda una buona cultura di base e un'ottima padronanza della lingua italiana perché nel suo lavoro utilizza non solo la grafica, ma anche i testi. Deve avere una buona proprietà di linguaggio e capacità di scrittura; è utile conoscere una seconda lingua. Molto importante è la capacità di relazionarsi e lavorare in gruppo; fondamentali la creatività e la fantasia. Sono richieste anche delle competenze tecniche sull'uso di programmi informatici per la gestione e l'elaborazione di testi, di immagini e di disegni. Deve inoltre conoscere i programmi relativi al mondo del web perché molti disegnatori lavorano sui giornali on-line. La formazione scolastica, specie quella umanistica, è utile per ottenere una base conoscitiva generale, ma è poi opportuno specializzarsi attraverso dei corsi mirati o con l'autoformazione: *la formazione umanistica mi è stata molto utile perché apre la mente e consente di svolgere con maggiore capacità di analisi critica un lavoro così delicato. E' comunque con la pratica che ho affinato le mie competenze e le abilità necessarie all'uso dei programmi informatici.*

Il **Web watcher** ricerca sulla rete siti e fonti informative utili per arricchire di contenuti le sezioni del portale o per fornire materiali per la realizzazione di prodotti/servizi multimediali



in genere. Per intraprendere questa professione non sono previsti requisiti formali; tuttavia, poiché è indispensabile una buona cultura generale, è opportuno possedere una laurea o un diploma in materie umanistiche o tecniche.

La sua attività consiste nel raccogliere e organizzare indirizzi Internet che permettono di accedere a informazioni e dati, fornire immagini, grafica, suoni, ecc.; può occuparsi anche della catalogazione degli indirizzi preparando una breve scheda informativa. Il Web watcher si relaziona con il Product manager e il Content editor.

Il Web watcher è esperto nella navigazione Internet: conosce e utilizza i principali motori di ricerca e le *directory*. Deve essere in grado di discernere la validità e l'utilità di una fonte informativa per effettuarne la selezione, comprendere gli obiettivi e le finalità della produzione multimediale nella quale è coinvolto, acquisire file elettronici, risolvere semplici problemi che potrebbero incorrere nel trasferimento dati, utilizzare protocolli di comunicazione. E' utile la conoscenza delle lingue straniere. Questa figura infine deve essere una *persona curiosa, con una 'sana' passione per Internet*.

Lo **Sviluppatore informatico** progetta e sviluppa un prodotto multimediale dal punto di vista della piattaforma hardware e software secondo quanto concordato – in fase di progettazione esecutiva - con il Product Manager, il Web master o il Regista multimediale. Lo Sviluppatore, sulla base delle caratteristiche del prodotto da realizzare, individua le specifiche tecniche necessarie; si occupa della raccolta dei contributi digitali (testo, grafica, video e audio) e del loro assemblaggio, per garantire il funzionamento di tutti gli elementi che compongono il prodotto. Lo Sviluppatore deve conoscere in modo approfondito i linguaggi di programmazione e i software di *authoring*, deve essere in grado di ottimizzare il prodotto e di tradurre le esigenze della produzione in soluzioni tecniche compatibili con le risorse tecnologiche disponibili (internamente e presso l'utente finale). Nello svolgimento del lavoro può chiedere la collaborazione del Tecnico informatico, al quale affidare lo sviluppo di parti del prodotto, utilizzando linguaggi di programmazione specifici e collaborare con il Web master, i grafici, i redattori di contenuti.

Per svolgere questa attività non è richiesta la laurea, ma occorre una solida preparazione informatica, è preferibile aver conseguito un diploma presso un istituto tecnico ed aver, successivamente, frequentato corsi specifici per apprendere i linguaggi di programmazione più diffusi; è importante la conoscenza dell'inglese tecnico per aggiornarsi sui nuovi prodotti immessi nel mercato. Gli intervistati, rispetto alla bontà del percorso scolastico e formativo, hanno rilevato una carenza generalizzata dei programmi scolastici che non riuscirebbero a garantire una base tecnica sufficiente per entrare nel mondo del lavoro: *per conoscere i programmi informatici che usano le aziende devi seguire corsi specifici e cercare di aggiornarti continuamente studiando da solo tutte le novità del settore*.

Il **Sistemista** si occupa di verificare le necessità tecnologiche per il mantenimento e lo sviluppo della struttura tecnica complessiva dell'azienda in cui lavora. Contribuisce alla progettazione della rete interna all'azienda, verifica il funzionamento del sistema ed è in grado di intervenire in caso di malfunzionamenti in prima persona o incaricando tecnici specialisti; si occupa della programmazione e realizzazione della manutenzione ordinaria del sistema, dell'installazione di nuovi programmi software e dei componenti hardware. Il sistemista lavora a stretto contatto con il Web master, il Product manager, lo Sviluppatore informatico, il Tecnico di rete e i programmatori. Ha un'ampia responsabilità *poiché deve gestire tutto il 'parco macchine' dell'azienda, ovvero tutti i personal computer collegati in rete, negli aspetti hardware e software*. Ha una formazione superiore di tipo tecnico perfezionata con la frequenza di corsi di informatica generale o in linguaggi di programmazione; conosce gli aspetti hardware e software dei sistemi in uso, ha competenze nell'ambito della progettazione dell'infrastruttura informatica e dell'architettura interna di rete, dell'installazione delle componenti e della verifica del loro funzionamento. Deve avere capacità di *problem solving*, saper lavorare in gruppo e relazionarsi con i clienti:

*devi essere capace di tradurre il linguaggio tecnico in qualche cosa di comprensibile anche ai non addetti perché si tratta di spiegare cose che gli altri spesso non conoscono. Le interviste rilevano come spesso la formazione avviene prevalentemente sul campo, soprattutto per affiancamento a personale più esperto; talvolta sono organizzati brevi corsi interni ma il lavoratore si aggiorna spesso in modo autonomo: *la scuola mi ha preparato solo a livello teorico ma non avevo alcuna esperienza pratica, solo attraverso il connubio fra le esperienze fatte in campo lavorativo e il mio costante auto-aggiornamento ho potuto acquisire le competenze che mi sono richieste in questa impresa.* In alcuni casi gli intervistati hanno sottolineato l'opportunità di organizzare corsi di aggiornamento all'interno della stessa azienda in modo da garantire un livello di conoscenza omogeneo e idoneo rispetto alle tecnologie utilizzate e, più in generale, permettere la riqualificazione degli addetti.*

Il Tecnico informatico partecipa alla realizzazione di un sito web o di singole pagine di esso; seguendo le indicazioni del responsabile dello sviluppo del sito o del prodotto multimediale (il Web master, il Regista multimediale o il Product manager) predispone le pagine di testo per la visualizzazione e si preoccupa di verificare il funzionamento dei collegamenti ipertestuali e, in generale, del sito nel suo complesso. Il Tecnico lavora in *team durante il lavoro ho frequenti contatti con il mio responsabile sia per sapere quale lavoro fare, sia per confrontarmi se ho dei problemi, inoltre collaboro con gli altri Tecnici informatici perché lavoriamo insieme e ci aiutiamo a vicenda se incontriamo difficoltà nel risolvere dei problemi.* Per svolgere questa attività è importante conoscere i principali linguaggi di programmazione e il corretto funzionamento delle rete; una buona conoscenza dell'inglese tecnico è basilare poiché i manuali e il materiale informativo presenti su Internet sono spesso disponibili solo in questa lingua. Il Tecnico ha, solitamente, un diploma superiore conseguito presso un istituto tecnico ed ha completato l'istruzione con corsi organizzati a livello regionale per apprendere i più recenti linguaggi di programmazione. E' importante saper lavorare in gruppo ed essere disponibili ad apprendere costantemente: *si deve stare al passo con i tempi ed è meglio farlo anche da soli leggendo le pubblicazioni specialistiche; il rischio di diventare obsoleti è molto alto!* Dalle interviste emerge come la formazione di questi tecnici avvenga principalmente *on the job* per affiancamento a personale esperto, ma anche esercitandosi autonomamente *sin dai primi giorni provavo e riprovavo, leggevo il manuale e mi davo da fare finché alla fine ho imparato.* In molti casi le aziende organizzano brevi corsi di aggiornamento sulle nuove tecnologie introdotte, ma i lavoratori intervistati hanno rilevato che la loro utilità è spesso limitata a causa della concentrazione in un lasso di tempo troppo breve (da una a cinque giornate) che non consente di verificare il livello di apprendimento ed eventualmente di chiedere supplementi di informazione ai docenti.

Il Responsabile dell'area prestampa gestisce le attività e i carichi di lavoro del reparto prestampa. Lavora in genere presso aziende grafiche o agenzie di stampa editoriale che utilizzano processi tradizionali di montaggio o sistemi di trasferimento digitali denominati *Computer To Plate*. Questo lavoratore è spesso un perito grafico o meccanico e ha frequentato corsi di formazione specifici per l'utilizzo di programmi di prestampa *offset* e digitale; può aver maturato precedenti esperienze di lavoro come Responsabile o, più probabilmente, ha iniziato a lavorare in tipografia come fotolitista, montaggista o stampatore. Per svolgere la sua attività collabora e coordina il lavoro con il Gestore di commessa, la rete vendita, e direttamente con i clienti; si occupa di risolvere i problemi connessi alla fase di prestampa e interviene anche nella definizione del preventivo da consegnare al cliente. Spesso è la persona incaricata dall'azienda di tenersi informato sulle nuove soluzioni tecnologiche disponibili sul mercato per riferire all'ufficio acquisti sugli eventuali investimenti in attrezzature. Segue lo svolgersi di tutta la produzione, coordinando le risorse umane impiegate, procede alla verifica dei bozzetti di lavoro e può intervenire per



risolvere eventuali problemi legati all'utilizzo dei software. Per svolgere questo lavoro sono richieste, oltre ad una preparazione informatica di base, conoscenze approfondite delle tecniche di pre stampa e stampa *offset* in piano e *rotooffset*, nonché dei procedimenti di legatoria. Lo sviluppo di doti comunicative ed organizzative rappresenta un requisito fondamentale, così come la capacità di relazionarsi e di lavorare in gruppo. La conoscenza dell'inglese tecnico è indispensabile per l'utilizzo dei vari software. Dalle interviste emerge come l'esperienza pratica in questo tipo di attività sia sostanziale, così come l'aggiornamento costante in particolare per quanto attiene le tecnologie informatiche: *seguo costantemente l'evoluzione tecnologica del settore e mi aggiorno continuamente; partecipo alle fiere del settore, consulto riviste e manuali tecnici e ho contatti con i fornitori dei nuovi software*. Il Responsabile dell'area pre stampa ha la possibilità di progredire nella carriera assumendo compiti di tipo trasversale occupandosi, ad es., della gestione di una commessa.

Il Responsabile stampa digitale si occupa di coordinare le attività e le risorse umane coinvolte nella preparazione e conduzione delle macchine da stampa digitale all'interno di un'azienda grafica o di una tipografia. Questa figura ha in genere una formazione di base come tipolitografo o perito grafico, oltre ad una esperienza professionale pregressa come stampatore e, in alcuni casi come montaggista o operatore pre stampa. In qualità di responsabile, si occupa di ricevere i file pronti dall'area pre stampa, di preparare la macchina, effettuare la produzione ed inviare la bobina stampata al reparto confezione per il taglio o altre lavorazioni successive. Nello svolgimento della sua attività si rapporta con gli addetti alle macchine da stampa (conduttori), con gli operatori pre stampa, con l'area della pianificazione e con l'ufficio commerciale. Si relaziona inoltre con la direzione per quanto riguarda eventuali problemi relativi alla qualità dei file ricevuti, la programmazione del lavoro e la scelta delle più corrette tecniche di realizzazione dello stampato, nonché per definire i tempi di consegna. Gestisce i rapporti con i fornitori della macchina in merito all'approvvigionamento, alla manutenzione e al corretto funzionamento della stessa. Tra le opportunità di carriera, gli intervistati segnalano, in genere, il passaggio all'Ufficio tecnico o alla Direzione.

Per svolgere questa attività è necessario avere una preparazione professionale specifica sulla tecnologia digitale, sulla gestione del colore e sui principali applicativi grafici; è preferibile la conoscenza delle tecniche di creazione dell'immagine e dell'inglese tecnico. Le competenze in materia di stampa e quadricomia vengono approfondite perlopiù *on the job* attraverso l'affiancamento a personale più esperto. A tal fine, gli intervistati rilevano come *lo stage rappresenti uno dei canali preferenziali per svolgere questa professione*.

Al Responsabile di stampa digitale è richiesta la capacità di relazionarsi con i colleghi, la direzione, i clienti e i fornitori. Deve saper lavorare in gruppo e utilizzare al meglio i programmi di funzionamento della stampante digitale.

L'Operatore Computer To Plate, all'interno delle imprese tipografiche o nei centri stampa, si occupa del trasferimento delle informazioni digitali su lastra o cliquè (fogli in alluminio con uno strato fotosensibile utilizzati per la riproduzione delle copie) servendosi del sistema *Computer To Plate* (CTP) che consente di eliminare la fase di stampa della pellicola e del suo montaggio. Questo sistema permette di imprimere direttamente le lastre da inserire nei cilindri per la stampa *offset* (processo di stampa di tipo elettrostatico per il quale l'inchiostro in soluzione acquosa si deposita in alcuni punti della lastra permettendo la riproduzione su carta di testo o immagini) o per il rotocalco. I lavoratori che svolgono questa attività hanno, nella maggior parte dei casi, conseguito un diploma tecnico ad indirizzo informatico o in arti grafiche. L'Operatore CTP riceve i file dalle redazioni dei giornali o dalle società editoriali e provvede all'impaginazione elettronica dei testi, è sua cura rilevare errori di formato che potrebbero interferire con il ciclo produttivo e riattivare i collegamenti informatici nel caso di avarie del sistema. Riceve le indicazioni operative dal

Responsabile dell'area pre stampa e collabora con gli altri operatori che ricevono i file e le pellicole dal cliente. Nel caso di imprese di ampie dimensioni può essere prevista la figura del Coordinatore dell'area CTP e del Responsabile della pre stampa presso le sedi estere, in questi casi l'Operatore deve relazionarsi anche con loro. L'Operatore CTP ha conoscenze nel campo della fotocomposizione e del montaggio, deve essere in grado di utilizzare i software dedicati, avere buone conoscenze di grafica per il trattamento dei file immagine. La formazione di questi lavoratori avviene prevalentemente presso le imprese anche perché l'utilizzo nel settore editoriale del sistema CTP è piuttosto recente: *ho seguito tutto il percorso di addestramento passando dalla pre stampa tradizionale a quella digitale, affiancando i vari operatori, frequentando dei corsi per l'impaginazione CTP realizzati dall'azienda in collaborazione con i fornitori.*

Il **Manutentore elettronico** è l'addetto alla manutenzione e al funzionamento delle macchine rotative.

Chi svolge questa professione è in genere un perito elettronico o, più raramente, un laureato in materie tecniche. Alcuni intervistati hanno frequentato corsi di formazione specifici di elettronica o elettromeccanica.

Il Manutentore lavora di solito come dipendente nell'ambito di un centro stampa o di una società di assistenza specializzata. In tutti i casi ha maturato un'esperienza professionale nello stesso ambito di attività.

I suoi compiti spaziano dal pronto intervento in caso di guasti improvvisi o di cattivo funzionamento (manutenzione straordinaria), all'intervento preventivo, da compiere periodicamente, come la lubrificazione dei quadri elettrici, la verifica del buon funzionamento dei dispositivi elettronici, ecc. (manutenzione ordinaria). Il Manutentore gestisce le macchine rotative attraverso la valutazione e il controllo di parametri che visualizza sullo schermo dei computer collegati alle macchine. Gli intervistati rilevano come i nuovi strumenti tecnologici, di natura digitale o analogica, semplifichino il lavoro consentendo di localizzare in modo più rapido i problemi con un risparmio di tempo e risorse. *Il manutentore è molto importante in azienda perché deve conoscere il funzionamento di macchine diverse, e quando interviene per un guasto deve essere veloce e preciso, altrimenti la produzione ne risente.*

Questa figura professionale si relaziona internamente con gli altri operai, con il Capo tecnico, con la redazione e la tipografia, esternamente ha contatti frequenti con i tecnici delle case costruttrici per attività di consulenza. La possibilità di carriera del Manutentore è riferibile al passaggio verso l'area dei sistemi informativi in qualità di Sistemista.

Il Manutentore deve avere competenze di tipo tecnico ed elettronico molto sviluppate; deve conoscere il settore meccanico e dell'elettrotecnica, le norme antinfortunistiche e sulla sicurezza. L'esperienza pratica è da tutti considerata fondamentale visto l'elevato livello di responsabilità. E' importante aggiornarsi costantemente per seguire l'evolversi delle tecnologie nel settore. Sono richieste, inoltre, capacità relazionali per interfacciarsi con i fornitori dei macchinari e con gli operatori.

Dalle interviste fatte risulta che al di là dell'*iter* scolastico, la formazione specifica avviene prevalentemente all'interno dell'azienda, *per affiancamento o attraverso corsi di aggiornamento generalmente organizzati dai produttori dei nuovi macchinari.*



2. Schede delle figure professionali

Introduzione

In questa parte del rapporto di ricerca, sono inserite le schede descrittive delle figure professionali indicate nella sezione conclusiva del precedente capitolo. Esse sono frutto dei risultati raccolti alla conclusione dei due anni di indagine; questo permette di disporre di informazioni più complete e particolareggiate sia rispetto alla descrizione generale che alle conoscenze e competenze richieste ai lavoratori. Le voci utilizzate nella scheda riproducono quelle utilizzate nella rilevazione del primo anno di attività come riportato nella parte metodologica del presente volume.

Rispetto alle 12 schede già pubblicate ne sono state aggiunte 13 relative ai nuovi profili professionali emersi durante l'indagine di campo e sono state ampliate quelle già incluse nel rapporto presentato nel novembre 2000. Il contenuto di seguito riportato è consultabile sul sito Internet del progetto alla voce Banca dati delle competenze professionali; esso potrà differire da quello presentato in questa sede per la possibilità, in rete, di aggiornare o implementare i contenuti ogni qualvolta se ne ravvisi la necessità ed in "tempo reale". Le schede pubblicate sul sito, inoltre, contengono informazioni più puntuali in merito alle conoscenze informatiche richieste per svolgere una specifica attività lavorativa: alla voce 'competenze' è infatti possibile – ad es., – trovare i nomi dei linguaggi di programmazione o dei software più utilizzati in base alle rilevazioni compiute durante le interviste ai lavoratori e alle imprese.

Le schede sintetiche delle figure professionali sono presentate nel seguente ordine: Product manager, Responsabile di prodotti multimediali, Direttore editoriale, Responsabile di web marketing, Responsabile servizio clienti, Foreign rights manager, Web communication manager, Content editor, Redattore editoriale, Redattore elettronico, Giornalista, Responsabile sistemi informativi, Web master, Web designer, Grafico multimediale, Infografico, Web watcher, Sviluppatore informatico, Sistemista, Tecnico informatico, Tecnico di redazione, Responsabile stampa digitale, Responsabile area pre stampa, Operatore *Computer To Plate*, Manutentore elettronico.

NOME: PRODUCT MANAGER

Definizione: Ha la responsabilità del progetto dal punto di vista organizzativo e del coordinamento delle risorse umane impegnate nella realizzazione di portali, CD-Rom, comunità Web e siti Internet.

Attività: Definisce il progetto esecutivo, le strategie complessive del prodotto e identifica nuovi canali di sviluppo; supervisiona lo svolgersi delle attività e la loro coerenza con gli *standard* qualitativi definiti; coordina e sovrintende gli specialisti e i tecnici che si occupano della realizzazione dei componenti il progetto (sviluppo del *concept*): la veste grafica, l'infrastruttura tecnologica complessiva; individua le figure professionali da inserire nel gruppo di lavoro.

Contesto di lavoro: In azienda si rapporta con il Responsabile dell'area marketing, con i fornitori di contenuti e l'area informatica, ovvero i soggetti coinvolti nella produzione; all'esterno ha contatti con i clienti ed i professionisti che collaborano alla realizzazione del progetto. Il grado di autonomia e di responsabilità è elevato.

Competenze: E' una figura manageriale con conoscenze approfondite in marketing e sviluppo; ha un solido *background* culturale, un'ottima conoscenza del settore in cui opera ed è in grado di comprenderne i *trend* evolutivi. Tra le doti personali sono capacità chiave: la comunicazione, la negoziazione e l'ascolto; curiosità, flessibilità e apertura aiutano in un mercato in rapido sviluppo. Per svolgere il lavoro utilizza il personal computer, software per la gestione di progetti complessi (budget, risorse umane, tempi), programmi di videoscrittura e la posta elettronica. Conosce le potenzialità delle tecnologie in uso ed è in grado di dialogare con i tecnici specialisti (informatici, grafici, esperti in multimedialità).

Area: Comunicazione editoriale.

Segmento di produzione: Realizzazione di prodotti multimediali.

Grado di impatto della tecnologia: Alto.

Requisiti di accesso: Non sono previsti requisiti formali per svolgere questa attività lavorativa; tuttavia, trattandosi di un ruolo manageriale è richiesta una cultura di livello universitario, preferibilmente in materie umanistiche, ed esperienza nella gestione e coordinamento di progetti complessi.

Altre denominazioni: Produttore esecutivo, Direttore new media, Regista multimediale, Project coordinator, Concept Designer.

Altre informazioni: Per un elenco aggiornato di altre fonti informative consultare la Banca dati delle competenze professionali (<http://www.MM2000.it>).

NOME: RESPONSABILE DI PRODOTTI MULTIMEDIALI

Definizione: E' colui che si occupa di coordinare l'insieme delle attività per la produzione di un CD-Rom nei suoi aspetti tecnici e organizzativi.

Attività: Definisce gli indirizzi generali e coordina le attività interne (predisposizione del *lay-out* grafico, stesura e verifica dei testi, sviluppo informatico) ed esterne (nella maggior parte dei casi la stampa del prodotto finito). Il Responsabile di prodotti multimediali coordina e sovrintende il gruppo di lavoro, controlla la congruenza del prodotto *in progress* e verifica il raggiungimento degli standard qualitativi definiti.

Contesto di lavoro: Il Responsabile di progetto multimediale è un capo progetto che, nello svolgimento della sua funzione, si relaziona con il committente e con i responsabili individuati per la realizzazione del *lay-out*, dei testi e dei contributi audio e video.

Competenze: E' responsabile del buon esito del progetto e della sua qualità complessiva: deve saper valutare la qualità grafica dei testi e delle immagini, la validità e la rispondenza dei contenuti realizzati, deve conoscere il mezzo di comunicazione utilizzato (potenzialità e caratteristiche peculiari) e comprendere gli aspetti tecnici complessivi. E' opportuno che conosca i temi e gli argomenti trattati nel CD-Rom e che possieda creatività, gusto estetico, capacità di cogliere l'insieme e le parti del tutto.

Area: Comunicazione editoriale.

Segmento di produzione: Realizzazione di prodotti off-line.

Grado di impatto della tecnologia: Alto.

Requisiti di accesso: Pur non essendo previsti requisiti formali per svolgere questa attività lavorativa è necessario avere una consolidata esperienza come grafico creativo ed aver già partecipato allo sviluppo di prodotti multimediali.

Altre denominazioni: Art director, Visual designer, Direttore artistico, Designer, Concept designer, Creativo multimediale.

Altre informazioni: Per un elenco aggiornato di altre fonti informative consultare la Banca dati delle competenze professionali (<http://www.MM2000.it>).

NOME: DIRETTORE EDITORIALE

Definizione: E' il responsabile per conto dell'Editore del flusso di informazioni che sono pubblicate su supporti tradizionali e multimediali (portale, sito Internet, pubblicazioni periodiche). Coordina le risorse umane impegnate nella realizzazione e produzione dei contenuti e verifica la qualità e la rispondenza dei prodotti e dei servizi agli obiettivi prefissati.

Attività: E' responsabile della coerenza della linea editoriale con gli obiettivi dell'Editore che contribuisce a definire collaborando con il Product manager. Cura i rapporti con i fornitori esterni di servizi editoriali, supervisiona la realizzazione delle parti di testo preparate dai redattori interni e ne autorizza la pubblicazione; identifica nuovi prodotti o servizi e valuta, ad esempio, l'inserimento di nuove pagine o rubriche. Tra le sue attività sono, quindi, da includere: il coordinamento e la supervisione delle notizie da pubblicare; il controllo di qualità e coerenza dei contenuti; le attività di gestione e indirizzo; la verifica del *budget*, dei tempi e delle risorse impiegate; la supervisione delle azioni promozionali.

Contesto di lavoro: Il Direttore editoriale lavora a stretto contatto con l'Editore e con i Direttori responsabili delle altre aree dell'impresa: marketing, amministrazione, area dei contenuti, ecc. All'esterno mantiene i rapporti con autori, consulenti e altre aziende che forniscono servizi.

Competenze: Coniuga le conoscenze specifiche della produzione tradizionale cartacea a quelle legate a Internet; governa le tecniche di comunicazione più appropriate per il media utilizzato, si avvale del sistema informativo interno ed è in grado di comprendere le esigenze tecniche e di legarle alla progettazione dei contenuti. E' un redattore *senior*, può intervenire sui testi suggerendo modifiche di impostazione e contenuto; può avere conoscenze specialistiche su un singolo settore se impegnato, ad esempio, in un portale di tipo verticale o avere una preparazione più ampia adatta a sovrintendere la produzione di contenuti per un portale generalista. Sono molto importanti capacità relazionali, di comunicazione e ascolto; flessibilità di pensiero e intuizione sono importanti per comprendere, in tempo reale, le tendenze del mercato e i bisogni informativi degli utenti per individuare le migliori strategie di sviluppo del business.

Area: Comunicazione editoriale.

Segmento della produzione: Realizzazione di prodotti tradizionali e multimediali.

Grado di impatto della tecnologia: Misto.

Requisiti di accesso: Non sono previsti requisiti formali per svolgere questa attività; tuttavia trattandosi di un ruolo di responsabilità è richiesta una cultura superiore (laurea o equivalenti) possibilmente afferente all'area umanistica.

Altre denominazioni: Web editor, Web Publisher, Responsabile del palinsesto, Responsabile editoriale.

Altre informazioni: Per un elenco aggiornato di altre fonti informative consultare la Banca dati delle competenze professionali (<http://www.MM2000.it>).

NOME: RESPONSABILE SERVIZIO CLIENTI

Definizione: Si occupa di assistere i clienti nella fase post-vendita di un prodotto o di un servizio seguendo gli standard qualitativi stabiliti dall'azienda.

Attività: In imprese che vendono prodotti o servizi il Responsabile del servizio clienti coordina le attività di assistenza: dall'installazione e verifica di funzionamento di un bene, alla realizzazione di controlli periodici per la manutenzione ordinaria e straordinaria, sino alla diffusione di informazioni su nuovi prodotti o servizi che implementano il bene acquisito dal cliente. Nelle imprese che commercializzano macchine per la stampa, in particolare, il Responsabile garantisce l'esecuzione di tutti gli interventi di installazione, riparazione e manutenzione nei tempi e nelle modalità previste. Si occupa di assicurare la redditività del servizio, ripartire correttamente i carichi di lavoro e sviluppare nuovi servizi allo scopo di fidelizzare i clienti.

Contesto di lavoro: All'interno dell'impresa lavora a stretto contatto con l'area vendite, l'amministrazione, il servizio tecnico, ecc. Ha rapporti diretti con i clienti, i fornitori e i consulenti esterni.

Competenze: Per svolgere questa attività è necessario conoscere approfonditamente i beni e i servizi commercializzati dall'impresa presso la quale si è impiegati. Nel caso delle aziende che commercializzano macchine da stampa sono richieste conoscenze nelle aree: meccanica, elettronica, pneumatica, elettromeccanica e informatica. Per una corretta gestione delle attività di servizio presso i clienti sono inoltre richieste capacità manageriali, di pianificazione, di analisi e diagnosi e di gestione del *budget* e delle risorse umane e materiali.

Area: Servizi alla produzione.

Segmento di produzione: Assistenza alla clientela.

Grado di impatto della tecnologia: Basso.

Requisiti di accesso: Pur non essendo richiesti requisiti formali per svolgere questa attività è preferibile aver conseguito un diploma superiore o una laurea in area tecnica.

Altre denominazioni: Non sono state rilevate altre denominazioni.

Altre informazioni: Per un elenco aggiornato di altre fonti informative consultare la Banca dati delle competenze professionali (<http://www.MM2000.it>).

NOME: RESPONSABILE WEB MARKETING

Definizione: E' colui che studia ed elabora servizi in grado di caratterizzare e promuovere il sito Internet del cliente.

Attività principali: Definisce con il cliente gli obiettivi e i contenuti del sito; supervisiona sia le parti scritte, sia quelle grafiche; cura le campagne promozionali e i messaggi pubblicitari sui siti più visitati; gestisce gli accordi e le *partnership*. Attraverso un'attenta attività di monitoraggio analizza costantemente i siti dei principali concorrenti per studiarne le strategie di mercato on-line e analizza le caratteristiche dei visitatori del sito che promuove, al fine di migliorare prodotti e servizi offerti.

Contesto di lavoro: Lavora a stretto contatto con i fornitori di contenuti, i grafici e gli informatici, contatta e gestisce i rapporti con i clienti acquisiti e potenziali. Può svolgere il suo lavoro sia come dipendente che in qualità di consulente. Se lavora come dipendente può aspirare ad un progresso di carriera che, a seconda dell'organizzazione aziendale, può contemplare la posizione di Direttore Commerciale, Amministratore Delegato, Country Manager o General Manager.

Competenze: Possiede competenze di base sugli aspetti tecnologici e comunicativi legati all'utilizzo di Internet; deve conoscere in modo approfondito le tecniche di vendita, marketing e gestione. E' importante che abbia conoscenze giuridiche nei settori della contrattualistica e del commercio elettronico, della legislazione del lavoro, del settore procedurale e finanziario. Sono requisiti indispensabili: un'ottima capacità di analisi, un'approfondita conoscenza del mondo web, una spiccata visione strategica, una buona capacità relazionale e di lavoro in *team*. Utilizza i principali software informatici e conosce perfettamente la lingua inglese.

Area: Comunicazione editoriale, Comunicazione commerciale.

Segmento di produzione: Marketing e promozione.

Grado di impatto della tecnologia: Misto.

Requisiti di accesso: Questa figura ha di solito una formazione universitaria in scienze economiche o dell'informazione con specializzazione nell'area marketing e nel *business development*.

Altre denominazioni: Esperto marketing on-line, Web Marketer.

Altre informazioni: Per un elenco aggiornato di altre fonti informative consultare la Banca dati delle competenze professionali (<http://www.MM2000.it>).

NOME: FOREIGN RIGHTS MANAGER

Definizione: Il Foreign rights manager o Gestore di diritti esteri si occupa della cessione o commercializzazione dei diritti editoriali tra l'Italia e i Paesi stranieri. I diritti di *copyright* riguardano opere diffuse su supporto tradizionale o multimediale.

Attività principali: Si occupa di prendere i contatti, gestire le negoziazioni, redigere i contratti nei casi in cui si acquista o si vende un libro all'estero. Svolge diverse attività che vanno dai permessi sulle illustrazioni, alla gestione delle clausole contrattuali, fino alla ricerca sulle eventuali possibilità d'acquisto dei *copyright*.

Contesto di lavoro: Si relaziona all'interno con il settore della produzione, l'area commerciale e con il marketing. All'esterno gestisce i rapporti con gli autori e gli editori stranieri.

Competenze: Deve possedere un'ottima cultura di base e una perfetta conoscenza delle lingue straniere, almeno inglese e francese. A questa figura è richiesto di essere sempre al corrente sulle norme relative al diritto d'autore e alla proprietà intellettuale, di saper leggere un contratto e redigerlo in tutte le sue parti. Sono fondamentali buone capacità di scrittura al fine di una corretta gestione della corrispondenza e la conoscenza delle procedure amministrative e contabili. Sono inoltre requisiti importanti l'attitudine al contatto umano e alla comunicazione perché dedica gran parte del suo tempo alle relazioni esterne, viaggia spesso e partecipa alle fiere internazionali. Deve avere capacità nella progettazione e nell'organizzazione di archivi e deve saper gestire un database.

Area: Comunicazione editoriale, Comunicazione commerciale.

Segmento di produzione: Diffusione di prodotti tradizionali e multimediali.

Grado di impatto della tecnologia: Misto.

Requisiti di accesso: Non esiste un *iter* formativo standardizzato per accedere a questa professione, tuttavia è preferibile che questa figura abbia una formazione universitaria in ambito giuridico e un *background* professionale nel settore commerciale. È importante la conoscenza delle norme nazionali e comunitarie in materia di trasferimento di dati in formato elettronico.

Altre denominazioni: Gestore di diritti esteri.

Altre informazioni: Per un elenco aggiornato di altre fonti informative consultare la Banca dati delle competenze professionali (<http://www.MM2000.it>).

NOME: WEB COMMUNICATION MANAGER

Definizione: Si occupa di veicolare la comunicazione istituzionale utilizzando accanto ai media tradizionali (carta stampata, radio e televisione) il web. Adatta e modifica il registro comunicativo agli strumenti resi disponibili dalla multimedialità.

Attività principali: Si occupa della realizzazione del piano di comunicazione istituzionale di un portale, di un sito Internet o di un'impresa che sceglie di pubblicizzare e commercializzare i propri servizi e prodotti attraverso il web. Contribuisce alla progettazione e alla realizzazione delle proposte pubblicitarie e delle attività promozionali dei prodotti commercializzati on-line, controlla la qualità delle informazioni, dei contenuti e delle scelte grafiche, rende omogenei i diversi codici linguistici utilizzati.

Contesto di lavoro: Lavora a stretto contatto con l'area marketing, lo staff redazionale e con il Web content manager; si occupa, inoltre, delle relazioni esterne con la stampa, gli altri media, agenzie di pubblicità incaricate di realizzare parte del lavoro e altri consulenti esterni.

Competenze: Il Web communication manager conosce il funzionamento della rete Internet, coordina le strategie di comunicazione on-line e comprende le potenzialità degli strumenti multimediali utilizzati per la comunicazione istituzionale. Coniuga competenze multimediali con una preparazione 'tradizionale' come responsabile della comunicazione esterna. Si tratta di: capacità giornalistiche, di redazione testuale, creatività e abilità nel proporre soluzioni innovative.

Possiede capacità giornalistiche sia di analisi che di sintesi, ha un'ottima conoscenza di tutti i media e delle loro caratteristiche e potenzialità.

Area: Comunicazione editoriale, Comunicazione commerciale.

Segmento di produzione: Realizzazioni di contenuti destinati alla fruizione multimediale.

Grado di impatto della tecnologia: Misto.

Requisiti di accesso: Il Web communication manager è spesso un laureato (indirizzo umanistico, comunicazione o economico) o può contare su una preparazione analoga; ha maturato esperienze nell'ambito delle pubbliche relazioni, della pubblicità, del marketing e della comunicazione in genere.

Altre denominazioni: Concept designer, Information designer.

Altre informazioni: Per un elenco aggiornato di altre fonti informative consultare la Banca dati delle competenze professionali (<http://www.MM2000.it>).

NOME: CONTENT EDITOR

Definizione: Il Content editor è esperto nella ideazione e realizzazione di contenuti destinati ad una fruizione on-line; spesso svolge attività di revisione e coordinamento dell'attività dei redattori elettronici interni o esterni all'impresa presso la quale è impiegato.

Attività: Collabora con il Product manager e il Web designer allo sviluppo del *concept* creativo e del piano editoriale del portale. Il Content editor redige i contenuti destinati alla pubblicazione su di un portale o un sito Internet, cerca e seleziona i materiali informativi necessari alla stesura dei testi, decide quali contenuti devono essere inseriti nel sito a seconda del tipo di testata. Svolge principalmente funzioni di carattere editoriale e redazionale. E' responsabile della redazione on-line: commissiona a giornalisti e collaboratori i temi da trattare, coordina il loro lavoro, redige dei pezzi che poi pubblica direttamente in rete, ricerca il materiale informativo necessario, aggiorna i contenuti e testa tecnicamente la funzionalità del sito. Si occupa della realizzazione di *newsletter* o *mailing list*.

Contesto di lavoro: In azienda si relaziona con il Portal Manager e con il Web designer nella fase di progettazione del sito, con i giornalisti on-line per l'aspetto redazionale. All'esterno coordina i collaboratori *free-lance*. Il contratto prevalente è di collaborazione, ma può anche essere assunto a tempo indeterminato. Può operare in diversi ambienti: da quello giornalistico al commerciale, dall'editoriale al pubblicitario. Programma il proprio lavoro in autonomia.

Competenze: Il Content editor deve coniugare una solida base umanistica ad approfondite competenze informatiche, deve inoltre integrare diverse conoscenze sia sul piano comunicativo che su quello tecnico. Deve avere un'ottima padronanza della lingua italiana, conoscere bene la lingua inglese e preferibilmente anche una seconda lingua. Sono richieste ottime competenze editoriali e redazionali, una buona conoscenza del mercato della Rete e del mezzo Internet. La capacità di relazionarsi è indispensabile unitamente alla capacità di lavorare in gruppo.

Area: Comunicazione editoriale.

Segmento di produzione: Realizzazione di contenuti destinati alla fruizione on-line.

Grado di impatto della tecnologia: Alto.

Requisiti di accesso: Generalmente è richiesta una laurea o una cultura equivalente con indirizzo umanistico o in scienze della comunicazione; è preferibile aver maturato un'esperienza di lavoro nel campo della comunicazione (in particolare giornalistica e pubblicitaria) ed aver frequentato corsi di *web publishing* o *web editing*.

Altre denominazioni: Web editor, Web producer, Web Content Manager.

Altre informazioni: Per un elenco aggiornato di altre fonti informative consultare la Banca dati delle competenze professionali (<http://www.MM2000.it>).

NOME: REDATTORE EDITORIALE

Definizione: E' la figura che revisiona, corregge ed impagina il testo di un prodotto editoriale.

Attività: Il redattore deve saper svolgere una serie di compiti: redigere contenuti, controllare la coerenza generale della pubblicazione, correlare le parti scritte con eventuali foto e immagini, fare l'*editing* del testo, verifica la congruenza delle bozze e della copia cianografica rispetto al testo originale. Tra le sue attività rientrano anche il coordinamento delle altre figure professionali coinvolte nel processo di realizzazione del prodotto e il controllo di tutte le fasi di lavorazione fino alla stampa finale.

Contesto di lavoro: Lavora in genere presso la redazione di una casa editrice o *service* editoriale. Spesso fa da intermediario tra autore ed editore e si relaziona con il redattore capo, il grafico, il traduttore, il correttore di bozze, il fotografo.

Competenze: La preparazione culturale di base si unisce alla capacità di scrittura e all'ottima padronanza della lingua italiana. Fondamentale anche la conoscenza di almeno una lingua straniera, preferibilmente l'inglese. Le competenze, anche se di base, nell'utilizzo dei principali supporti informativi e sul funzionamento delle tecniche di prestama e stampa rappresentano dei requisiti imprescindibili. Il redattore deve essere in grado di effettuare le ricerche in biblioteca e consultare gli archivi sia cartacei che on-line. Sono richieste capacità organizzative, relazionali, buone doti manageriali e attitudine al lavoro di gruppo. Deve conoscere i software di *authoring* utilizzati e i principali programmi di *Desk top publishing* del settore editoriale.

Area: Comunicazione editoriale

Segmento di produzione: Realizzazione di contenuti destinati alla fruizione cartacea.

Grado di impatto della tecnologia: Misto.

Requisiti di accesso: Per svolgere questa attività è richiesta una buona cultura di base e preferibilmente una formazione universitaria in discipline umanistiche.

Altre denominazioni: Redattore.

Altre informazioni: Per un elenco aggiornato di altre fonti informative consultare la Banca dati delle competenze professionali (<http://www.MM2000.it>).

NOME: REDATTORE ELETTRONICO

Definizione: Il Redattore si occupa di elaborare testi e contenuti destinati alla diffusione su Internet o CD-Rom. I documenti da lui realizzati possono avere carattere originale o rappresentare la sintesi o la riorganizzazione di informazioni preesistenti. Talvolta il Redattore svolge attività di *editing* revisionando scritti altrui per uniformarne il linguaggio e lo stile o per verificare la congruità dei contenuti.

Attività: Il redattore, se impegnato nella stesura di testi da inserire in un portale, seleziona e tratta le fonti informative per realizzare le sezioni scritte delle pagine del sito; a seconda della natura del portale e del suo palinsesto può redigere recensioni di siti Internet, brevi sintesi desunte da fonti secondarie, curare rubriche, ecc. Nel caso di un CD-Rom, il redattore cura i testi realizzati da collaboratori esterni verificandone l'adeguatezza nei contenuti e nello stile. In alcuni casi si occupa di identificare i contributi grafici, audio e video più adatti a completare ed arricchire la parte testuale nel prodotto finito.

Contesto di lavoro: Lavora, all'interno della redazione, seguendo le indicazioni del Responsabile editoriale, del Responsabile del prodotto multimediale o del Capo redattore a seconda dell'organizzazione interna del lavoro. Collabora con altri redattori, grafici e specialisti informatici. In alcuni casi ha contatti diretti con i fornitori esterni di contenuti (autori e collaboratori).

Competenze: Al redattore è richiesta una profonda conoscenza della lingua italiana, sia degli aspetti sintattici che grammaticali, e della lingua inglese; è necessario che comprenda le esigenze del supporto sul quale i testi sono pubblicati e utilizzi le modalità comunicative più adatte. Il testo scritto per la fruizione on-line è strettamente legato alla struttura grafica nella quale è inserito: il redattore deve avere presente questo aspetto e deve essere in grado di elaborare documenti destinati alla fruizione non lineare verificando la possibilità di collegamenti ipertestuali. Autonomia operativa, capacità di lavorare per obiettivi e flessibilità completano il profilo. Il Redattore elettronico conosce ed utilizza programmi di videoscrittura, di *authoring* ed elementi dei linguaggi di programmazione utilizzati per la messa on-line del testo.

Area: Comunicazione editoriale.

Segmento della produzione: Realizzazione di prodotti editoriali on-line e off-line.

Grado di impatto della tecnologia: Alto.

Requisiti di accesso: Per svolgere questa attività è richiesta una solida preparazione di base; è preferibile una formazione universitaria di tipo umanistico, ma nel caso di pubblicazioni specializzate (titoli di CD-Rom, o portali verticali) può prevalere la preparazione in singole discipline. E' utile poter dimostrare la disponibilità di competenze e capacità legate alle peculiarità della produzione multimediale e la conoscenza di almeno una lingua straniera.

Altre denominazioni: Redattore telematico, Produttore di contenuti, Redattore testi per CD-Rom, Redattore elettronico di ipertesti, Redattore di testi che utilizza tecniche informatiche.

Altre informazioni: Per un elenco aggiornato di altre fonti informative consultare la Banca dati delle competenze professionali (<http://www.MM2000.it>).

NOME: GIORNALISTA

Definizione: Informa i lettori su avvenimenti di carattere nazionale e internazionale o può specializzarsi su determinati settori (ad esempio, politica, cronaca, sport); reperisce le fonti, ne verifica l'attendibilità e redige il pezzo da pubblicare.

Attività: Si occupa di redigere i pezzi concordati con il Capo redattore o di proporre articoli e servizi che reputa di interesse per i lettori. Per scrivere gli articoli si documenta sugli argomenti da trattare consultando diverse fonti che possono includere la realizzazione di interviste ai protagonisti degli avvenimenti, la ricerca di documenti originali o la visita ai luoghi in cui si sono svolti i fatti. Nel caso del giornalista impiegato in una redazione on-line il reperimento di informazioni disponibili in rete o – più in generale - l'utilizzo di Internet come strumento di lavoro, può assumere un peso maggiore rispetto ad una struttura tradizionale. Nelle redazioni di giornali o riviste sempre più spesso il Giornalista non si occupa esclusivamente di redigere l'articolo, ma sceglie le immagini o le illustrazioni per completarlo utilizzando banche dati o fornitori esterni (fotografi, illustratori). Nella stesura e nella presentazione del testo il Giornalista deve tenere conto del media utilizzato per veicolare l'informazione e prevedere, nel caso di fruizione via Internet, la possibilità di collegamenti ad altri articoli o siti di interesse.

Contesto di lavoro: Il Giornalista può lavorare come dipendente di una testata giornalistica, presso un service editoriale o collaborare come *free-lance*. Concorda con il Capo redattore gli articoli da preparare, lavora a stretto contatto con gli altri giornalisti, con l'Infografico e il Tecnico di redazione. Nel caso di testate on-line collabora con il grafico per definire il *lay-out* di pagina e l'operatore HTML incaricato della titolazione e della creazione dei *link* ipertestuali.

Competenze: Deve avere una solida preparazione culturale di base, un'ottima padronanza della lingua italiana e la capacità di scrivere in modo chiaro e conciso discernendo l'importanza e l'attendibilità della fonti. Per svolgere il suo lavoro il Giornalista deve essere in grado di utilizzare il computer e i programmi di *authoring* presenti nella redazione, nonché gli altri software destinati all'archiviazione di immagini e fotografie; in alcuni casi potrà curare l'aspetto grafico della pagina da pubblicare on-line seguendo le indicazioni della testata. La conoscenza delle lingue straniere può rivelarsi utile per consultare le fonti informative non italiane, così come la capacità di utilizzare le potenzialità offerte dalla rete Internet (agenzie di stampa, siti informativi istituzionali, banche dati, ecc.).

Area: Comunicazione editoriale.

Segmento della produzione: Realizzazione di contenuti destinati alla fruizione tradizionale e on-line.

Grado di impatto della tecnologia: Misto.

Requisiti di accesso: Per diventare Giornalista professionista è necessario svolgere un tirocinio di diciotto mesi e il praticantato presso una redazione (questa opportunità è offerta dalle scuole di giornalismo riconosciute dall'Ordine dei giornalisti). Al termine del periodo di pratica è necessario superare un esame di Stato. Per svolgere l'attività come Giornalisti pubblicitari occorre raccogliere almeno ottanta articoli, servizi, notizie pubblicate con relativa documentazione della retribuzione in un periodo di ventiquattro mesi di collaborazione.

Altre denominazioni: Giornalista on-line, Redattore giornalista, Web giornalista, Web editor, Grafico-giornalista.

Altre informazioni: Per un elenco aggiornato di altre fonti informative consultare la Banca dati delle competenze professionali (<http://www.MM2000.it>).

NOME: RESPONSABILE SISTEMI INFORMATIVI

Definizione: E' il responsabile di tutto il sistema informatico e dello sviluppo tecnologico dell'azienda.

Attività: Si occupa di gestire e coordinare l'insieme delle strutture hardware e software. Sulla base dei piani strategici aziendali studia le soluzioni tecnologiche più efficaci e all'avanguardia; gestisce i piani di lavoro e coordina le risorse informatiche coinvolte. E' responsabile, in prima persona, del corretto funzionamento e dell'efficienza dei supporti tecnologici esistenti; esamina i nuovi prodotti immessi sul mercato per individuare nuove tecnologie da introdurre per mantenere efficiente e competitivo il sistema aziendale.

Contesto di lavoro: All'interno dell'azienda lavora a stretto contatto con i tecnici informatici, con l'area amministrativa, di marketing e sviluppo; spesso contatta in prima persona i fornitori di tecnologie per verificare le caratteristiche tecniche dei prodotti o dei servizi offerti.

Competenze: E' richiesta un'ottima preparazione tecnico-informatica e una buona conoscenza delle novità del settore; la padronanza dell'inglese tecnico è un elemento chiave per aggiornarsi sulle novità immesse sul mercato. Tra le capacità trasversali: pianificazione, risoluzione di problemi, gestione del *budget*, valutazione costi benefici. Conosce ed utilizza i più recenti software per la pianificazione del lavoro, delle risorse umane e tecnologiche.

Area: Comunicazione editoriale, Comunicazione commerciale.

Segmento di produzione: Realizzazione di prodotti e servizi informatici.

Grado di impatto della tecnologia: Alto.

Requisiti di accesso: Per accedere a questa attività lavorativa è preferibile disporre di una laurea in materie tecniche (Ingegneria o Scienze dell'informazione) e una buona esperienza nel settore informatico; trattandosi di una figura manageriale è utile una preparazione specifica da acquisire con corsi di formazione e aggiornamento.

Altre denominazioni: Network Administrator, EDP Manager; Direttore delle tecnologie.

Altre informazioni: Per un elenco aggiornato di altre fonti informative consultare la Banca dati delle competenze professionali (<http://www.MM2000.it>).

NOME: WEB MASTER

Definizione: Si occupa della progettazione e della realizzazione di un portale o sito Web svolgendo anche attività di coordinamento della produzione e delle risorse umane coinvolte.

Attività: Progetta la struttura del sito Internet e delle singole pagine. E' il responsabile dell'architettura tecnologica e supporta il Product Manager per la definizione degli aspetti tecnici; identifica, in collaborazione con il Sistemista, le soluzioni strutturali più idonee e definisce i requisiti della piattaforma software da adottare. Analizza le problematiche relative alla connessione in rete e progetta le specifiche dei nodi di interattività del portale. Ha la responsabilità della realizzazione e della piena funzionalità del sito nei confronti dell'utenza e coordina il lavoro di programmatori e grafici incaricati della realizzazione delle pagine Internet; può intervenire in prima persona per la risoluzione di problemi tecnici specifici, occuparsi di moderare *news group*, *chat* e rispondere alle e-mail degli utenti.

Contesto di lavoro: Lavora in stretta collaborazione con il Direttore editoriale o il Product manager; coordina le attività di sistemisti, programmatori e grafici; partecipa alla progettazione del portale o del sito con il Web designer e rappresenta il punto di confluenza dei contenuti che sono pubblicati sul sito. La struttura interna del gruppo di lavoro può variare in relazione all'organizzazione aziendale.

Competenze: Il Web master conosce i linguaggi di programmazione, utilizza software di *authoring* ed è in grado di adattarli ad esigenze specifiche; coniuga una solida preparazione tecnico specialistica alla capacità di progettare soluzioni creative. E' molto importante la conoscenza dell'inglese tecnico per aggiornarsi costantemente sulle nuove soluzioni tecnologiche; tra le capacità relazionali: *team building*, comunicazione, organizzazione dei tempi e dei modi di lavoro, risoluzione di problemi.

Area: Comunicazione editoriale, Comunicazione commerciale.

Segmento della produzione: Realizzazione di prodotti multimediali.

Grado di impatto della tecnologia: Alto.

Requisiti: Non sono richiesti requisiti formali per svolgere questa attività lavorativa; tuttavia è necessaria una solida preparazione tecnica che può essere conseguita con un diploma universitario o un corso di laurea in ingegneria informatica o scienze dell'informazione.

Altre denominazioni: Web advisor, Tecnico di costruzione siti web, Tecnologo, Tecnico informatico.

Altre informazioni: Per un elenco aggiornato di altre fonti informative consultare la Banca dati delle competenze professionali (<http://www.MM2000.it>).

NOME: WEB DESIGNER

Definizione: Sviluppa il *lay-out* complessivo del prodotto multimediale on-line e off-line (portali, siti Internet, CD-Rom) e dei singoli oggetti (struttura, immagini, parti testuali, contributi audio e video).

Attività principali: Il Web designer si occupa della progettazione del sito Internet o del prodotto multimediale seguendo le indicazioni del committente, propone soluzioni creative, predispose la struttura dei contenuti con il Content manager, definisce i percorsi di navigazione più idonei, individua altri elementi per i quali è necessario curare la presentazione grafica e l'interfaccia (motori di ricerca, bacheche elettroniche, forum, ecc.). Identifica i membri del *team* di progetto (grafici, specialisti in animazione e tecnici informatici) e segue la produzione in tutti i suoi momenti; nelle piccole aziende può occuparsi anche della fase di realizzazione del progetto. Sceglie le tecnologie più adatte e rispondenti al prodotto o servizio da realizzare e ne verifica la compatibilità con i più diffusi browser, piattaforme e sistemi operativi. Il Web designer deve, infatti, essere in grado di trovare il giusto equilibrio tra caratteristiche tecnologiche, aspetto estetico e agilità di navigazione.

Contesto di lavoro: Il Web designer lavora a stretto contatto con il Product manager, l'Art director e il Content manager per la creazione del progetto grafico; coordina il lavoro di grafici e animatori multimediali, nonché di specialisti e tecnici informatici con i quali concorda le caratteristiche informatiche del prodotto finale (ad es., peso informatico o funzionalità degli oggetti compresi nel prodotto).

Competenze: Per svolgere questo lavoro sono richieste, oltre a creatività e immaginazione, una profonda conoscenza degli *standard* utilizzati nelle pubblicazioni multimediali. Requisiti essenziali sono: capacità di *team building*, coordinamento e organizzazione dei tempi di lavoro, capacità di valutare soluzioni alternative e disponibilità ad accettare critiche costruttive e suggerimenti da parte della committenza; il Web designer conosce in modo approfondito Internet ed è aggiornato sulle nuove tecnologie disponibili.

Area: Comunicazione editoriale, Comunicazione commerciale.

Segmento di produzione: Realizzazione di prodotti multimediali.

Grado di impatto della tecnologia: Alto.

Requisiti di accesso: Per svolgere l'attività di Web designer è opportuno aver maturato una solida esperienza lavorativa come grafico presso uno studio; spesso il Web designer ha conseguito un diploma superiore in una scuola d'arte (liceo artistico, istituto d'arte) o nel campo delle arti figurative. La sua formazione è in genere completata da corsi specifici per l'utilizzo di software grafici.

Altre denominazioni: Art director, Grafico illustratore multimediale, Grafico animatore in 3D, Grafico web, Grafico digitale, Grafico impaginatore, Grafico di redazione.

Altre informazioni: Per un elenco aggiornato di altre fonti informative consultare la Banca dati delle competenze professionali (<http://www.MM2000.it>).

NOME: GRAFICO MULTIMEDIALE

Definizione: Realizza l'interfaccia grafica dei prodotti multimediali sia on-line che off-line, secondo le indicazioni contenute nel progetto esecutivo, sotto la direzione dell'Art director o del Web designer.

Attività: Si serve di applicazioni specifiche per realizzare disegni e immagini con la grafica vettoriale. Può realizzare illustrazioni anche con tecniche tradizionali che trasferirà su supporto informatico o trattare fotografie per adattarle alle esigenze del prodotto. Lavora a stretto contatto con gli sviluppatori informatici con i quali concorda le caratteristiche informatiche del prodotto finito (ad es., peso informatico e funzionalità degli oggetti previsti). Il Grafico multimediale utilizza software grafici specifici per creare effetti di animazione tridimensionale da inserire nel CD-Rom o sulle pagine pubblicate in rete. Realizza la grafica e l'impaginazione del testo; cura e/o raccoglie i diversi contributi, dalla grafica al testo, dal video al suono e si occupa della loro digitalizzazione. Utilizza spesso Internet per la scelta delle immagini e delle foto.

Contesto di lavoro: Lavora a stretto contatto con l'Art director e il Web designer per la creazione del progetto grafico; si relaziona con i redattori per capire quali sono le loro esigenze e avere indicazioni sul lavoro e con il settore informatico per quanto riguarda gli aspetti più strettamente tecnici.

Competenze: Al Grafico è richiesta creatività e immaginazione e la capacità di visualizzare il lavoro completo per trovare le soluzioni più idonee e funzionali. E' importante saper lavorare per obiettivi rispettando le scadenze e riuscire ad accogliere critiche costruttive. Saper disegnare può essere utile, ma non è indispensabile. La sensibilità grafica ed estetica è fondamentale anche nella scelta delle foto e dei colori che caratterizzano un prodotto rispetto ad un altro.

Area: Comunicazione editoriale, Comunicazione commerciale.

Segmento di produzione: Realizzazione di prodotti multimediali.

Grado di impatto della tecnologia: Alto.

Requisiti di accesso: Per svolgere questa attività è opportuno aver conseguito un diploma superiore in una scuola d'arte (liceo artistico, istituto d'arte) o aver approfondito gli aspetti tecnici della professione autonomamente. La formazione avviene, tuttavia, prevalentemente presso uno studio grafico per affiancamento ad un lavoratore esperto.

Altre denominazioni: Grafico di redazione, Grafico impaginatore, Grafico digitale, Grafico illustratore multimediale, Grafico multimediale, Grafico web, Grafico animatore in 3D.

Altre informazioni: Per un elenco aggiornato di altre fonti informative consultare la Banca dati delle competenze professionali (<http://www.MM2000.it>).

NOME: INFOGRAFICO

Definizione: E' la figura che realizza schemi e disegni in formato digitale per il giornale in base agli argomenti trattati nei quotidiani.

Attività principali: Si occupa di estrapolare e mettere in evidenza una serie di informazioni o notizie sviluppate all'interno degli articoli, utilizzando una serie di tecniche miste che vanno dalla scrittura al disegno, dalle foto alla grafica.

Contesto di lavoro: Nello svolgere il proprio lavoro, l'Infografico si relaziona principalmente con i giornalisti e i grafici. Le opportunità di carriera per questa figura professionale non sono ben definite e non è stato possibile tracciarne un percorso tipo. Ha un ampio margine di autonomia, ma deve tenere conto dei ristretti margini di tempo della stesura del quotidiano.

Competenze: Unisce le competenze tradizionali del grafico con quelle del giornalista. E' opportuno che sappia disegnare, che possieda una buona cultura di base e un'ottima padronanza della lingua italiana perché nel suo lavoro utilizza non solo la grafica, ma anche i testi. L'infografico deve avere una buona proprietà di linguaggio e capacità di scrittura, è utile conoscere una seconda lingua. Molto importante è la capacità di relazionarsi e lavorare in gruppo; fondamentali sono la creatività e la fantasia. Sono richieste anche delle competenze tecniche sull'uso di programmi informatici e digitali.

Area: Comunicazione editoriale

Segmento di produzione: Realizzazione di contenuti destinati alla fruizione tradizionale.

Grado di impatto della tecnologia: Misto.

Requisiti di accesso: Ha in genere una formazione superiore, in materie umanistiche e/o artistiche, e ha sviluppato competenze di grafica attraverso corsi professionali.

Altre denominazioni: Disegnatore di infografici.

Altre informazioni: Per un elenco aggiornato di altre fonti informative consultare la Banca dati delle competenze professionali (<http://www.MM2000.it>).

NOME: WEB WATCHER

Definizione: Consulta la rete per identificare siti e fonti informative utili per arricchire di contenuti le sezioni del portale o fornire materiali per la realizzazione di prodotti o servizi multimediali in genere.

Attività: Si occupa di raccogliere, selezionare e organizzare indirizzi Internet che permettono di accedere a informazioni, dati, immagini, grafica, suoni, ecc. Il Web watcher cataloga i materiali raccolti preparando una breve scheda informativa.

Contesto di lavoro: Il Web watcher lavora nello staff redazionale di un portale, collabora con redattori e giornalisti ai quali fornisce informazioni e segnalazioni utili.

Competenze: Il Web watcher è esperto nella navigazione Internet; conosce e utilizza i principali motori di ricerca. Deve essere in grado di discernere la validità e utilità di una fonte informativa per effettuarne la selezione; comprendere gli obiettivi e le finalità della produzione multimediale nella quale è coinvolto; acquisire file elettronici, risolvere semplici problemi che potrebbero incorrere nel trasferimento dati, utilizzare protocolli di comunicazione. E' utile la conoscenza delle lingue straniere.

Area: Comunicazione editoriale.

Segmento della produzione: Realizzazione di prodotti multimediali.

Grado di impatto della tecnologia: Alto.

Requisiti di accesso: Non sono previsti requisiti formali per svolgere questa attività; è, tuttavia, necessario essere interessati alla navigazione in rete e dimostrare una conoscenza approfondita del mezzo Internet, della sua struttura e funzionamento. Può essere richiesta la conoscenza delle lingue straniere e una buona preparazione tecnica di base.

Altre denominazioni: Web surfer, Addetto ricerca siti web.

Altre informazioni: Per un elenco aggiornato di altre fonti informative consultare la Banca dati delle competenze professionali (<http://www.MM2000.it>).

NOME: SVILUPPATORE INFORMATICO

Definizione: Lo sviluppatore informatico o analista, si occupa di progettare e sviluppare la struttura di un prodotto multimediale dal punto di vista della piattaforma hardware e software.

Attività: La sua attività principale consiste nella definizione delle specifiche tecniche necessarie alla realizzazione di un prodotto on-line e off-line. Collabora a stretto contatto con il Web master e il Web designer; è impegnato nella raccolta delle componenti digitalizzate (testo, grafica, video e audio) e nel loro assemblaggio garantendo la funzionalità di tutti i contributi (interattività). Coordina le risorse coinvolte nel progetto.

Contesto di lavoro: Collabora con il *team* di lavoro (grafici, tecnici informatici, redattori, ecc.), con il Web master e il Web designer.

Competenze: Lo sviluppatore informatico deve conoscere in modo approfondito i linguaggi di programmazione e software di *authoring*, deve essere in grado di ottimizzare il prodotto e di tradurre le esigenze della produzione in soluzioni tecniche compatibili con le risorse tecnologiche disponibili (internamente e presso l'utente finale). Ha conoscenza, pur non essendo uno specialista, di grafica vettoriale, fotografia digitale, tecniche di animazione 3D. E' aggiornato sulle ultime proposte e soluzioni per la realizzazione di produzioni multimediali. E' importante che sappia interagire positivamente con gli altri membri del *team* di lavoro per interpretare le esigenze espresse da grafici, redattori di contenuti, ecc. Fondamentale la conoscenza dell'inglese tecnico per potersi mantenere aggiornato sulle nuove tecnologie introdotte nel settore.

Area: Comunicazione editoriale, Comunicazione commerciale.

Segmento della produzione: Realizzazione di prodotti multimediali.

Grado di impatto della tecnologia: Alto.

Requisiti per l'accesso: Pur non essendo richiesta la laurea o un titolo equivalente è importante poter contare su una solida formazione tecnica acquisita nel corso degli studi ed è preferibile aver già maturato esperienze in ambito lavorativo.

Altre denominazioni: Programmatore nodi di interattività, Software engineer, Sviluppatore software, Analista informatico.

Altre informazioni: Per un elenco aggiornato di altre fonti informative consultare la Banca dati delle competenze professionali (<http://www.MM2000.it>).

NOME: SISTEMISTA

Definizione: Si occupa di verificare le necessità tecnologiche per il mantenimento e lo sviluppo della struttura tecnica dell'azienda (aspetti hardware e software).

Attività: Contribuisce alla progettazione della rete informatica interna, verifica il funzionamento del sistema (rete aziendale) ed è in grado di intervenire in caso di malfunzionamenti in prima persona o incaricando tecnici specialisti; si occupa della programmazione e realizzazione della manutenzione informatica, dell'installazione di nuovi programmi software e componenti hardware.

Contesto di lavoro: Il sistemista lavora prevalentemente con i responsabili e i tecnici informatici; in relazione all'organizzazione del lavoro può avere contatti diretti con il Responsabile dei sistemi informativi, il Web master, il Product manager, lo Sviluppatore informatico, il Tecnico di rete e i programmatori.

Competenze: Deve avere una profonda conoscenza degli aspetti hardware e software; possedere competenze nell'ambito della progettazione dell'infrastruttura informatica e dell'architettura interna di rete, dell'installazione delle componenti e della verifica della funzionalità. E' importante la conoscenza dell'inglese tecnico.

Area: Comunicazione editoriale, Comunicazione commerciale.

Segmento della produzione: Realizzazione di prodotti e servizi informatici.

Grado di impatto della tecnologia: Alto.

Requisiti di accesso: E' richiesta una solida formazione tecnica acquisita nel corso degli studi o attraverso corsi specializzati ed è preferibile aver già maturato esperienze in ambito lavorativo.

Altre denominazioni: Esperto di reti, System manager, System integrator, System administrator.

Altre informazioni: Per un elenco aggiornato di altre fonti informative consultare la Banca dati delle competenze professionali (<http://www.MM2000.it>).

NOME: TECNICO INFORMATICO

Definizione: Partecipa alla progettazione e alla realizzazione di un sito Web o di singole pagine utilizzando uno o più linguaggi di programmazione. In alcuni casi applica le sue conoscenze per la realizzazione di software creati *ad hoc* o adattati alle esigenze di produzione.

Attività: Lavora con gli altri tecnici informatici e con i programmatori per sviluppare i programmi o portare avanti le attività ordinarie. Predispose le pagine di testo per la visualizzazione su Internet utilizzando idonei linguaggi di programmazione. Collabora alla realizzazione di programmi per la creazione di data base e banche dati.

Contesto di lavoro: Si relaziona principalmente con il Web master o il Responsabile informatico dai quali riceve le specifiche per il lavoro e con i colleghi per la progettazione e la creazione del programma e/o delle pagine del sito.

Competenze: Questa figura deve avere una buona preparazione tecnico-informatica; è importante la conoscenza dell'inglese tecnico per poter consultare la manualistica e aggiornarsi sulle nuove tecnologie. Conosce e utilizza i linguaggi di programmazione, i software di *authoring* ed è in grado di trovare semplici soluzioni per il funzionamento del sistema.

Area: Comunicazione editoriale, Comunicazione commerciale.

Segmento di produzione: Realizzazione di prodotti multimediali.

Grado di impatto della tecnologia: Alto.

Requisiti di accesso: Non sono definiti formalmente, tuttavia è richiesta una buona preparazione tecnico-informatica e conoscenza delle problematiche legate a Internet.

Altre denominazioni: Progettista di pagine web, Specialista html, Programmatore html.

Altre informazioni: Per un elenco aggiornato di altre fonti informative consultare la Banca dati delle competenze professionali (<http://www.MM2000.it>).

NOME: TECNICO DI REDAZIONE

Definizione: Svolge attività di supporto tecnico all'interno della redazione di un giornale (periodico o quotidiano) diffuso su supporto cartaceo e on-line.

Attività: Utilizzando linguaggi di programmazione pubblica le pagine del giornale on-line su Internet; può intervenire per realizzare la scansione di fotografie e immagini, per realizzare diagrammi, tabelle o prospetti o supportare il giornalista, ad esempio, nella ricerca all'interno delle banche dati aziendali.

Contesto di lavoro: Il Tecnico di redazione lavora a stretto contatto con giornalisti e redattori ai quali garantisce assistenza tecnica costante.

Competenze: Conosce in modo approfondito i software di *authoring* utilizzati nella redazione ed i linguaggi di programmazione; conosce e applica le specifiche dell'impostazione grafica della pagina; è in grado di intervenire per risolvere semplici problemi tecnici che potrebbero interferire nella gestione quotidiana delle attività.

Area: Comunicazione editoriale.

Segmento della produzione: Realizzazione di prodotti tradizionali e on-line.

Grado di impatto della tecnologia: Misto.

Requisiti di accesso: Non sono definiti formalmente, tuttavia è richiesta una buona preparazione tecnico-informatica.

Altre denominazioni: Videografico, Tecnico di grafica ed editoria elettronica.

Altre informazioni: Per un elenco aggiornato di altre fonti informative consultare la Banca dati delle competenze professionali (<http://www.MM2000.it>).



NOME: RESPONSABILE AREA PRESTAMPA

Definizione: E' il responsabile delle attività e del coordinamento delle risorse umane coinvolte nel reparto pre stampa.

Attività principali: Segue lo svolgimento di tutte le fasi della composizione gestendo i carichi di lavoro tra gli operatori. Interviene per risolvere eventuali problemi relativi alla manipolazione, correzione e trasferimento dei file. Svolge attività di tutoraggio o affiancamento nei confronti del personale meno esperto. Sottopone alla direzione i *budget* per nuovi investimenti e gestisce direttamente con i clienti le diverse soluzioni per la pre stampa dei prodotti. Supervisiona il corretto funzionamento delle strutture hardware e software.

Contesto di lavoro: Opera all'interno di aziende grafiche, centri di stampa editoriale o di quotidiani e riviste. Si relaziona all'interno con il Gestore di commessa, l'ufficio vendite e acquisti, gli operatori della pre stampa. All'esterno intrattiene i rapporti con i clienti e i fornitori. Gode di un alto livello di responsabilità e organizza il suo lavoro con un discreto margine di autonomia.

Competenze: Sono richieste buone conoscenze di informatica e di grafica e competenze approfondite sulle diverse tecniche di pre stampa, stampa e legatoria. In particolare deve conoscere il funzionamento dei sistemi di composizione digitali, quali il *Computer To Film* e il *Computer To Plate*. Deve conoscere l'inglese, specie quello tecnico, per comprendere al meglio il funzionamento dei *software*. Sono richieste capacità organizzative e di *management*, buone doti comunicative e relazionali. La flessibilità e il *problem solving* sono inoltre requisiti indispensabili.

Area: Realizzazione di prodotti e servizi tradizionali.

Segmento di produzione: Comunicazione commerciale.

Grado di impatto della tecnologia: Misto.

Requisiti di accesso: E' richiesta in genere una buona preparazione tecnico/informatica e una significativa esperienza professionale pregressa nell'ambito della composizione o pre-stampa.

Altre denominazioni: Proto.

Altre informazioni: Per un elenco aggiornato di altre fonti informative consultare la Banca dati delle competenze professionali (<http://www.MM2000.it>).

NOME: RESPONSABILE STAMPA DIGITALE

Definizione: E' il coordinatore delle attività e delle risorse umane preposte alla preparazione e alla conduzione delle macchine da stampa digitale.

Attività principali: Si occupa di controllare la qualità dei file che riceve dall'area prestampa, di preparare la macchina per la stampa digitale, di effettuare la produzione e inviare la bobina al reparto confezione. Gestisce il corretto funzionamento della macchina, verifica la qualità del colore ed interviene in caso di guasti o cattivo funzionamento del sistema. Coordina gli operatori addetti all'utilizzo delle macchine da stampa. Programma il lavoro nel rispetto degli *standard* stabiliti e i tempi di consegna previsti.

Contesto di lavoro: Opera all'interno di un'azienda grafica o di una tipografia. Si relaziona con gli stampatori, i compositori, l'ufficio commerciale e la direzione. Gestisce i rapporti con i clienti e i fornitori delle tecnologie digitali.

Competenze: Sono richieste conoscenze di base di grafica e competenze approfondite in materia di stampa e quadricomia. Fondamentale anche la conoscenza delle tecniche di creazione dell'immagine e dell'inglese tecnico. A questa figura sono richieste inoltre buone doti di *leadership*, capacità relazionali e di *problem solving*. Deve saper utilizzare i programmi di funzionamento della stampante e i principali applicativi grafici.

Area: Comunicazione commerciale.

Segmento della produzione: Realizzazione di prodotti e servizi tradizionali.

Grado di impatto della tecnologia: Alto.

Requisiti di accesso: Formazione di base come perito grafico o tipolitografico, esperienza professionale come stampatore o montaggista.

Altre denominazioni: Non sono state rilevate altre denominazioni.

Altre informazioni: Per un elenco aggiornato di altre fonti informative consultare la Banca dati delle competenze professionali (<http://www.MM2000.it>).

NOME: OPERATORE COMPUTER TO PLATE

Definizione: Nell'area di pre stampa si occupa del trasferimento delle informazioni digitali su lastra o *cliquè* attraverso l'utilizzo del *Computer To Plate* (CTP).

Attività principali: Cura l'impaginazione elettronica dei testi che riceve su file per ottenere la lastra e completare le successive operazioni di stampa. Verifica la presenza di eventuali errori nel formato ed è in grado di risolvere i problemi informatici del sistema.

Contesto di lavoro: Si relaziona con il Responsabile della pre stampa, con gli altri operatori CTP, con il Coordinatore di area.

Competenze: Sono richieste conoscenze di base di informatica e di grafica e competenze approfondite nell'utilizzo delle tecniche di pre stampa e in particolare del sistema CTP. Fondamentale la conoscenza dell'inglese tecnico. Deve avere doti di flessibilità, capacità di *problem solving* e attitudine al lavoro di gruppo.

Area: Realizzazione di prodotti e servizi tradizionali.

Segmento di produzione: Comunicazione commerciale.

Grado di impatto della tecnologia: Alto.

Requisiti di accesso: E' richiesta in genere una buona preparazione tecnico-informatica ed è preferibile aver già maturato esperienze di lavoro nell'ambito della composizione o pre stampa.

Altre denominazioni: Tecnico elettronico, Gestore Dati.

Altre informazioni: Per un elenco aggiornato di altre fonti informative consultare la Banca dati delle competenze professionali (<http://www.MM2000.it>).

NOME: MANUTENTORE ELETTRONICO

Definizione: Il Manutentore elettronico si occupa di garantire il corretto funzionamento delle macchine utilizzate per la stampa di riviste, quotidiani o altri prodotti editoriali tradizionali.

Attività: Il Manutentore si occupa del mantenimento dell'efficienza delle macchine rotative: interviene in caso di guasti improvvisi o di malfunzionamento, provvede agli interventi di manutenzione programmata da compiere periodicamente (ad es., lubrificare i quadri elettrici, verificare i dispositivi elettronici, ecc.).

Contesto di lavoro: Questo lavoratore, impiegato nel reparto produzione di una tipografia, collabora con gli altri tecnici e addetti presenti in azienda e può avere contatti con gli esperti delle case costruttrici delle macchine da stampa per ottenere chiarimenti e precisazioni e per effettuare gli interventi non previsti dalla manualistica. Spesso è un dipendente di un'azienda editoriale o di un centro stampa, ma può prestare la sua opera come lavoratore autonomo o come impiegato presso un centro di assistenza specializzato.

Competenze: Il Manutentore ha conoscenze di meccanica ed elettrotecnica; l'esperienza pratica acquisita sul campo è un elemento chiave per poter affrontare e risolvere i molteplici problemi delle macchine e garantire quindi un flusso di produzione costante e continuo.

Area: Comunicazione editoriale.

Segmento di produzione: Realizzazione di servizi tradizionali.

Grado di impatto della tecnologia: Misto.

Requisiti di accesso: E' in genere un perito elettronico o più raramente ha conseguito una laurea breve con indirizzo tecnico. Ha frequentato corsi di formazione specifici di elettronica o elettromeccanica.

Altre denominazioni: Non sono state rilevate altre denominazioni.

Altre informazioni: Per un elenco aggiornato di altre fonti informative consultare la Banca dati delle competenze professionali (<http://www.MM2000.it>).



Conclusioni

Il progetto MasterMedia in due anni di lavoro ha inteso analizzare e descrivere le caratteristiche principali del settore *multiplemedia* in Italia e in particolare l'impatto dell'innovazione tecnologica sulle competenze richieste alle figure professionali che operano od intendono operare nell'industria della comunicazione. Questi fenomeni sono stati indagati attraverso un percorso metodologico completo, prima sperimentale e poi ripetibile e rappresentativo, e una pluralità di strumenti per la raccolta e il trattamento delle informazioni. L'attività di indagine, nel suo complesso, è frutto di un intenso lavoro di scambio e confronto con tutti i soggetti che partecipano al progetto: l'Osservatorio Tecnico, le Associazioni di categoria, le Organizzazioni sindacali, l'Ordine Nazionale dei giornalisti, le imprese, che hanno coadiuvato il Comitato scientifico e il gruppo di ricerca nello svolgimento del lavoro previsto. Il Comitato di pilotaggio, in particolare, ha fornito informazioni e dati sul settore in analisi, ha permesso di perfezionare gli strumenti e gli indicatori individuati, ha validato i risultati dell'indagine confermando attraverso incontri e documenti realizzati *ad hoc* quanto fatto dall'*équipe*.

Tali risultati sono stati esposti nel dettaglio all'interno di apposite sezioni dei due volumi che compongono la presente pubblicazione; in questa sede vengono richiamati gli elementi più rilevanti emersi nel biennio di attività rispetto agli obiettivi generali definiti all'inizio del progetto.

Come già detto, una delle finalità di MasterMedia era quella di fornire una prima descrizione del settore *multiplemedia*; per questo tutte le Associazioni coinvolte hanno realizzato delle monografie macrosettoriali, dove sono tratteggiate le caratteristiche generali dei diversi sub-ambiti in cui i *partner* del progetto sono attivi e soprattutto delle aziende che vi afferiscono. Le informazioni sono state raccolte sulla base di una traccia *standard* costruita dall'*équipe* di ricerca e resa disponibile alle singole Associazioni. Questo indice ha permesso anche di rielaborare i dati in forma parzialmente aggregata attraverso l'analisi SWOT che evidenzia i punti di forza, debolezza, le opportunità e le minacce che contraddistinguono le realtà produttive, in particolare a seguito dell'impatto dell'innovazione tecnologica. Proprio in merito al grado di innovazione, il confronto tra le singole SWOT evidenzia i maggiori punti in comune tra i diversi sub-ambiti che compongono l'universo di riferimento, infatti, sebbene con un livello di intensità e dinamiche differenti, la "convergenza digitale" coinvolge tutti i soggetti che partecipano all'industria della comunicazione. Così vediamo come da più parti l'informatica e la telematica abbiano portato ad uno snellimento di alcune fasi del processo produttivo, ad una maggiore competitività sui mercati internazionali, alla crescita di iniziative in favore della formazione e dell'aggiornamento delle figure professionali, ma anche ad un aumento dei costi sia per gli investimenti in tecnologie che per la riqualificazione del personale, ad una riduzione degli organici e ad una maggiore competitività che penalizza soprattutto le realtà medio-piccole. Le monografie sono state elaborate ed aggiornate nell'arco del biennio di vita del progetto.

Nel secondo anno, accanto alle monografie è stata prevista, da parte delle Associazioni, anche la realizzazione di studi settoriali rivolti ad approfondire specifici temi di particolare interesse per i *partner*. La scelta e la presentazione degli argomenti oggetto dei saggi è avvenuta secondo modalità autonome nel rispetto delle singole peculiarità. Gli argomenti affrontati sono:

- il Manuale sulla qualità del colore rivolto alle aziende che intendono ottimizzare le procedure di trattamento di quadricomia e valido strumento didattico per gli studenti della scuola grafica (ASIG e FIEG).

- le caratteristiche, il grado di diffusione e le potenzialità dell'*e-commerce* in Italia (ANEE);
- l'analisi dell'innovazione tecnologica sull'industria grafica e in particolare delle peculiarità dei sistemi di stampa digitale, evidenziandone vantaggi e limiti (Assografici);
- le caratteristiche dell'editoria *multiplemedia*, delle più moderne tecnologie utilizzate dalle aziende librerie e i loro riflessi sul processo produttivo e sulla domanda di formazione continua (AIE);
- una ricerca condotta sul settore dell'editoria specializzata per analizzare il profilo e il percorso formativo e professionale della figura del redattore tecnico (ANES);

Il momento centrale dell'attività di MasterMedia è stato quello dell'indagine su campo. In due anni di ricerca sono stati elaborati strumenti quali-quantitativi di raccolta ed analisi delle informazioni che hanno permesso di conoscere l'organizzazione e le caratteristiche produttive delle imprese che operano nel settore; individuare le tipologie professionali tradizionali e moderne; descrivere le competenze richieste ai lavoratori in seguito all'impatto delle tecnologie; delineare i percorsi formativi e professionali dei nuovi professionisti e le strategie perseguite da lavoratori e imprese per adeguarsi al nuovo.

La ricerca è stata organizzata in due fasi, la prima ha riguardato il mondo delle imprese, la seconda ha preso in considerazione i lavoratori. Nel primo caso sono stati utilizzati come strumenti di indagine un questionario per la raccolta dei dati strutturali e una traccia per l'intervista semi-strutturata suddivisa in aree tematiche: la descrizione dell'attività, l'impatto dell'innovazione tecnologica, le risorse umane, le iniziative di formazione realizzate, il processo produttivo e le figure professionali coinvolte. L'universo di indagine era rappresentato dalle imprese iscritte alle Associazioni *partner* del progetto. Coinvolgendo testimoni privilegiati, *opinion leader* e altri rappresentanti delle imprese sono state raccolte 228 schede strutturali e 272 (su due anni) interviste qualitative. Questi risultati, seppur circoscritti al campione estratto sulla base dei dati forniti dalle Associazioni, hanno fornito una descrizione del settore *multiplemedia*, soprattutto per quanto riguarda:

- le strategie adottate dalle aziende in seguito all'introduzione di tecnologie informatiche e telematiche;
- le caratteristiche dei cicli produttivi;
- le nuove competenze richieste alle figure professionali più significative coinvolte.

Il tema delle competenze professionali è stato approfondito attraverso l'intervista qualitativa chiamata "percorso di vita" somministrata direttamente ai lavoratori dell'industria della comunicazione. Nel complesso sono state raccolte 50 interviste relative a 25 profili professionali identificati come più significativi nei due anni di indagine. Le informazioni rilevate hanno permesso di descrivere la figura, il percorso formativo e professionale, le attività svolte, le competenze richieste per accedere alla professione e quelle acquisite in itinere. I risultati evidenziano la presenza di una vasta gamma di profili nuovi e tradizionali caratterizzati da una sovrapposizione o fusione di mansioni a contenuto più o meno innovativo. Per quanto riguarda le nuove figure c'è da sottolineare come la mancanza di denominazioni univoche abbia reso difficoltoso ricostruire nel dettaglio le attività svolte e le competenze richieste, che variano anche in funzione della dimensione aziendale e delle modalità di organizzazione del lavoro, e soprattutto definire percorsi formativi e professionali tipici e standardizzabili.

Le figure descritte nei due anni di attività del progetto MasterMedia non esauriscono l'intero universo ma rappresentano una valida base di conoscenza su cui costruire percorsi di analisi successivi.

Per concludere, si ricorda che un altro degli obiettivi del progetto MasterMedia è stato quello di costruire e sviluppare un sistema dinamico di banche dati fruibili on-line. Le banche dati consultabili all'indirizzo <http://MM2000.it> rappresentano un importante strumento a disposizione di:

- esponenti del mondo delle imprese interessati a conoscere caratteristiche, studi e approfondimenti sul settore *multiplemedia*;

- giovani e lavoratori che vogliono intraprendere un percorso formativo e professionale per operare nell'industria della comunicazione;
- agenzie educative che intendono programmare iniziative di formazione ad elevato contenuto innovativo.



Appendice



Confronto tra le figure professionali di Mastermedia e il Sistema Informativo Excelsior 2001

Nella parte che segue le figure professionali emerse dall'indagine realizzata dal progetto MasterMedia vengono messe a confronto con il Sistema Informativo Excelsior 2001 attraverso un quadro sinottico dettagliato. Le interviste alle imprese e ai lavoratori dell'industria della comunicazione hanno portato infatti all'identificazione di 25 profili professionali (e di loro 64 sinonimi) riconducibili ai differenti processi produttivi già descritti nel Rapporto di ricerca 1999-2001 e in particolare nel capitolo della metodologia e nella parte relativa all'analisi dei risultati finali.

Come noto Excelsior è un progetto sui fabbisogni professionali delle imprese promosso da Unioncamere, in accordo con il Ministero del Lavoro e l'Unione Europea e, attraverso l'indagine svolta ormai con cadenza annuale, "fornisce una conoscenza aggiornata, sistematica e affidabile della consistenza e della distribuzione territoriale, dimensionale per attività economica della domanda di figure professionali espressa da un campione rappresentativo di imprese."³²

Il quadro sinottico di confronto è formato da sei colonne: le prime quattro sono quelle riferite alla classificazione delle professioni³³ del Sistema Informativo Excelsior 2001. Tale classificazione presenta una gerarchia che, partendo da "gruppi professionali", scende gradualmente fino a "figure professionali elementari". Le prime due colonne di Excelsior, ossia i "gruppi professionali" e i "micro gruppi" contengono, oltre alle etichette terminologiche, un numero (a due cifre nella prima colonna, a tre cifre nella seconda) che rimanda alla classificazione ISCO-88, adottata a livello europeo e usata dai ricercatori Excelsior per classificare le professioni stesse.

Le ultime due colonne sono state invece realizzate dai ricercatori di MasterMedia: in particolare la quinta contiene tutte le figure professionali emerse direttamente dall'indagine, con l'etichetta terminologica indicata dagli intervistati, mentre la sesta prevede tutti i sinonimi, proposti per ognuna di tali figure, raccolti dall'équipe di ricerca nel corso sia della raccolta dei dati che dell'analisi delle fonti documentali consultate sull'industria della comunicazione.

Per il raffronto tra Excelsior e MasterMedia, i ricercatori hanno scelto come punto di partenza le etichette terminologiche utilizzate per identificare le figure professionali. Dal confronto sono pertanto derivati due risultati distinti:

- il primo è dato dalla corrispondenza piena tra Excelsior e MasterMedia: ne è indicatore proprio l'etichetta terminologica trovata uguale (o, se inglese, traducibile esattamente nell'etichetta italiana) in entrambe le banche dati;
- il secondo è dato da una corrispondenza presunta ottenuta analizzando le descrizioni delle 25 figure professionali (e i 64 sinonimi) di MasterMedia e cercando in Excelsior l'etichetta terminologica corrispondente che più si avvicinava a ciascuna di esse.

Inoltre il gruppo di ricerca - sia nei casi di presunta corrispondenza, sia in quelli di corrispondenza piena - ha comunque considerato anche le indicazioni contenute nei livelli della classificazione precedenti le figure professionali elementari.

³²Estratto dall'Introduzione del volume a cura di Unioncamere e Ministero del Lavoro *Progetto Excelsior. Sistema informativo per l'occupazione e la formazione. Il Sistema Informativo Excelsior - Sintesi dei principali risultati del 2001.*

³³La classificazione delle oltre 2000 professioni censite è inserita nella parte finale dello stesso Sistema Informativo Excelsior 2001.



Vanno a questo punto esplicitati alcuni assunti di base:

- il sistema Informativo Excelsior è stato costruito attraverso interviste ad oltre 90.000 imprese con meno di 250 dipendenti e circa 3000 interviste ad aziende con più di 250 addetti. La banca dati di MasterMedia è stata realizzata contattando circa 250 aziende di dimensioni varie (da piccolissime a grandi imprese) iscritte alle Associazioni *partner* del progetto;
- Excelsior ha selezionato il suo campione di imprese presso tutte le Regioni italiane, mentre MasterMedia ha privilegiato quattro realtà regionali dove tutte le Associazioni *partner* risultavano rappresentate da almeno un caso;
- Excelsior ha analizzato 27 settori di attività economica ISTAT, corrispondenti a 77 divisioni/gruppi di attività come da classificazione ATECO 91. MasterMedia ha invece analizzato imprese iscritte alle Associazioni *partner* del progetto prevalentemente riconducibili alle divisioni 21 e 22 (con tutte le subclassificazioni) di ATECO 91;
- infine in Excelsior non era conosciuto il peso percentuale dello specifico settore in analisi rispetto all'intero universo di riferimento, composto peraltro anche da imprese dell'industria della comunicazione, mentre in MasterMedia è stata considerata solo questa tipologia di imprese, con una rappresentatività rispetto all'universo di poco superiore al 30%.

Ne consegue che il confronto derivante dal quadro sinottico proposto nel seguito viene fatto tra universi piuttosto differenti sia in termini quantitativi, sia in termini - qualitativi - di varietà di settori produttivi (come già detto molteplici per Excelsior, unico per MasterMedia). Inoltre non va dimenticato che le diverse dimensioni di imprese (micro, piccole, medie e grandi), i settori di attività e la stessa tipologia di mercato emerse da MasterMedia non producono un quadro unitario, soprattutto dal punto di vista terminologico, ma anzi descrivono una realtà molto fluida, dove le stesse figure professionali possono avere contenuti leggermente diversi da caso a caso o annoverare al proprio interno caratteristiche tipiche di altre figure professionali. A ciò si deve aggiungere poi che molte delle figure professionali sono recenti, spesso non formalizzate e comunque risultano in fase di costante evoluzione, fatto che non aiuta a trovare definizioni univoche e ad oggi universalmente valide.

In funzione di queste caratteristiche, peraltro, l'équipe di ricerca ha preferito evitare di operare forzature per ricondurre in ogni caso le figure di MasterMedia a quelle di Excelsior: si sono avuti così casi di mancata confrontabilità tra le due classificazioni.

I principali risultati ottenuti - e senza con ciò nulla togliere al dettaglio offerto dal quadro sinottico, cui si rimanda per tutti gli approfondimenti del caso - possono essere così sintetizzati:

- oltre alle già accennate 25 figure professionali 'principali' sono stati confrontati con Excelsior anche 64 sinonimi;
- le figure professionali di MasterMedia sono risultate - dal confronto con Excelsior - prevalentemente riconducibili alle professioni intellettuali, scientifiche e con elevata specializzazione e a quelle intermedie dei tecnici; di rilievo anche i casi di operai specializzati, mentre solo in un caso la figura di MasterMedia è stata ricondotta ad una di Excelsior del macro gruppo professionale dei dirigenti e direttori;
- la corrispondenza piena si è verificata per 7 figure principali e 11 sinonimi;
- la corrispondenza presunta si è avuta per 16 figure principali e 37 sinonimi;
- la mancata corrispondenza ha riguardato 2 figure principali e 16 sinonimi.

Quadro sinottico di confronto tra le figure del Sistema Informativo Excelsior e di MasterMedia



Gruppi professionali	Micro gruppi	Raggruppamento professionale	Figure elementari Excelsior	Figure MasterMedia	Sinonimi o altre denominazioni MasterMedia
Tecnici commerciali, amministrativi, dei servizi alle famiglie (34)	Tecnici finanziari, commerciali e di organizzazione (341)	Tecnici di marketing, di pubblicità e di pubbliche relazioni	Product manager	Product manager	
					Produttore esecutivo
					Direttore new media
					Project coordinator
Tecnici commerciali, amministrativi, dei servizi alle famiglie (34)	Tecnici nel campo artistico, dello spettacolo e dello sport (347)	Disegnatori artistici e assimilati	<ul style="list-style-type: none"> • Disegnatore artistico • Grafico creativo • Progettista grafico 		Concept Designer
					Regista multimediale
Specialisti in campo econ., giurid., sociale e creativo (24)	Scrittori e creativi o artisti di spettacolo (245)	Giornalisti, scrittori e specialisti dell'editoria		Direttore editoriale	Web editor
					Web Publisher
					Responsabile del palinsesto
					Responsabile editoriale



Quadro sinottico di confronto tra le figure del Sistema Informativo Excelsior e di MasterMedia

Gruppi professionali	Micro gruppi	Raggruppamento professionale	Figure elementari Excelsior	Figure MasterMedia	Sinonimi o altre denominazioni MasterMedia
<ul style="list-style-type: none"> • Specialisti in campo econ., giurid., sociale e creativi (24) • Specialisti scienze fisiche, matematiche, informatiche e ingegneria (21) 	<ul style="list-style-type: none"> • Specialisti nel mondo dell'economia e degli affari (241) • Specialisti informatici (213) 	<ul style="list-style-type: none"> • Specialisti nei rapporti con il mercato e nelle pubbliche relazioni • Specialisti in informatica e telematica 	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabile marketing • Analista business on line (e-comm.) • Esperto analisi di mercato • Tecnico informatico e-commerce 	Responsabile Web marketing	
<ul style="list-style-type: none"> • Specialisti in campo econ., giurid., sociale e creativi (24) • Specialisti scienze fisiche, matematiche, informatiche e ingegneria (21) 	<ul style="list-style-type: none"> • Specialisti nel mondo dell'economia e degli affari (241) • Specialisti informatici (213) 	<ul style="list-style-type: none"> • Specialisti nei rapporti con il mercato e nelle pubbliche relazioni • Specialisti in informatica e telematica 	<ul style="list-style-type: none"> • Analista business on-line (e-comm.) • Esperto analisi di mercato • Tecnico informatico e-commerce 		

Quadro sinottico di confronto tra le figure del Sistema Informativo Excelsior e di MasterMedia



Gruppi professionali	Micro gruppi	Raggruppamento professionale	Figure elementari Excelsior	Figure MasterMedia	Sinonimi o altre denominazioni MasterMedia
<ul style="list-style-type: none"> • Specialisti in campo econ., giurid., sociale e creativi (24) • Specialisti scienze fisiche, matematiche, informatiche e ingegneria (21) 	<ul style="list-style-type: none"> • Specialisti nel mondo dell'economia e degli affari (241) • Specialisti informatici (213) 	<ul style="list-style-type: none"> • Specialisti nei rapporti con il mercato e nelle pubbliche relazioni • Specialisti in informatica e telematica 	<ul style="list-style-type: none"> • Analista business on-line (e-commerce) • Tecnico informatico e-commerce 	Responsabile Web marketing	Web marketer
Specialisti delle scienze fisiche, matematiche, informatiche e ingegneria (21)	Specialisti informatici (213)	Specialisti in informatica e telematica	Tecnico della comunicazione multimediale	Responsabile dei prodotti multimediali	
Tecnici commerciali, amministrativi, dei servizi alle famiglie (34)	Tecnici finanziari, commerciali e di organizzazione (341)	Tecnici di marketing, di pubblicità e di pubbliche relazioni	Art director		Art director
					Visual designer
					Direttore artistico
Tecnici commerciali, amministrativi, dei servizi alle famiglie (34)	Tecnici nel campo artistico, dello spettacolo e dello sport (347)	Disegnatori artistici e assimilati	Disegnatore artistico		Designer
Tecnici commerciali, amministrativi, dei servizi alle famiglie (34)	Tecnici nel campo artistico, dello spettacolo e dello sport (347)	Disegnatori artistici e assimilati	<ul style="list-style-type: none"> • Disegnatore artistico • Grafico creativo • Progettista grafico 		Concept Designer

Quadro sinottico di confronto tra le figure del Sistema Informativo Excelsior e di MasterMedia



Gruppi professionali	Micro gruppi	Raggruppamento professionale	Figure elementari Excelsior	Figure MasterMedia	Sinonimi o altre denominazioni MasterMedia
Specialisti delle scienze fisiche, matematiche, informatiche e ingegneria (21)	Specialisti informatici (213)	Specialisti in informatica e telematica	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnico della comunicazione multimediale • Responsabile sviluppo software • Responsabile progetti informatici 	Responsabile dei prodotti multimediali	Creativo multimediale
Specialisti in campo econ., giurid., soc. e creativi (24)	Scrittori e creativi o artisti di spettacolo (245)	Giornalisti, scrittori e specialisti dell'editoria	Redattore	Content editor	
Specialisti in campo economico, giuridico, sociale e creativi (24)	Scrittori e creativi o artisti di spettacolo (245)	Giornalisti, scrittori e specialisti dell'editoria	Redattore		Web editor
Specialisti in campo economico, giuridico, sociale e creativi (24)	Scrittori e creativi o artisti di spettacolo (245)	Giornalisti, scrittori e specialisti dell'editoria	Redattore		Web producer
Specialisti in campo economico, giuridico, sociale e creativi (24)	Scrittori e creativi o artisti di spettacolo (245)	Giornalisti, scrittori e specialisti dell'editoria	Redattore	Redattore editoriale	Content manager
Specialisti in campo economico, giuridico, sociale e creativi (24)	Scrittori e creativi o artisti di spettacolo (245)	Giornalisti, scrittori e specialisti dell'editoria	Redattore		Redattore
Specialisti in campo economico, giuridico, sociale e creativi (24)	Scrittori e creativi o artisti di spettacolo (245)	Giornalisti, scrittori e specialisti dell'editoria	Redattore	Redattore elettronico	Redattore telematico
Specialisti in campo economico, giuridico, sociale e creativi (24)	Scrittori e creativi o artisti di spettacolo (245)	Giornalisti, scrittori e specialisti dell'editoria	Redattore		Produttore di contenuti

Quadro sinottico di confronto tra le figure del Sistema Informativo Excelsior e di MasterMedia



Gruppi professionali	Micro gruppi	Raggruppamento professionale	Figure elementari Excelsior	Figure MasterMedia	Sinonimi o altre denominazioni MasterMedia
Specialisti in campo economico, giurid., soc. e creativi (24)	Scrittori e creativi o artisti di spettacolo (245)	Giornalisti, scrittori e specialisti dell'editoria	Redattore	Redattore elettronico	Redattore testi su CD-Rom
Specialisti in campo economico, giurid., soc. e creativi (24)	Scrittori e creativi o artisti di spettacolo (245)	Giornalisti, scrittori e specialisti dell'editoria	Redattore		Redattore elettronico di ipertesti
Specialisti in campo economico, giurid., soc. e creativi (24)	Scrittori e creativi o artisti di spettacolo (245)	Giornalisti, scrittori e specialisti dell'editoria	Redattore		Redattore di testi che utilizza tecniche informatiche
Specialisti in campo economico, giurid., soc. e creativi (24)	Scrittori e creativi o artisti di spettacolo (245)	Giornalisti, scrittori e specialisti dell'editoria	Giornalista		
Specialisti in campo economico, giurid., soc. e creativi (24)	Scrittori e creativi o artisti di spettacolo (245)	Giornalisti, scrittori e specialisti dell'editoria	Giornalista	Giornalista	Giornalista on-line
Specialisti in campo economico, giurid., soc. e creativi (24)	Scrittori e creativi o artisti di spettacolo (245)	Giornalisti, scrittori e specialisti dell'editoria	<ul style="list-style-type: none"> • Giornalista • Redattore 		Redattore giornalista
Specialisti in campo economico, giurid., soc. e creativi (24)	Scrittori e creativi o artisti di spettacolo (245)	Giornalisti, scrittori e specialisti dell'editoria	Giornalista		Web Giornalista
Specialisti in campo economico, giurid., soc. e creativi (24)	Scrittori e creativi o artisti di spettacolo (245)	Giornalisti, scrittori e specialisti dell'editoria	Redattore		Web editor
Specialisti in campo economico, giurid., soc. e creativi (24)	Scrittori e creativi o artisti di spettacolo (245)	Giornalisti, scrittori e specialisti dell'editoria			

Quadro sinottico di confronto tra le figure del Sistema Informativo Excelsior e di MasterMedia

Gruppi professionali	Micro gruppi	Raggruppamento professionale	Figure elementari Excelsior	Figure MasterMedia	Sinonimi o altre denominazioni MasterMedia
<ul style="list-style-type: none"> • Specialisti in campo economico, giurid., sociale e creativi (24) • Tecnici commerciali, amministrativi e dei servizi alle famiglie (34) 	<ul style="list-style-type: none"> • Scrittori e creativi o artisti di spettacolo (245) • Tecnici nel campo artistico, dello spettacolo e dello sport (347) 	<ul style="list-style-type: none"> • Giornalisti, scrittori e specialisti dell'editoria • Disegnatori artistici e assimilati 	<ul style="list-style-type: none"> • Giornalista • Grafico creativo 	Giornalista	Grafico giornalista
Specialisti in campo economico, giurid., sociale e creativi (24)	Specialisti nel mondo dell'economia e degli affari (241)	Specialisti nei rapporti con il mercato e nelle pubbliche relazioni	Responsabile della comunicazione		
Tecnici commerciali, amministrativi, dei servizi alle famiglie (34)	Tecnici nel campo artistico, dello spettacolo e dello sport (347)	Disegnatori artistici e assimilati	<ul style="list-style-type: none"> • Disegnatore artistico • Grafico creativo • Progettista grafico 	Web Communication manager	Concept designer
					Information designer
Specialisti in campo economico, giuridico, sociale e creativi (24) Tecnici delle scienze fisiche, informatiche e di ingegneria (31)	Specialisti nel mondo dell'economia e degli affari (241) Tecnici informatici(312)	Specialisti nei rapporti con il mercato e nelle pubbliche relazioni Tecnici e operatori informatici	<ul style="list-style-type: none"> • Analista business on-line • Operatore reti informatiche 	Web Watcher	Web surfer Addetto ricerca siti web

Quadro sinottico di confronto tra le figure del Sistema Informativo Excelsior e di MasterMedia

Gruppi professionali	Micro gruppi	Raggruppamento professionale	Figure elementari Excelsior	Figure MasterMedia	Sinonimi o altre denominazioni MasterMedia
Specialisti delle scienze fisiche, matematiche, informatiche e ingegneria (21)	Specialisti informatici (213)	Specialisti in informatica e telematica	<ul style="list-style-type: none"> • Progettista siti web • Grafico web 		Art director
<ul style="list-style-type: none"> • Tecnici commerciali, amministrativi e dei servizi alle famiglie (34) • Tecnici delle scienze fisiche, informatiche e di ingegneria (31) 	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnici nel campo artistico, dello spettacolo e dello sport (347) • Tecnici informatici (312) 	<ul style="list-style-type: none"> • Disegnatori artistici e assimilati • Progettisti e tecnici CAD-CAM e computer grafico 	<ul style="list-style-type: none"> • Grafico creativo • Progettista grafico • Tecnico computer grafico 	Web designer	Grafico di redazione
<p>Addetti alle lavorazioni di precisione, artigiani e stampa (63)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tecnici commerciali, amministrativi e dei servizi alle famiglie (34) • Tecnici delle scienze fisiche, informatiche e di ingegneria (31) 	<p>Addetti settore stampa, fotografico e arti correlate (634)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tecnici nel campo artistico, dello spettacolo e dello sport (347) • Tecnici informatici (312) 	<p>Stampatori, tipografi e compositori, fototecnici e assimilati</p> <ul style="list-style-type: none"> • Disegnatori artistici e assimilati • Progettisti e tecnici CAD-CAM e computer grafico 	Grafico impaginatore		Grafico impaginatore
			<ul style="list-style-type: none"> • Grafico creativo • Tecnico computer grafico 		Grafico digitale



Quadro sinottico di confronto tra le figure del Sistema Informativo Excelsior e di MasterMedia

Gruppi professionali	Micro gruppi	Raggruppamento professionale	Figure elementari Excelsior	Figure MasterMedia	Sinonimi o altre denominazioni MasterMedia
<ul style="list-style-type: none"> • Tecnici commerciali, amministrativi e dei servizi alle famiglie (34) • Tecnici delle scienze fisiche, informatiche e di ingegneria (31) 	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnici nel campo artistico, dello spettacolo e dello sport (347) • Tecnici informatici (312) 	<ul style="list-style-type: none"> • Disegnatori artistici e assimilati • Progettisti e tecnici CAD-CAM e computer grafico • Tecnici e operatori informatici 	<ul style="list-style-type: none"> • Grafico creativo • Progettista grafico • Tecnico computer grafico • Tecnico informatico multimediale 	<p style="text-align: center;">Web designer</p>	Grafico illustratore multimediale
<ul style="list-style-type: none"> • Specialisti in scienze fisiche, matematiche, informatiche e ingegneria (21) 	<ul style="list-style-type: none"> • Specialisti informatici (213) 	<ul style="list-style-type: none"> • Specialisti in informatica e telematica 	Grafico web		Grafico web
<ul style="list-style-type: none"> • Tecnici commerciali, amministrativi e dei servizi alle famiglie (34) • Tecnici delle scienze fisiche, informatiche e di ingegneria (31) 	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnici nel campo artistico, dello spettacolo e dello sport (347) • Tecnici informatici (312) 	<ul style="list-style-type: none"> • Disegnatori artistici e assimilati • Progettisti e tecnici CAD-CAM e computer grafico • Tecnici e operatori informatici 	<ul style="list-style-type: none"> • Grafico creativo • Progettista grafico • Tecnico computer grafico • Tecnico informatico multimediale 		Grafico animatore in 3D

Quadro sinottico di confronto tra le figure del Sistema Informativo Excelsior e di MasterMedia



Gruppi professionali	Micro gruppi	Raggruppamento professionale	Figure elementari Excelsior	Figure MasterMedia	Sinonimi o altre denominazioni MasterMedia
<ul style="list-style-type: none"> • Tecnici commerciali, amministrativi e dei servizi alle famiglie (34) • Tecnici delle scienze fisiche, informatiche e di ingegneria (31) 	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnici nel campo artistico, dello spettacolo e dello sport (347) • Tecnici informatici (312) 	<ul style="list-style-type: none"> • Disegnatori artistici e assimilati • Progettisti e tecnici CAD-CAM e computer grafico • Tecnici e operatori informatici 	<ul style="list-style-type: none"> • Grafico creativo • Progettista grafico • Tecnico computer grafico • Tecnico informatico multimediale 	Grafico multimediale	
<ul style="list-style-type: none"> • Tecnici commerciali, amministrativi e dei servizi alle famiglie (34) • Tecnici delle scienze fisiche, informatiche e di ingegneria (31) 	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnici nel campo artistico, dello spettacolo e dello sport (347) • Tecnici informatici (312) 	<ul style="list-style-type: none"> • Disegnatori artistici e assimilati • Progettisti e tecnici CAD-CAM e computer grafico 	<ul style="list-style-type: none"> • Grafico creativo • Progettista grafico • Tecnico computer grafico 		

Quadro sinottico di confronto tra le figure del Sistema Informativo Excelsior e di MasterMedia

Gruppi professionali	Micro gruppi	Raggruppamento professionale	Figure elementari Excelsior	Figure MasterMedia	Sinonimi o altre denominazioni MasterMedia
<ul style="list-style-type: none"> • Addetti alle lavorazioni di precisione, artigiani e stampa (63) 	Addetti nel settore della stampa, fotografico e arti correlate (634)	Stampatori, tipografi e compositori, fototecnici e assimilati	Grafico impaginatore	Grafico multimediale	Grafico impaginatore
<ul style="list-style-type: none"> • Tecnici commerciali, amministrativi e dei servizi alle famiglie (34) • Tecnici delle scienze fisiche, informatiche e di ingegneria (31) 	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnici nel campo artistico, dello spettacolo e dello sport (347) • Tecnici informatici (312) 	<ul style="list-style-type: none"> • Disegnatori artistici e assimilati • Progettisti e tecnici CAD-CAM e computer grafico 	<ul style="list-style-type: none"> • Grafico creativo • Tecnico computer grafico 		Grafico digitale
<ul style="list-style-type: none"> • Tecnici commerciali, amministrativi e dei servizi alle famiglie (34) • Tecnici delle scienze fisiche, informatiche e di ingegneria (31) 	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnici nel campo artistico, dello spettacolo e dello sport (347) • Tecnici informatici (312) 	<ul style="list-style-type: none"> • Disegnatori artistici e assimilati • Progettisti e tecnici CAD-CAM e computer grafico • Tecnici e operatori informatici 	<ul style="list-style-type: none"> • Grafico creativo • Progettista grafico • Tecnico computer grafico • Tecnico informatico multimediale 		Grafico illustratore multimediale
Specialisti in scienze fisiche, matematiche, informatiche e ingegneria (21)	Specialisti informatici (213)	Specialisti in informatica e telematica	Grafico web		Grafico web

Quadro sinottico di confronto tra le figure del Sistema Informativo Excelsior e di MasterMedia



Gruppi professionali	Micro gruppi	Raggruppamento professionale	Figure elementari Excelsior	Figure MasterMedia	Sinonimi o altre denominazioni MasterMedia
<ul style="list-style-type: none"> • Tecnici commerciali, amministrativi e dei servizi alle famiglie (34) • Tecnici delle scienze fisiche, informatiche e di ingegneria (31) 	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnici nel campo artistico, dello spettacolo e dello sport (347) • Tecnici informatici (312) 	<ul style="list-style-type: none"> • Disegnatori artistici e assimilati • Progettisti e tecnici CAD-CAM e computer grafico • Tecnici e operatori informatici 	<ul style="list-style-type: none"> • Grafico creativo • Progettista grafico • Tecnico computer grafico • Tecnico informatico multimediale 	<p>Grafico multimediale</p>	Grafico animatore in 3D
<ul style="list-style-type: none"> • Tecnici commerciali, amministrativi e dei servizi alle famiglie (34) • Tecnici delle scienze fisiche, informatiche e di ingegneria (31) 	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnici nel campo artistico, dello spettacolo e dello sport (347) • Tecnici informatici (312) 	<ul style="list-style-type: none"> • Disegnatori artistici e assimilati • Progettisti e tecnici CAD-CAM e computer grafico • Tecnici e operatori informatici 	<ul style="list-style-type: none"> • Grafico creativo • Progettista grafico • Tecnico computer grafico • Tecnico informatico multimediale 	<p>Infografico</p>	Disegnatore di infografici
Specialisti in campo economico, giuridico, sociale e creativi (24)	Specialisti nelle scienze giuridiche (242)	Specialisti in scienze giuridiche e legali	<ul style="list-style-type: none"> • Esperto contrattualistica • Addetto normativa 	<p>Foreign Rights manager</p>	Gestore di diritti esteri
Specialisti in campo economico, giuridico, sociale e creativi (24)	Specialisti nelle scienze giuridiche (242)	Specialisti in scienze giuridiche e legali	<ul style="list-style-type: none"> • Esperto contrattualistica • Addetto normativa 		

Quadro sinottico di confronto tra le figure del Sistema Informativo Excelsior e di MasterMedia

Gruppi professionali	Micro gruppi	Raggruppamento professionale	Figure elementari Excelsior	Figure MasterMedia	Sinonimi o altre denominazioni MasterMedia
Specialisti in scienze fisiche, matematiche, informatiche e ingegneria (21)	Specialisti informatici (213)	Specialisti in informatica e telematica	Web master	Web master	
Specialisti in scienze fisiche, matematiche, informatiche e ingegneria (21)	Specialisti informatici (213)	Specialisti in informatica e telematica	Web master		Web advisor
Specialisti in scienze fisiche, matematiche, informatiche e ingegneria (21)	Specialisti informatici (213)	Specialisti in informatica e telematica	<ul style="list-style-type: none"> • Sviluppatore pagine Web • Progettista siti web 		Tecnico di costruzione siti web
					Tecnologo
Tecnici delle scienze fisiche, informatiche e di ingegneria (31)	Tecnici informatici (312)	Tecnici e operatori informatici	Tecnico informatico		Tecnico informatico
Specialisti in scienze fisiche, matematiche, informatiche e ingegneria (21)	Specialisti informatici (213)	Specialisti in informatica e telematica	Sviluppatore software		
<ul style="list-style-type: none"> • Specialisti in scienze fisiche, matematiche, informatiche e ingegneria (21) • Tecnici delle scienze fisiche, informatiche e di ingegneria (31) 	<ul style="list-style-type: none"> • Specialisti informatici (213) • Tecnici informatici (312) 	<ul style="list-style-type: none"> • Specialisti in informatica e telematica • Tecnici e operatori informatici 	<ul style="list-style-type: none"> • Progettista reti informatiche • Operatore reti informatiche 	Sviluppatore informatico	Programmatore nodi di interattività

Quadro sinottico di confronto tra le figure del Sistema Informativo Excelsior e di MasterMedia



Gruppi professionali	Micro gruppi	Raggruppamento professionale	Figure elementari Excelsior	Figure MasterMedia	Sinonimi o altre denominazioni MasterMedia
<ul style="list-style-type: none"> • Specialisti in scienze fisiche, matematiche, informatiche e ingegneria (21) • Tecnici delle scienze fisiche, informatiche e di ingegneria (31) 	<ul style="list-style-type: none"> • Specialisti informatici (213) • Tecnici informatici (312) 	<ul style="list-style-type: none"> • Specialisti in informatica e telematica • Tecnici e operatori informatici 	<ul style="list-style-type: none"> • Sviluppatore software • Tecnico informatico 	<p style="text-align: center;">Sviluppatore informatico</p>	Software engineer
Specialisti in scienze fisiche, matematiche, informatiche e ingegneria (21)	Specialisti informatici (213)	Specialisti in informatica e telematica	Sviluppatore software		Sviluppatore software
Specialisti in scienze fisiche, matematiche, informatiche e ingegneria (21)	Specialisti informatici (213)	Specialisti in informatica e telematica	Analista programmatore informatico	<p style="text-align: center;">Sistemista</p>	Analista informatico
Specialisti in scienze fisiche, matematiche, informatiche e ingegneria (21)	Specialisti informatici (213)	Specialisti in informatica e telematica	Analista sistemista		Esperto di reti
<ul style="list-style-type: none"> • Specialisti in scienze fisiche, matematiche, informatiche e ingegneria (21) • Tecnici delle scienze fisiche, informatiche e di ingegneria (31) 	<ul style="list-style-type: none"> • Specialisti informatici (213) • Tecnici informatici (312) 	<ul style="list-style-type: none"> • Specialisti in informatica e telematica • Tecnici e operatori informatici 	<ul style="list-style-type: none"> • Progettista reti informatiche • Operatore reti informatiche 		



Quadro sinottico di confronto tra le figure del Sistema Informativo Excelsior e di MasterMedia

Gruppi professionali	Micro gruppi	Raggruppamento professionale	Figure elementari Excelsior	Figure MasterMedia	Sinonimi o altre denominazioni MasterMedia
<ul style="list-style-type: none"> • Specialisti in scienze fisiche, matematiche, informatiche e ingegneria (21) • Dirigenti e direttori (12) 	<ul style="list-style-type: none"> • Specialisti informatici (213) • Dirigenti e direttori (120) 	<ul style="list-style-type: none"> • Specialisti in informatica e telematica • Dirigenti e direttori 	<ul style="list-style-type: none"> • Amministratore di rete informatica • Responsabile del sistema informativo • Direttore del sistema informativo 		System manager
<ul style="list-style-type: none"> • Specialisti in scienze fisiche, matematiche, informatiche e ingegneria (21) • Tecnici delle scienze fisiche, informatiche e di ingegneria (31) 	<ul style="list-style-type: none"> • Specialisti informatici (213) • Tecnici informatici (312) 	<ul style="list-style-type: none"> • Specialisti in informatica e telematica • Tecnici e operatori informatici 	<ul style="list-style-type: none"> • Progettista reti informatiche • Operatore reti informatiche 	Sistemista	System integrator
Specialisti in scienze fisiche, matematiche, informatiche e ingegneria (21)	Specialisti informatici (213)	Specialisti in informatica e telematica	Amministratore di rete informatica		System administrator
Tecnici delle scienze fisiche, informatiche e di ingegneria (31)	Tecnici informatici (312)	Tecnici e operatori informatici	Tecnico informatico		
Specialisti in scienze fisiche, matematiche, informatiche e ingegneria (21)	Specialisti informatici (213)	Specialisti in informatica e telematica	Sviluppatore pagine Web	Tecnico informatico	Progettista di pagine web

Quadro sinottico di confronto tra le figure del Sistema Informativo Excelsior e di MasterMedia



Gruppi professionali	Micro gruppi	Raggruppamento professionale	Figure elementari Excelsior	Figure MasterMedia	Sinonimi o altre denominazioni MasterMedia
Tecnici delle scienze fisiche, informatiche e di ingegneria (31)	Tecnici informatici (312)	Tecnici e operatori informatici	Tecnico informatico	Tecnico informatico	Specialista Html
Tecnici delle scienze fisiche, informatiche e di ingegneria (31)	Tecnici informatici (312)	Tecnici e operatori informatici	Tecnico informatico		Programmatore Html
Tecnici commerciali, amministrativi e dei servizi alle famiglie (34) • Addetti alle lavorazioni di precisione, artigiani e stampa (63)	• Tecnici nel campo artistico, dello spettacolo e dello sport (347) • Addetti nel settore della stampa, fotografia e attività correlate (634)	• Disegnatori artistici e assimilati • Stampatori, tipografi, compositori, fototecnici ed assimilati	• Impaginatore • Compositore di pagine	Tecnico di redazione	
• Tecnici delle scienze fisiche, informatiche e di ingegneria (31) • Addetti alle lavorazioni di precisione, artigiani e stampa (63)	• Tecnici informatici (312) • Addetti nel settore della stampa, fotografia e attività correlate (634)	• Tecnici e operatori informatici • Stampatori, tipografi, compositori, fototecnici ed assimilati	• Tecnico informatico • Tecnico sistemi prestampa		Videografico

Quadro sinottico di confronto tra le figure del Sistema Informativo Excelsior e di MasterMedia

Gruppi professionali	Micro gruppi	Raggruppamento professionale	Figure elementari Excelsior	Figure MasterMedia	Sinonimi o altre denominazioni MasterMedia
<ul style="list-style-type: none"> • Tecnici commerciali, amministrativi e dei servizi alle famiglie (34) • Tecnici delle scienze fisiche, informatiche e di ingegneria (31) 	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnici nel campo artistico, dello spettacolo e dello sport (347) • Tecnici informatici (312) 	<ul style="list-style-type: none"> • Disegnatori artistici e assimilati • Progettisti e tecnici CAD-CAM e computer graphic • Tecnici e operatori informatici 	<ul style="list-style-type: none"> • Grafico creativo • Progettista grafico • Tecnico computer grafico • Tecnico informatico multimediale 	Tecnico di redazione	Infografico
Tecnici delle scienze fisiche, informatiche e di ingegneria (31)	Tecnici informatici (312)	Progettisti e tecnici CAD-CAM e computer graphic	Tecnico computer grafico		Tecnico di grafica ed editoria elettronica
Addetti alle lavorazioni di precisione, artigiani e stampa (63)	Addetti nel settore della stampa, fotografia e attività correlate (634)	Stampatori, tipografi, compositori, fototecnici ed assimilati	Tecnico sistemi prestampa	Responsabile area prestampa	Proto

Quadro sinottico di confronto tra le figure del Sistema Informativo Excelsior e di MasterMedia



Gruppi professionali	Micro gruppi	Raggruppamento professionale	Figure elementari Excelsior	Figure MasterMedia	Sinonimi o altre denominazioni MasterMedia
<ul style="list-style-type: none"> • Tecnici commerciali, amministrativi e dei servizi alle famiglie (34) • Addetti alle lavorazioni di precisione, artigiani e stampa (63) • Tecnici delle scienze fisiche, informatiche e di ingegneria (31) 	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnici nel campo artistico, dello spettacolo e dello sport (347) • Addetti nel settore della stampa, fotografia e attività correlate (634) • Tecnici informatici (312) 	<ul style="list-style-type: none"> • Disegnatori artistici e assimilati • Stampatori, tipografi, compositori, fototecnici ed assimilati • Progettisti e tecnici CAD-CAM e computer grafic 	<ul style="list-style-type: none"> • Impaginatore • Compositore di pagine • Tecnico sistemi pre stampa • Tecnico computer grafico 	<p style="text-align: center;">Operatore CTP</p>	
					Tecnico elettronico
					Gestore dati
Specialisti in scienze fisiche, matematiche, informatiche e ingegneria (21)	Specialisti informatici (213)	Specialisti in informatica e telematica	Installatore manutentore hardware	Manutentore elettronico	
				Responsabile stampa digitale	
Specialisti in scienze fisiche, matematiche, informatiche e ingegneria (21)	Specialisti informatici (213)	Specialisti in informatica e telematica	Responsabile sistema informativo	Responsabile di servizi informativi	



Quadro sinottico di confronto tra le figure del Sistema Informativo Excelsior e di MasterMedia

Gruppi professionali	Micro gruppi	Raggruppamento professionale	Figure elementari Excelsior	Figure MasterMedia	Sinonimi o altre denominazioni MasterMedia
Specialisti in scienze fisiche, matematiche, informatiche e ingegneria (21)	Specialisti informatici (213)	Specialisti in informatica e telematica	Amministratore di rete informatica		Network Administrator
Specialisti in scienze fisiche, matematiche, informatiche e ingegneria (21)	Specialisti informatici (213)	Specialisti in informatica e telematica	EDP auditor	Responsabile di servizi informativi	EDP Manager
					Direttore delle tecnologie
Specialisti in campo economico, giuridico, sociale e creativi (24)	Specialisti nel mondo dell'economia e degli affari (241)	Specialisti nei rapporti con il mercato e nelle pubbliche relazioni	Responsabile clienti	Responsabile servizio clienti	

BREVE DESCRIZIONE DELLE FIGURE PRINCIPALI DI MASTERMEDIA E SINTESI DELLE LORO ATTIVITÀ

PRODUCT MANAGER

E' la figura professionale che idea il *concept* di un prodotto multimediale on-line o off-line. Ha la responsabilità del progetto dal punto di vista organizzativo e del coordinamento delle risorse umane impegnate nella sua realizzazione. Si occupa di seguire il progetto di lancio di un portale o di un CD-Rom dall'inizio alla fine, con livelli di autonomia piuttosto elevati.

DIRETTORE EDITORIALE

E' il responsabile della produzione editoriale della casa editrice. E' lui la figura professionale che scopre e sceglie gli autori, idea nuovi prodotti e cura l'edizione del prodotto editoriale nel suo complesso. Se lavora per un portale, ha inoltre la responsabilità delle informazioni che sono pubblicate on-line.

RESPONSABILE WEB MARKETING

E' colui che studia ed elabora servizi in grado di caratterizzare e promuovere il sito Internet del cliente, basandosi anche sull'analisi dei siti della concorrenza. Nel dettaglio definisce con il cliente gli obiettivi e i contenuti del sito; supervisiona sia le parti scritte, sia quelle grafiche; cura le campagne promozionali e l'advertising sui siti più visitati; gestisce gli accordi e le *partnership*.

RESPONSABILE DEI PRODOTTI MULTIMEDIALI

E' colui che si occupa di coordinare l'insieme delle attività per la produzione di un CD-Rom nei suoi aspetti tecnici e organizzativi. Nello specifico definisce gli indirizzi generali e coordina le attività interne (predisposizione del *lay-out* grafico, stesura e verifica dei testi, sviluppo informatico), ed esterne (nella maggior parte dei casi la stampa del prodotto finito).

CONTENT EDITOR

E' l'esperto dei contenuti editoriali del sito e svolge principalmente funzioni di carattere editoriale e redazionale. Decide quali contenuti devono essere inseriti nel sito a seconda del tipo di testata. Può operare in diversi ambienti: da quello giornalistico (con ruolo di responsabile se si tratta di redazione on-line) al commerciale, da quello editoriale al pubblicitario.

REDATTORE EDITORIALE

Si occupa della revisione, della correzione e dell'*editing* del testo di un determinato prodotto editoriale. Lavora in genere presso la redazione di case editrici o *service* editoriali e può avere esperienza come giornalista o pubblicista.

Oltre alla stesura e all'*editing* dei testi, rientrano tra le sue attività anche la correlazione delle parti scritte con foto e immagini, oltre all'eventuale traduzione di testi in lingua straniera. Può avere inoltre il coordinamento di una serie di collaboratori interni ed esterni (grafici, correttori di bozze, litografi, disegnatori, ecc.).

REDATTORE ELETTRONICO

E' il redattore di prodotti editoriali on-line e off-line. Si occupa di elaborare testi e contenuti destinati alla diffusione su Internet o CD-Rom. I documenti da lui realizzati possono avere carattere originale o rappresentare la sintesi o organizzazione di informazioni preesistenti. Talvolta il redattore si occupa della revisione dei materiali per uniformarne il linguaggio e lo stile o verificare la congruità dei contenuti.

GIORNALISTA

Informa i lettori su avvenimenti di carattere nazionale e internazionale o può essere specializzato in determinati settori (ad es., politica, cronaca, sport); reperisce le fonti, ne



verifica l'attendibilità e redige gli articoli da pubblicare concordati con il Capo redattore. Per scrivere i pezzi si documenta realizzando interviste ai protagonisti degli avvenimenti, consultando documenti originali e/o visitando i luoghi nei quali si sono svolti i fatti. Nel caso del giornalista impiegato in una redazione on-line la consultazione di fonti disponibili in rete o – più in generale - l'utilizzo di Internet può assumere un peso maggiore rispetto ad una struttura tradizionale.

WEB COMMUNICATION MANAGER

Si occupa di trasformare la comunicazione "tradizionale" negli stili di comunicazione propri di Internet. Controlla la qualità delle informazioni, dei contenuti e della grafica, rende omogenei i diversi codici linguistici del sito. Si occupa della progettazione e della realizzazione delle proposte pubblicitarie e delle attività promozionali dei prodotti su Web. L'obiettivo del suo lavoro è l'ottimizzazione della comunicazione su Internet.

WEB WATCHER

Consulta la rete per identificare siti e fonti informative utili per arricchire di contenuti le sezioni del portale o per fornire materiali adatti alla realizzazione di prodotti o servizi multimediali in genere. Si occupa di raccogliere, selezionare e organizzare indirizzi Internet che permettano di accedere a informazioni e dati, che forniscano immagini, grafica, suoni, ecc. e di catalogare i materiali raccolti in una breve scheda informativa.

WEB DESIGNER

Sviluppa il *lay-out* complessivo del prodotto multimediale on-line e off-line (come siti web, opere su CD-Rom o DVD) e dei singoli oggetti, dalla struttura alle immagini o alle parti testuali. Ha essenzialmente una funzione di tipo progettuale (anche se nelle piccole aziende può occuparsi anche della parte esecutiva); recepisce le esigenze del cliente, idea la grafica del prodotto, segue la realizzazione del progetto e la sua impaginazione. Controlla che il sito sia perfettamente visibile con i diversi browser su tutte le piattaforme e i sistemi operativi. Deve sempre cercare il giusto equilibrio fra l'aspetto estetico e l'agilità nella navigazione.

GRAFICO MULTIMEDIALE

Realizza l'interfaccia grafica dei prodotti multimediale sia on-line che off-line secondo le indicazioni contenute nel progetto esecutivo, sotto la direzione dell'Art director o del Web designer. Operativamente realizza e/o raccoglie i diversi contributi, dalla grafica al testo, dal video al suono, e si occupa della loro digitalizzazione; cura la ricerca di nuove combinazioni e la costruzione dello schema di animazione. Utilizza spesso Internet per la scelta delle immagini e delle foto e si serve inoltre di applicazioni specifiche per realizzare disegni e immagini con la grafica vettoriale (ma anche con tecniche tradizionali, curando poi il trasferimento del prodotto finale su supporto informatico).

INFOGRAFICO

E' la figura che realizza schemi e disegni in formato digitale per il giornale in base agli argomenti quotidiani. Si occupa di estrapolare e mettere in evidenza una serie di informazioni o notizie sviluppate all'interno degli articoli, utilizzando una serie di tecniche miste che vanno dalla scrittura al disegno, dalle foto alla grafica.

FOREIGN RIGHTS MANAGER

Gestisce i diritti esteri nel caso della vendita o dell'acquisto di copyright di titoli editoriali da e verso l'estero. Si occupa di prendere i contatti, gestire le negoziazioni redigere dei contratti nei casi in cui si acquisti o si venda un libro all'estero, Svolge diverse attività che vanno dalla richiesta di permessi/autorizzazioni sulle illustrazioni da utilizzare, alla gestione delle clausole contrattuali, fino alla ricerca delle eventuali possibilità d'acquisto dei copyright.

WEB MASTER

Si occupa della progettazione e realizzazione di un sito Web e svolge attività di coordinamento. Operativamente progetta la struttura del sito Internet e delle singole pagine; identifica in collaborazione con il sistemista, le soluzioni strutturali più idonee e definisce i requisiti della piattaforma software da adottare. Analizza le problematiche relative alla connessione in rete e progetta le specifiche dei nodi di interattività del portale. Ha la responsabilità della realizzazione e della piena funzionalità del portale nei confronti dell'utenza e coordina il lavoro di programmatori e grafici incaricati della creazione delle pagine Internet, con possibilità di intervento per la risoluzione di problemi tecnici specifici.

SVILUPPATORE INFORMATICO

Lo sviluppatore informatico o analista, si occupa di progettare e sviluppare la struttura di un prodotto multimediale dal punto di vista della piattaforma hardware e software.

La sua attività principale consiste nella definizione delle specifiche tecniche necessarie alla realizzazione di un prodotto on-line e off-line. Collabora a stretto contatto con il Web master e il Web designer; è impegnato nella raccolta delle componenti digitalizzate (testo, grafica, video e audio) e nel loro assemblaggio garantendo la funzionalità di tutti i contributi (interattività). Coordina il gruppo di lavoro.

SISTEMISTA

si occupa di verificare le necessità tecnologiche per il mantenimento e lo sviluppo della struttura tecnica dell'azienda. E' una figura che ha grandi responsabilità perché deve gestire tutto il parco macchine di un'azienda, comprese le periferiche, sia a livello hardware che software. Contribuisce alla progettazione della rete informatica interna all'azienda, verifica il funzionamento del sistema (rete aziendale) ed è in grado di intervenire in caso di malfunzionamenti in prima persona o incaricando tecnici specialisti. Si occupa della programmazione e realizzazione della manutenzione ordinaria del sistema, dell'installazione di nuovi programmi software e componenti hardware. Per la realizzazione di siti Internet deve costruire la base su cui i programmatori intervengono per la stessa realizzazione dei siti.

TECNICO INFORMATICO

Partecipa alla progettazione e alla realizzazione di un sito web (o di singole pagine) e/o di programmi studiati ad hoc per soddisfare le esigenze dei clienti, utilizzando uno o più linguaggi di programmazione. Lavora in team per sviluppare i nuovi programmi e ne verifica il funzionamento; predispone le pagine di testo per la visualizzazione su Internet utilizzando idonei linguaggi di programmazione. Progetta e gestisce data base o banche dati. E' in grado di intervenire per risolvere eventuali problemi tecnici o un eventuale malfunzionamento del sistema informativo.

TECNICO DI REDAZIONE

Svolge attività di supporto tecnico all'interno della redazione. Utilizzando linguaggi di programmazione pubblica le pagine del giornale on-line su Internet; può intervenire per realizzare la scansione di fotografie e immagini, per realizzare diagrammi, tabelle o prospetti o supportare il giornalista, ad es., nella ricerca all'interno delle banche dati aziendali.

RESPONSABILE AREA PRE-STAMPA

E' il responsabile delle attività e del coordinamento delle risorse umane coinvolte nel reparto pre-stampa. Segue lo svolgimento di tutte le fasi della composizione gestendo i carichi di lavoro tra gli operatori. Interviene per risolvere eventuali problemi relativi alla manipolazione, correzione e trasferimento dei file. Svolge attività di tutoraggio o affiancamento nei confronti del personale meno esperto. Sottopone alla direzione i budget per nuovi investimenti e gestisce direttamente con i clienti le diverse soluzioni per la pre-



stampa dei prodotti. Supervisiona il corretto funzionamento delle strutture hardware e software.

OPERATORE COMPUTER TO PLATE

Nell'area di pre-stampa si occupa del trasferimento delle informazioni digitali su lastra o cliqu  attraverso l'utilizzo del Computer To Plate (CTP). Cura l'impaginazione elettronica dei testi che riceve su file per ottenere la lastra e completare le successive operazioni di stampa. Verifica la presenza di eventuali errori nel formato ed   in grado di risolvere i problemi informatici del sistema.

MANUTENTORE ELETTRONICO

  l'addetto alla manutenzione, al funzionamento e al ripristino delle macchine rotative. I suoi compiti spaziano dal pronto intervento in caso di guasti improvvisi o di cattivo funzionamento (manutenzione straordinaria), all'intervento preventivo, da compiere periodicamente, come la lubrificazione dei quadri elettrici, la verifica del buon funzionamento dei dispositivi elettronici, ecc. (manutenzione ordinaria).

RESPONSABILE STAMPA DIGITALE

Si occupa di coordinare le attivit  e le risorse umane coinvolte nella preparazione e conduzione delle macchine di stampa digitale all'interno di un'azienda grafica o di una tipografia. In qualit  di responsabile, si occupa di ricevere i file pronti dall'area pre-stampa, di preparare la macchina, di effettuare la produzione e di inviare la bobina stampata al reparto confezione per il taglio o altre lavorazioni successive. Gestisce inoltre i rapporti con i fornitori della macchina in merito all'approvvigionamento, alla manutenzione e al corretto funzionamento della stessa.

RESPONSABILE DI SERVIZI INFORMATIVI

Gestisce tutto il sistema informatico e lo sviluppo tecnologico dell'azienda. Questa figura promuove, coordina e monitora le strutture software e hardware: studia le soluzioni tecnologiche adeguate per l'azienda e ne suggerisce le strategie future, segue la gestione delle procedure di lavoro, seleziona i fornitori, si occupa del funzionamento e dell'efficienza delle attrezzature tecnologiche.

RESPONSABILE SERVIZIO CLIENTI

Si occupa di soddisfare e garantire le esigenze dei clienti nel rispetto degli *standard* qualitativi stabiliti dall'azienda. Si occupa di assicurare la redditivit  del servizio, ripartire correttamente i carichi di lavoro e sviluppare nuovi servizi allo scopo di fidelizzare i clienti. Tra i suoi compiti, rientrano anche la programmazione e lo sviluppo delle prestazioni e della crescita professionale dei suoi collaboratori. All'interno di imprese che vendono macchine per la stampa e la trasformazione della carta e del cartone   la figura che deve garantire l'esecuzione di tutti gli interventi di installazione, riparazione e manutenzione nei tempi previsti.

Bibliografia



Libri, riviste e ricerche

ALESSANDRINI G., *Risorse umane e new economy*, Carocci, Roma, 2001.

ALFIERI M.C., SPOLINI N., *Come entrare nel mondo della multimedialità*, Franco Angeli, Milano, 2001.

AIE, *Catalogo degli editori italiani 1995*, Editrice bibliografica, Milano, 1995 e successive edizioni.

AIE, *Rapporto sullo stato dell'editoria in Italia*, AIE, Milano, 1999.

AIE (a cura di), Amitiè – Centro di Ricerche e Servizi per la Formazione, Progetto ASCESI/Adapt, *Rapporto di ricerca sul rinnovamento delle professioni e dell'industria del libro della regione Emilia Romagna*, 1999.

AMBRÜSTER H., WINNER K., *Broadband Multimedia Applications Using ATM Networks: High Performance Computing, High Capacity Storage and High-Speed Communication*, IEEE 10, (1992).

AMITIÈ (a cura di), Progetto CREMISI/Adapt, *Rapporto di ricerca sulle nuove figure professionali nel settore delle biblioteche*, 1999.

ANEE (a cura di), *Il mercato dell'editoria multimediale in Italia 1998*, disponibile su www.anee.it.

ASSINFORM (a cura di), *Rapporto 2001 sull'informatica e le telecomunicazioni*, Promobit srl, Milano, 2001.

ATTANASIO P., *“La mediazione editoriale off-line e on-line: le nuove figure professionali”*, in *Le comunità virtuali e i saperi umanistici: una cultura per il nuovo millennio*, Milano, 1999.

ATTANASIO P., MARANDOLA M. (a cura di), *“La nuova economia del libro. L'editoria elettronica e le professioni del libro”*, in *Quaderni di Libri e Riviste d'Italia n° 39*, Ministero per i beni culturali ed ambientali, Istituto Poligrafico e Zecca dello Stato, Roma 1998.

ATTANASIO P., GIOVANETTI E., BRUNI M., Progetto ANTICICLI – *Analisi dei bisogni formativi attraverso le trasformazioni di impresa*, Ricerca sulle imprese editoriali, 1999.

AJELLO A.M., CEVOLI M., MEGHNAGI S., *La competenza esperta*, Roma, Ediesse, 1994.

AJELLO A.M., MEGHNAGI S. (a cura di), *La competenza tra flessibilità e specializzazione*, Il Mulino, Bologna, 1998.

BARBIERI V. ASFOCO S., *“Le professioni nell'editoria alle soglie del nuovo millennio”* in: *Next strumenti per l'innovazione n. 1*, 1998.

BARZON G., BERTINI P., SORDI S., *Trovar lavoro in editoria*, Editrice Bibliografica, Milano, 1999.

BILLOCCI R., *Opportunità offerte dall'elettronica nel settore editoriale. Il caso Giunti gruppo editoriale*, Regione Toscana, Firenze, 1998.



- BOOK HOUSE TRAINING CENTER, NVQs in publishing, London, 1996.
- BOTTINO U., *Pubblicare giornali e periodici: progetto, realizzazione e gestione*, Editrice Bibliografica, Milano, 1998.
- BRESCIANI P. C., *Le competenze: modelli di intervento e questioni aperte*, Dossier Formazione, professionalità, n° 38, marzo-aprile, 1997.
- BRUNI M., MORELLI L., *Fabbisogno formativo e domanda di lavoro per professioni: Emilia Romagna e Italia a confronto*, Rubbettino, Soveria Mannelli (CZ), 1999.
- BUTERA F., "Professionisti nelle organizzazioni" in: Studi organizzativi, Franco Angeli, anno XXII n.3-4, 1991.
- CADIOLI A., *Dall'editoria moderna all'editoria multimediale: il testo, l'edizione, la lettura dal Settecento a oggi*, Unicopli, Milano, 1999.
- CAMUFFO A., *L'approccio alle risorse umane basato sulle competenze: questioni di teoria e di metodo*, Direzione del personale, novembre-dicembre, 1993.
- CARLINI F., *Lo stile del web*, Einaudi, Milano, 1998.
- CECCHINI I., *I contratti dell'editore*, Guerini e Associati, Milano, 2000.
- CERRUTI G., "La classificazione professionale dei lavoratori nella fase del post-fordismo" in: L'inquadramento professionale nei nuovi modelli di impresa, Rapporti Monitor, I, 1997.
- CLES (a cura di), *Quadro conoscitivo e linee di intervento per un programma regionale sull'editoria*, edizioni Regione Toscana, Firenze, 1998.
- CNEL (a cura di), *La tecnologia dell'Informazione e della Comunicazione in Italia. Rapporto 1998*, Franco Angeli, Milano, 1998.
- CNEL, *Tecnologia dell'informazione, società, economia, lavoro*, collana documenti, Roma 1997.
- COLLINS S., *Multimedia & CD-Rom visti da vicino*, McGraw Hill, Milano, 1994.
- COMUNE DI ROMA CNOS FAP - Regione Lazio (1999), Studio sulle nuove professionalità e possibilità occupazionali nel settore della grafica e della stampa in Roma.
- DEVOTO G., Oli G.C. *Vocabolario della lingua italiana*, Le Monnier, Firenze, 1979.
- DI FRANCESCO G. (a cura di), *Unità capitalizzabili e crediti formativi. Metodologie e strumenti di lavoro*, Isfol collana strumenti e ricerche, Franco Angeli, Milano, 1998.
- DOMINIQUE M., *Multimedia*, Il Saggiatore, Milano, 1997.
- DUBINI P., PAROLINI C., *Cambia l'editoria libraria. Confini e ruoli da definire nella rete del valore*, "Economia e Management" n.5, settembre 1999, pp. 89-106.
- EBNA, *Indagine Nazionale sui Fabbisogni Formativi nell'Artigianato Roma*, settembre 2000.

ECAP Emilia Romagna, *I bisogni di formazione e di aggiornamento professionale nelle case editrici*. Rapporto di ricerca, Bologna, 1995.

ECAP, *La formazione nel settore comunicazione. Ricerca sui fabbisogni formativi delle aziende del settore e attività di supporto alla programmazione*, Ecap, s.i.d. Bologna, 1998.

ELEVATI C., *Le professioni dell'editoria, del giornalismo e della pubblicità*, Alpha Test, Milano, 1999.

ELEVATI C., *Le professioni dell'editoria del giornalismo e della pubblicità*, Alpha Test, Milano, 1999.

ELEVATI C., *Scegliere l'università e il lavoro nel campo dell'informatica, della multimedialità e delle telecomunicazioni*, Alpha Test, Milano, 2001.

EUROPEAN INFORMATION TECHNOLOGY OBSERVATORY 1999, European Economic Interest Grouping, Frankfurt-Main, 1999.

FAST (Federazione delle associazioni scientifiche e tecniche), AIE (a cura di), Progetto ESPERANTO/Adapt, Rapporto di ricerca sulle nuove tecnologie del settore editoriale scolastico ed educativo.

FERRI P., *La rivoluzione digitale*, Mimesis, Milano, 1999.

FIEG – ASIG, *Nuove professioni e bisogni formativi nella stampa quotidiana*, Roma, 1994.

FORUM PER LA TECNOLOGIA DELL'INFORMAZIONE (a cura di), *Oltre il 2000 VII Rapporto sulla Tecnologia dell'Informazione e della Comunicazione in Italia*, Franco Angeli, Milano, 1999.

FUHRT B., *Multipmedia System: an Overview*, IEEE Multimedia, Spring 1994.

GARIBALDO F., *Cultural work in the Information Society: a critical perspective*, Council of Europe, Strasbourg, 1999.

GUERRERI C., *I contratti multimediali*, Guerini e Associati, Milano, 2000.

GIUSTINIANI M., BONAZZI R., *Comunicazione e multimedialità*, Franco Angeli, Milano, 1992.

ISFOL, *Rapporto 2000 – Formazione e occupazione in Italia e in Europa*, Milano, Franco Angeli, 2000.

ISFOL, *Competenze trasversali e comportamento organizzativo*, Milano, Franco Angeli, 1992.

ISFOL, *Repertorio delle Professioni, Area occupazionale - Grafica ed Editoria*, Roma, 1999.

ISFOL, *To be or Net to be – Guida per le imprese in rete*, Progetto FLAI lab, Roma, 2000
ISTAT, *Classificazione delle professioni*, MN, serie C, n.12, 1991.

ISTITUTO DI ECONOMIA DEI MEDIA - FONDAZIONE ROSSELLI, *L'industria della comunicazione in Italia*, a cura di Emilio Pucci, Guerini e Associati, Milano, 1999.



LISCIA R., GAMBARO M., BIANCO G.C., *L'impresa multimediale. Competizione e mercato nel settore della comunicazione*, Etaslibri, Milano, 1992.

LISCIA R., *Il mercato dell'editoria multimediale*, Guerini e Associati, Milano, 1998.

LONGONI D., *Progetto "Open Guidance". Editoria elettronica e multimedialità: offerta formativa delle figure professionali del settore che utilizzano le nuove tecnologie*, Associazione Industriale Bresciana, Brescia, 1999.

MAGICA (a cura di), *Le nuove competenze nella società dell'informazione*, Franco Angeli, Milano, 2000.

MASSINI R., *Guida alla multimedialità*, Jackson, Milano, 1991.

MINISTERO DEL LAVORO E DELLE POLITICHE SOCIALI, *Libro bianco sul mercato del lavoro in Italia – Proposte per una società attiva e per un lavoro di qualità*, Roma, Ottobre 2001.

MILANACCIO A., *Le professioni: una proposta per una classificazione differente*, in: Quaderni di sociologia, n.1.

MONET D., *Multimedia*, Milano, Il Saggiatore, 1997.

MONTIS I., *Le nuove professioni del web*, Carocci, Roma, 2001.

ORGANISMO BILATERALE NAZIONALE PER LA FORMAZIONE (OBNF), *Indagine nazionale sui fabbisogni formativi*, Roma, gennaio 2000.

OSSERVATORIO TECNICO PER I QUOTIDIANI E LE AGENZIE DI INFORMAZIONE (a cura di), *Occupazione e retribuzioni nell'industria dei quotidiani*, edizioni 1995-1996 e 1996-1997, edizioni Asig service, Roma.

OSSERVATORIO TECNICO PER I QUOTIDIANI E LE AGENZIE DI INFORMAZIONE (a cura di), *Rapporto annuale sull'industria italiana dei quotidiani 2000*, edizioni Asig Service, Roma, 2000.

OSSERVATORIO SMAU SULL'INFORMATION & COMMUNICATIONS TECHNOLOGY (a cura di), *Scenario tecnologico, normativo e di mercato: il quadro internazionale e l'Italia*, SIPI, Milano, 1999.

PERESSON G., *Le cifre dell'editoria 2000*, Guerini e Associati, Milano, 2000.

PERESSON G. (a cura di), ECAP – Emilia Romagna, *I bisogni di formazione e di aggiornamento professionale nelle case editrici*. Rapporto di ricerca, Bologna, 1995.

PONZELLINI A.M., *I lavori e le professioni nell'era della multimedialità*, Progetto GRAFICFORM Parte prima: La Ricerca, Milano, 1998.

PRAGMA srl (a cura di), *Nuove professioni e bisogni formativi nella stampa quotidiana*, edizioni Pragma, Roma, 1993.

Progetto "Open Guidance", *Il settore editoria: dal tradizionale al multimediale*, Centro Risorse, Bologna, 1999.

Repertorio dei profili professionali curati dalle Regioni Toscana, Lazio, Liguria e Piemonte.

- RIDOLFI P. (a cura di), *Multimedialità: tecnologie e applicazioni*, Franco Angeli, Milano, 1993.
- RIVERS A., *Print-on-demand: An overview of current experiences in Europe*, Council of Europe, Strasbourg, 1999.
- ROSEMARY B., SPARROW P., *Come disegnare e realizzare le competenze organizzative. Un approccio basato sulle competenze per sviluppare le persone e le organizzazioni*, Franco Angeli, Milano, 1997.
- SCHIAVONE N., “*I fabbisogni di professionalità nell’impresa*”, in AA.VV. *Cultura dello sviluppo e politica della risorse umane*, 1993.
- SELVATICI A., D’ANGELO M.G. (1999), *Il bilancio di competenze*, Franco Angeli, Milano, 1990.
- SHMIDT-BRAUL I., *Cultural work in the Information Society: Comments to the Council of Europe Recommendation*, Council of Europe, Strasbourg, 1999.
- TWAY L., *Multimedia in action*, AP Professional, Boston, 1995.
- UNIONCAMERE, *Sistema informativo Excelsior, Sintesi dei principali risultati*, Roma, 2001.
- UNIONCAMERE, *Sistema informativo Excelsior, Il settore ICT in Italia: imprese, occupazione e fabbisogni professionali – dati 1997-2000 e previsioni al 2001*, Roma, 2001.
- VIGINI G., *Rapporto sull’editoria italiana*, Editrice Bibliografica, Milano, 1998.
- VINO A., “*Processi cognitivi e apprendimento nelle organizzazioni*” in *Studi organizzativi*, Franco Angeli, anno XXI n.3, 1999.
- ZAMBARDINO B., PROFITA G., *Le nuove competenze nella società dell’informazione*, Franco Angeli, Milano, 2000.



Metodologia

BAILEY KENNETH P., *Metodi della ricerca sociale*, Il Mulino, 1991, Bologna.

BEZZI C. PALUMBO M., *Questionario e dintorni*, Gramma, Perugia, 1993.

BLALOCK H. M., *Statistica per la ricerca sociale*, Il Mulino, Bologna, 1969.

CEVOLI M., "Il metodo dei casi" in: De Masi (a cura di), *Manuale di metodologia di ricerca sul lavoro nelle organizzazioni*, Roma, Nuova Italia Scientifica, 1985.

DEL ZOTTO Maura, "I testimoni qualificati in sociologia", in Marradi A. (a cura di) *Costruire il dato*, Franco Angeli, Milano, 1988.

DELLI ZOTTI G., *Introduzione alla ricerca sociale. Problemi e qualche soluzione*, Franco Angeli, Milano, 1997.

DE MASI D. (a cura di), *Manuale di ricerca sul lavoro e sulle organizzazioni*, La Nuova Italia Scientifica, 1995, Roma.

GUALA C., *I sentieri della ricerca sociale*, La Nuova Italia Scientifica, 1993, Roma.

ISFOL, *Repertorio delle professioni. Modello e metodologia*, Isfol, 1999.

MEMOLI R., SAPORITI A., *Disegno della ricerca e analisi dei dati*, La Goliardica, 1985, Roma.

SPENCER L., SPENCER S., *Competenza nel lavoro. Modelli di una performance superiore*, Franco Angeli, Milano, 1999.

STATERA G., *Metodologie e tecniche della ricerca sociale*, Palumbo, 1990, Palermo.

Documenti normativi

ANTION V., *Copyright a prova di pirata* in ItaliaOggi Normativa, maggio, 2000.

Aspetti legali del commercio elettronico: normativa in materia di documento informatico e firma digitale, in Guida al commercio elettronico - Rapporto Indis-Minindustria/Unioncamere, Roma 1999, II ed.

CARIGNANI A. e MANDELLI A., *Fare Business in rete: E-commerce*, McGraw-Hill Italia srl, Milano, 1999.

CASSANO G. e LOPATRIELLO S., *Il telelavoro, aspetti giuridici e sociologici*.

CASTELLANETA M., *Firma digitale: la direttiva UE*, in La Gazzetta dell'Economia (4-10 marzo 2000).

DI COCCIO C., *Aspetti giuridici del telelavoro in Italia* in Relazione finale sull'attività di ricerca relativa alle problematiche giuridiche del telelavoro nell'ambito della collaborazione fra l'ASTER – Agenzia per lo Sviluppo Tecnologico dell'Emilia Romagna, ed il CIRSIFID – Centro Interdipartimentale di Ricerca in Storia del Diritto Filosofia del Diritto e Informatica Giuridica dell'Università degli Studi di Bologna (marzo 1999).

Di MINCO S., *Diritto d'autore e nuove tecnologie*, in Forum Multimediale: la Società dell'Informazione. Comportamenti e norme nella società vulnerabile, dal sito www.mclink.it

DI NICOLA P., *Il telelavoro nella Pubblica Amministrazione* dal sito www.mclink.it/telelavoro/

E-Commerce: la relazione del Secit in ItaliaOggi Documenti (15 aprile 2000).

E-commerce: un fenomeno in costante trend di crescita in Speciale economia del Nordest (martedì 29 febbraio 2000).

E-family: l'utilizzo domestico della tecnologia - Rapporto Federcomin. Ricerche 2000 a cura di Niche srl (15/06/2000).

ELESTICI C. e GRANDI P., *La Firma Digitale nell'Unione Europea*.

eEurope – Una società dell'informazione per tutti. Comunicazione relativa ad un'iniziativa della Commissione in occasione del Consiglio europeo straordinario di Lisbona (23-24 marzo 2000).

EPIFANI D. e EPIFANI S., *Gli aspetti giuridici dell'e-commerce - Il mercato senza frontiere ha bisogno di nuove regole*.

European Information Technology Observatory 1999, European Economic Interest Grouping, Frankfurt/Main, 1999.

GATTEI C., *La legge e la rete - Per un diritto d'autore delle opere digitali su Internet*, dal sito www.interlex.com

GRISOSTOMI TRAVAGLINI L., *Il documento informatico* dal sito. www.jei.it

Guida all'e-Commerce – Tutto quello che occorre sapere sul commercio elettronico in Guida Normativa del Sole 24 Ore (Maggio 2000).



Guida pratica al Commercio Elettronico in Italia Oggi Documenti (13 ottobre 1999).

Il commercio diventa elettronico: previsioni, opportunità, esperienze, professioni per sviluppare il business dell'e-commerce in Italia, Ricerca dell'Osservatorio SDA-Bocconi – Smau.

Il commercio elettronico in Italia - Situazioni e prospettive. I risultati di una ricerca condotta da Sirmi per Assintel/Fed.

Il Sistema della Firma Digitale ed il commercio elettronico su Internet (pubblicato su *Diritto e pratica delle società*, n.1, 1999).

MENICACCI N., Commercio elettronico e legislazione europea, dal sito www.interlex.com, 2000.

MINERVA M., *Brevi note di commento al DPR 31/10/1977* dal sito www.jei.it

MONTANARI N., *Le iniziative dell'Unione europea per le regole del commercio elettronico*, dal sito www.interlex.com, (02/04/98).

MONTANARI N., *Il diritto d'autore secondo l'Unione Europea*, dal sito www.interlex.com

NESPOR S., *Libri e copyright: la sfida digitale -Chi ha paura della materializzazione*, dal sito www.ilsole24ore.it

OLDANI F., *Introduzione al commercio elettronico. Le moderne società e le "esigenze digitali". Verso la Società dell'informazione*, dal sito www.e-commitalia.com

TRIPODI E. M. e GRANIERI M., *Commercio elettronico: una nuova frontiera per il diritto*.

Regole Ue per il commercio on line – Gli stati europei riconosceranno le singole legislazioni nazionali in *Diritto&Fisco di ItaliaOggi* (Mercoledì 8 dicembre 1999).

RICCIARDI D., *L'Europa della firma digitale*.

SPASARO P., *Firma digitale: istruzioni per l'uso alla luce del regolamento di attuazione dell'art. 15 comma 2 della l. 59/97* in www.jei.it

SPADA P., *La proprietà intellettuale in Internet*.

VALENTINI B. S., *Informatica giuridica on line, Internet e il diritto d'autore*, dal sito www.jei.it

Verso il commercio elettronico: come stimolare il mercato di Antonello Busetto in *Forum per tecnologie e l'informazione – Oltre il 2000 VII Rapporto sulla tecnologia dell'Informazione e della Comunicazione in Italia*, Franco Angeli, Milano, 1999.

Documentazione comunitaria

COMMISSIONE EUROPEA, *Strategie per l'occupazione nella società dell'informazione*, COM (00) 6193, Bruxelles 2000.

CONSIGLIO DELL'UNIONE EUROPEA, *Risoluzione del Consiglio e dei rappresentanti dei governi degli Stati membri, sull'occupazione e la dimensione sociale della società dell'informazione*, 2000/C 8/01, Bruxelles, 2000.

CONSIGLIO DELL'UNIONE EUROPEA, *Risultati della consultazione pubblica relativa al Libro Verde sulla convergenza (in particolare gli aspetti riguardanti i mezzi di comunicazione per il settore audiovisivo)*, 1999/C 283/01, Bruxelles, 1999.

CONSIGLIO DELL'UNIONE EUROPEA, *Risultati sul ruolo dell'autoregolamentazione alla luce dello sviluppo di nuovi servizi nel settore dei media*, 1999/C 283/02, Bruxelles, 1999.

CONSIGLIO DELL'UNIONE EUROPEA, *Programma specifico di ricerca, di sviluppo tecnologico e di dimostrazione intitolato "La società dell'informazione di facile uso" (1998 - 2000)*, Dec. 1999/168/CE, Bruxelles, 1999.

CONSIGLIO DELL'UNIONE EUROPEA, *Adozione di un programma comunitario pluriennale per incentivare la realizzazione della società dell'informazione in Europa ("Società dell'informazione")*, Dec. 1998/253/CE, Bruxelles, 1998.

COMMISSIONE EUROPEA, *Le prospettive d'impiego nella società dell'informazione: valorizzazione del potenziale della rivoluzione dell'informazione*, COM (98) 590 def., Bruxelles, 1998.

COMMISSIONE EUROPEA, *Convergenza tra i settori delle telecomunicazioni, dell'audiovisivo e delle tecnologie dell'informazione e sulle sue implicazioni normative, Libro Verde*, COM(97) 623, Bruxelles, 1997.

COMMISSIONE EUROPEA, *Agenda 2000: per un'unione più forte e più ampia*, COM (97) 2000 def., Bruxelles, 1997.

COMMISSIONE EUROPEA, *La società dell'informazione: da Corfù a Dublino, le nuove priorità emergenti*, COM (96) 395 def., Bruxelles, 1996.

COMMISSIONE EUROPEA, *Vivere e lavorare nella società dell'informazione: priorità alla dimensione umana*, Libro Verde, COM(96) 389 def., Bruxelles, 1996.

COMMISSIONE EUROPEA, *La via europea verso la società dell'informazione: piano d'azione*, COM(94) 347 def., Bruxelles, 1994.

COMMISSIONE EUROPEA, *L'Europa e la società dell'informazione globale, Libro Bianco*, Bruxelles, 1994.

COMMISSIONE EUROPEA, *Crescita, Competitività, Occupazione. Le sfide e le vie da percorrere per entrare nel XXI secolo, Libro Bianco*, Bruxelles, 1994.



Siti Internet

<http://www.aicel.org>
<http://www.aipa.it>
<http://www.apogeeonline.com>
<http://www.assinform.it>
<http://www.cgil.it>
<http://www.cnel.it>
<http://www.dinicola.it>
<http://www.dirittodautore.it>
<http://www.e-commitalia.com>
<http://www.eito.com>
<http://www.europalavoro.it>
<http://www.federcomin.it>
<http://www.funzionepubblica.it>
<http://www.garanteprivacy.it>
<http://www.geocities.com>
<http://www.ilsole24ore.it>
<http://www.interlex.com>
<http://www.isec.it>
<http://www.jei.it>
<http://www.kataweblavoro.kataweb.it>
<http://www.lavoroinrete.it>
<http://www.mclink.it/telelavoro>
<http://www.minindustria.it/osservatorio/index.html>
<http://www.minlavoro.it>
<http://www.normeinrete.it>
<http://www.palazzochigi.it/fsi>
<http://www.patnet.it>
<http://www.privacy.it>
<http://www.regione.emilia-romagna.it>
<http://www.regione.lombardia.it>
<http://www.regione.piemonte.it>
<http://www.repubblica.it>
<http://www.sda.uni-bocconi.it/oii>
<http://www.sib.it>
<http://www.sirio.regione.lazio.it>
<http://www.smau.it>