

MASTERMEDIA

NUOVE COMPETENZE PER L'INDUSTRIA DELLA COMUNICAZIONE

Rapporto di ricerca
31 luglio 2000

Comitato di pilotaggio:

Carlo Lombardi	OSSERVATORIO PER I QUOTIDIANI E LE AGENZIE DI INFORMAZIONE
Salvatore Curiale	ASIG SERVICE
Andrea Pugliese	EUROMEDIA
Roberto Liscia	ANEE
Claudio Covini	ASSOGRAFICI
Ivan Cecchini	AIE
Roberto Taranto	ASSOCARTA
Giancarlo Meani	ANES
Guido Corbella	ACIMGA
Valentina Puppo	ARGI
Mario Petrina	ORDINE DEI GIORNALISTI

Comitato scientifico:

Salvatore Curiale	ASIG SERVICE
Luca Michelli	ASIG SERVICE
Andrea Pugliese	EUROMEDIA
Marco Razzi	UNIVERSITA' DI GENOVA

Coordinamento scientifico:

Marco Razzi	UNIVERSITA' DI GENOVA
-------------	-----------------------

Responsabile della ricerca:

Amanda Colletti	EUROMEDIA
-----------------	-----------

Gruppo di ricerca:

Cristiana Ortu	EUROMEDIA
Antonino Militello	EUROMEDIA
Nunzia Bali	EUROMEDIA

Hanno partecipato:

Pierfrancesco Attanasio (AIE), Maria Grazia Leone (ANEE), Valter Viscardi (ASSOGRAFICI), Rossella Cattaneo (ANEE), Maurizio Bianchi (ACIMGA)



INDICE

INTRODUZIONE

PARTE PRIMA

CAPITOLO I - IL CONTESTO NORMATIVO IN ITALIA E IN EUROPA

PREMESSA	PAG.7
1. LA SOCIETÀ DELL'INFORMAZIONE	PAG.11
2. IL COMMERCIO ELETTRONICO	PAG.12
2.1 QUADRO NORMATIVO COMUNITARIO	PAG.12
2.2 LA NORMATIVA ITALIANA	PAG.14
3. IL DOCUMENTO INFORMATICO	PAG.15
4. LA FIRMA DIGITALE	PAG.16
4.1 LA NORMATIVA ITALIANA	PAG.18
5. IL TELELAVORO	PAG.19
5.1 LA NORMATIVA ITALIANA	PAG.20
5.2 QUADRO NORMATIVO COMUNITARIO	PAG.22
6. LA PRIVACY	PAG.22
6.1 QUADRO NORMATIVO COMUNITARIO	PAG.23
6.2 LA NORMATIVA ITALIANA	PAG.23
7. IL DIRITTO D'AUTORE	PAG.24
7.1 LA NORMATIVA ITALIANA	PAG.24
7.2 QUADRO NORMATIVO COMUNITARIO	PAG.25

CAPITOLO II – L'INDUSTRIA DELLA COMUNICAZIONE

PREMESSA	PAG. 27
1. LA COMUNICAZIONE EDITORIALE: SINTESI DELLE ANALISI SWOT	PAG. 30
2. L'OSSERVATORIO TECNICO PER I QUOTIDIANI E LE AGENZIE DI INFORMAZIONE	PAG. 32
3. ASSOCIAZIONE NAZIONALE EDITORIA ELETTRONICA	PAG. 37
4. ASSOGRAFICI	PAG. 41
5. ASSOCIAZIONE ITALIANA EDITORI	PAG. 44
6. ASSOCARTA	PAG. 51
7. EDITORIA PERIODICA SPECIALIZZATA	PAG. 56
8. ARGİ	PAG. 61
9. TABELLE RIASSUNTIVE ASSOCIAZIONI DI CATEGORIA	PAG. 64

CAPITOLO III – RISULTATI DELLA RICERCA

PREMESSA	PAG. 68
1. I RISULTATI DELLE INTERVISTE	PAG. 69
2. LE TECNOLOGIE	PAG. 70
3. LA FORMAZIONE	PAG. 73
4. PROCESSI DI LAVORO E FIGURE PROFESSIONALI	PAG. 75
4.1 IL PROCESSO DI PRODUZIONE DI UN CD-ROM	PAG. 81
4.2 IL PROCESSO DI PRODUZIONE DI UN PORTALE	PAG. 84
4.3 IL PROCESSO DI PRODUZIONE DI UN GIORNALE ON-LINE	PAG. 85
5. LE FIGURE PROFESSIONALI	PAG. 87
5.1 LE FIGURE PROFESSIONALI NELLA PRODUZIONE DI UN CD-ROM	PAG. 87
5.2 LE FIGURE PROFESSIONALI NELLA PRODUZIONE DI UN PORTALE	PAG. 89
5.3 LE FIGURE PROFESSIONALI NELLA PRODUZIONE DI UN GIORNALE ON-LINE	PAG. 90
6. LE FIGURE CHIAVE	PAG. 91
6.1 SCHEDE DELLE PROFESSIONI	PAG. 92



Capitolo IV - METODOLOGIA E STRUMENTI DI RILEVAZIONE

PREMESSA	PAG. 101
1. CHIARIFICAZIONE CONCETTUALE E DEFINIZIONE DELL'OGGETTO DELLA RICERCA	PAG. 102
2. IL CONCETTO DI COMPETENZA	PAG. 104
3. GLI OBIETTIVI CONOSCITIVI	PAG. 111
4. GLI STRUMENTI DI RILEVAZIONE	PAG. 112
4.1 LA TRACCIA DI INTERVISTA	PAG. 114
4.2 DEFINIZIONE DELL'UNIVERSO DI INDAGINE E CRITERI DI CAMPIONAMENTO	PAG. 118
4.3 GRIGLIA DI LETTURA DELLE INTERVISTE	PAG. 123
5. STUDI MACROSETTORIALI	PAG. 125
6. STRUMENTI DI DIFFUSIONE DELLE INFORMAZIONI	PAG. 127
6.1 STRUTTURA DEL SITO www.mm2000.it E DELLE BANCHE DATI	PAG. 128

BIBLIOGRAFIA



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 risultano vincenti 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 tale 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.

Obiettivo principale del progetto Mastermedia è l'analisi e l'individuazione delle nuove competenze richieste ai lavoratori della società dell'informazione. I risultati di questo lavoro, oltre a rappresentare un patrimonio per gli stessi promotori e aderenti al progetto, costituirà una valida base per il confronto con i referenti istituzionali.

L'Osservatorio Tecnico e le organizzazioni aderenti - associazioni di categoria, imprese e associazioni 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.

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 il loro impatto sulle professioni.

Gli obiettivi del progetto sono sintetizzabili in:

- ampliare ed estendere progressivamente, nel corso del biennio, 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, legata 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.

Risultato principale del progetto è la creazione di un sistema dinamico di banche dati a disposizione di tutti gli attori coinvolti nel processo di formazione e orientamento (aziende, agenzie formative, consulenti, giovani). Questi strumenti operativi, fruibili on-line, 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.

E' parte integrante dei risultati del primo anno la realizzazione del sistema di banche dati dinamiche consultabili sul sito del progetto (<http://www.MM2000.it>) che permettono di ottenere informazioni sulle opportunità di formazione nel settore, sulle peculiarità delle figure professionali impiegate e, più in generale, comprendere le caratteristiche delle imprese *multiplemedia*.

Il documento che segue, presenta i risultati del primo anno di attività e pone le basi atte a perseguire, nel corso del prossimo anno, gli obiettivi complessivi del progetto. I risultati sono frutto di un lavoro nel quale ricercatori e rappresentanti dell'Organismo promotore e delle associazioni partner hanno contribuito, secondo le proprie peculiarità, a porre le basi per la definizione delle caratteristiche di un osservatorio permanente sull'industria della comunicazione. Il ruolo del Comitato di pilotaggio ha permesso, inoltre, di perfezionare indicatori e strumenti per realizzare le attività, fornire informazioni e indicazioni su fenomeni diffusi e significativi nei settori in analisi, confermare quanto realizzato dall'équipe e contribuire, quindi, fattivamente all'attività di ricerca nel suo complesso.



Il rapporto nel primo capitolo introduce il tema dello sviluppo della società dell'informazione dal punto di vista normativo e legislativo. Sono affrontati gli aspetti legati al commercio elettronico, alla tutela della privacy, alla firma elettronica, al documento informatico, al telelavoro.

La trattazione di questi argomenti, necessariamente breve nel presente rapporto, potrà essere approfondita nel sito internet del progetto.

Nel secondo capitolo è presente una sintesi ragionata dei rapporti settoriali curati dalle associazioni aderenti al progetto. I singoli rapporti, consultabili in forma integrale nel sito del progetto, descrivono le caratteristiche del settore fornendo un quadro complessivo dell'ampio ventaglio di realtà comprese nella più estesa industria della comunicazione. Obiettivo dei rapporti settoriali è fornire una prima fotografia d'insieme degli aspetti strutturali, del quadro di progresso tecnologico, delle possibilità di evoluzione, ma anche delle criticità che potrebbero ostacolare lo sviluppo delle singole imprese e del settore in generale.

Nel terzo capitolo sono descritti i risultati dell'indagine di campo condotta seguendo la metodologia e gli strumenti elaborati nell'ambito delle attività di ricerca. Le interviste condotte presso le aziende e i colloqui con i testimoni privilegiati hanno permesso di procedere all'analisi delle figure professionali coinvolte nei processi produttivi innovativi del settore (CD-Rom, portale, giornale on-line) ed una prima descrizione delle loro caratteristiche. Quest'ultimo aspetto – l'individuazione delle competenze professionali - sarà oggetto privilegiato del secondo anno di attività del progetto Mastermedia.

Nell'ultima parte del presente rapporto è descritta la metodologia utilizzata, nonché le fasi ed i momenti della ricerca, sono presentati gli strumenti elaborati per l'indagine di campo e sono resi espliciti i concetti di riferimento adottati nell'ambito del presente lavoro.



CAPITOLO I

IL CONTESTO NORMATIVO IN ITALIA E IN EUROPA

Premessa

Nell'economia complessiva del Rapporto di ricerca, si è ritenuto utile approfondire le tematiche giuridiche italiane e comunitarie, offrendone una visione d'insieme. La scelta di affrontare questi temi è legata alla correlazione tra il quadro normativo e le possibilità di pieno sviluppo della Società dell'informazione; il mondo produttivo, infatti, per cogliere appieno le opportunità offerte dalle nuove tecnologie deve poter contare su regole certe e condivise. L'Unione europea, come sarà meglio specificato in seguito, già da alcuni anni indica obiettivi comuni ed un percorso di chiarificazione normativa tra i Paesi membri, e sottolinea l'importanza di avvalersi delle nuove tecnologie per determinare nuove opportunità di occupazione. Le nuove tecnologie, lungi dall'essere considerate un rischio, sono tuttavia di portata potenzialmente destabilizzante per la forza lavoro, che richiede qualificazione e riqualificazione. Sono altresì considerati maggiori i vantaggi e le opportunità di condurre e mantenere l'Europa in una posizione di competitività economica, sociale e culturale.

Il tema è oggi particolarmente sentito e dibattuto, ed è in corso la definizione di programmi di intervento anche su scala nazionale.

1. La Società dell'informazione

La progressiva terziarizzazione, il cambiamento delle tecnologie, dei processi lavorativi, dei criteri di gestione economica e delle formule organizzative, avvenuta negli ultimi anni, ha caratterizzato il passaggio da una struttura socio-economica prevalentemente industriale, ad una società nuova e profondamente diversa. Infatti, il lavoro di oggi evolve rapidamente ed assume connotazioni diverse rispetto a quanto avvenne negli anni '50, quando le tecnologie degli anni '30 furono rinnovate. Si tratta di una trasformazione del lavoro che avviene in una società altamente complessa, caratterizzata da un crescente numero di elementi da governare, coordinare e controllare. Ed è proprio in questo tipo di società, che alcuni studiosi definiscono *post-industriale*, altri *post-moderna* ed altri ancora *dell'informazione*, che vanno affermandosi nuove categorie di lavoratori o nuove competenze.

Tali trasformazioni hanno assunto, nel corso degli ultimi anni, un ruolo prioritario per lo sviluppo economico e sociale, tanto da indurre l'Unione europea a mettere a punto alcuni documenti, a partire dai primi anni novanta, con l'obiettivo di sostenere ed accrescere la creazione di posti di lavoro, mantenendo competitiva l'economia dei Paesi europei rispetto agli altri Paesi tecnologicamente avanzati.



Il primo documento dedicato interamente alle tematiche e alle possibili applicazioni della Società dell'informazione, è rappresentato dal Rapporto Bangemann " L'Europa e la Società dell'informazione globale", Raccomandazioni al Consiglio europeo, Bruxelles, 26 maggio 1994, che individua nelle tecnologie della comunicazione il motore di una nuova rivoluzione industriale.

I punti principali riportati nel documento sono:

- Promuovere lo sviluppo di infrastrutture dell'informazione al fine di superare lo svantaggio competitivo nel quale si trova l'Europa;
- Sostenere e sviluppare la creazione d'impresa per permettere la nascita di nuovi settori lavorativi;
- Promuovere l'istruzione e la formazione per preparare i cittadini ai cambiamenti in atto sensibilizzando, soprattutto, le iniziative regionali e locali, sia pubbliche che private;
- Favorire la nascita di nuove professioni e specializzazioni in grado di governare i cambiamenti;
- Garantire la privacy dei cittadini attraverso forme giuridiche condivise;
- Tutelare la proprietà intellettuale.

Un ruolo centrale e strategico sulle opportunità collegate all'avanzamento tecnologico e, in particolar modo, all'innovazione e all'adeguamento dei sistemi di istruzione, di formazione e di ricerca quali fattori di sviluppo, crescita economica, competitività ed occupazione, era già stato posto dall'Unione europea nel Libro Bianco *Crescita, competitività, occupazione: le sfide e le vie da percorrere per entrare nel XXI secolo*, del 1993 e nel più recente *Insegnare e apprendere verso la società cognitiva*, nel quale si paragonano gli effetti della Società dell'informazione a quelli della prima rivoluzione industriale.

Il Libro Verde *Vivere e lavorare nella Società dell'informazione: priorità alla dimensione umana*, del 1996, pone particolare attenzione alla diffusione e fornitura di beni e servizi attraverso "reti digitali" ad operatori che possono, in questo modo, offrire non solo servizi tradizionali più ricchi e in numero maggiore (radio e televisioni digitali o comunicazioni mobili di migliore qualità), ma anche un'ampia gamma di nuovi servizi e applicazioni: dai giornali elettronici ai mercati e ai cataloghi on-line, dalla banca a domicilio all'uso di siti Web multimediali come mezzo di comunicazione interna o strumento di lavoro.

La Società dell'informazione sta diventando una realtà: il suo sviluppo riceve impulso dai rapidi cambiamenti tecnologici che trasformano le industrie dell'informazione con una velocità e con caratteristiche tali da porre nuove sfide ai responsabili politici.

Uno dei fattori più significativi è il ricorso crescente a tecnologie identiche da parte di settori differenti (in particolare, telecomunicazioni, media e tecnologia dell'informazione) reso sempre più evidente dall'emergere di Internet e dalla maggiore capacità delle reti esistenti di supportare servizi di telecomunicazioni e di trasmissione; questo fenomeno è comunemente indicato con il termine convergenza.

Gli sviluppi dell'elettronica digitale e del software stanno creando, quindi, il potenziale tecnologico per un nuovo approccio alla diffusione e all'uso dei servizi d'informazione.



Altri documenti che trattano del tema della Società dell'informazione sono:

Comunicazione della Commissione. La Società dell'informazione: da Corfù a Dublino, le nuove priorità emergenti, giugno 1994.

Il vertice di Corfù ha istituito un Consiglio della Società dell'informazione, basandosi sulle conclusioni del Rapporto Bangemann: *L'Europa e la Società dell'informazione globale*, dove si mette in risalto come "l'importanza e la complessità delle questioni sollevate dalla nuova Società dell'informazione giustificano la creazione di uno strumento di coordinamento permanente allo scopo di assicurare un'importazione coordinata in seno al Consiglio".

Decisione del Consiglio del 20 maggio 1996 che adotta un programma comunitario pluriennale per favorire lo sviluppo di un'industria europea dei contenuti multimediali¹ e per promuovere l'impiego dei contenuti multimediali nell'emergente Società dell'informazione (Info 2000) (96/339/CE).

Le finalità di tale programma riguarderanno i segmenti dell'industria dei contenuti, stampati su carta, o su supporto elettronico.

In particolare gli obiettivi sono:

- Creare condizioni favorevoli allo sviluppo dell'industria europea dei contenuti multimediali;
- Stimolare la domanda e l'utilizzo dei contenuti multimediali;
- Contribuire allo sviluppo professionale, sociale e culturale dei cittadini dell'Europa;
- Promuovere lo scambio di conoscenze tra utenti e fornitori dei prodotti multimediali e dell'infrastruttura delle conoscenze.

Decisione del Consiglio del 30 marzo 1998 che adotta un programma comunitario pluriennale per incentivare la realizzazione della Società dell'informazione in Europa (Società dell'informazione) (98/253/CE).

Gli obiettivi del programma sono:

- Sensibilizzare maggiormente l'opinione pubblica e far comprendere meglio il potenziale impatto della Società dell'informazione e delle nuove applicazioni che essa introduce in tutta Europa, stimolando la motivazione e la capacità delle persone a partecipare all'evoluzione verso la Società dell'informazione;
- Sfruttare in modo ottimale i benefici socioeconomici della Società dell'informazione in Europa, la promozione della sinergia e della cooperazione fra l'ambito europeo e gli ambiti nazionali;
- Migliorare il ruolo e la visibilità dell'Europa nel contesto della dimensione globale della Società dell'informazione

Risoluzione del Consiglio del 17 dicembre 1999 sull'occupazione e la dimensione sociale dell'informazione 2000/C 8/01. Tale Risoluzione invita gli

¹Per contenuto multimediale si intende una combinazione di dati, testo, suono, grafica, animazione, immagini statiche e in movimento, archiviati in forma digitale e accessibili in forma interattiva.



stati membri a massimizzare il potenziale occupazionale della Società dell'informazione attraverso:

- L'apprendimento e la ricerca nella Società dell'informazione;
- La capacità di "imparare ad imparare" con la tecnologia;
- L'integrazione delle tecnologie dell'informazione nei programmi dell'insegnamento;
- L'uso del potenziale della tecnologia dell'informazione nel promuovere la formazione permanente sul lavoro, basandosi anche sull'apprendimento pratico.

Inoltre nel documento si sottolinea che è necessario:

- Lanciare nuove politiche nel campo delle risorse umane per affrontare le sfide della Società dell'informazione in modo da garantire e creare nuova occupazione;
- Facilitare la preparazione di base riguardo alla tecnologia dell'informazione e delle telecomunicazioni, e per aggiornare la formazione e le qualifiche, onde colmare le lacune esistenti in materia;
- Sviluppare nuove modalità di lavoro flessibili adatte alla Società dell'informazione, garantendo nel contempo l'occupazione ed un elevato livello di protezione sociale;
- Aiutare le piccole e medie imprese ad affrontare gli importanti cambiamenti nell'ambiente di lavoro e accedere alla Società dell'informazione, ivi compreso il Commercio elettronico;
- Sostenere l'imprenditorialità e la creazione di posti di lavoro;
- Migliorare la consapevolezza e la capacità dei disoccupati di lunga durata, manodopera scarsamente qualificata, gli analfabeti, i disabili e le altre categorie svantaggiate;
- Promuovere la parità di opportunità tra uomini e donne nell'uso degli strumenti della Società dell'informazione a tutti i livelli d'istruzione e formazione.

Anche l'Italia condivide ed incoraggia lo sforzo dell'Unione europea assumendo come elemento chiave lo sviluppo di una modernizzazione della società capace di garantire a tutti gli strumenti di accesso alla conoscenza e decisa a rimuoverne gli ostacoli.

In tal senso il governo italiano ha varato, nel mese di giugno di quest'anno, il "Piano d'Azione per la Società dell'informazione" i cui interventi riguardano in particolare:

- capitale umano (formazione, istruzione, ricerca, sviluppo)
- e-government (servizi della Pubblica Amministrazione)
- e-commerce (coordinamento, regole e procedure)

Il programma risponde all'esigenza di individuare un piano di politiche integrate per lo sviluppo della Società dell'informazione in Italia, alla luce delle indicazioni comunitarie.

E' importante che alla costruzione di questa società partecipino governo e istituzioni che operano sul territorio (sistema bancario, finanziario, educativo,



formativo e della ricerca), imprese, sindacati, professionisti e le libere associazioni dei cittadini.

Il passaggio alla Società dell'informazione pone, tuttavia, la necessità di definire e sviluppare un quadro normativo comune e concordato nell'Unione europea a causa della disomogeneità delle risposte regolamentari dei diversi Paesi per ottimizzare i vantaggi del mercato unico a favore di tutti i soggetti interessati: imprese, consumatori, Pubblica Amministrazione, parti sociali, ecc. Da qui, l'interesse della ricerca a documentare le principali problematiche giuridiche emergenti con particolare riferimento ai settori chiave della "new economy" quali il Commercio elettronico, il documento elettronico e la firma digitale, il telelavoro, la tutela della privacy e dei diritti di proprietà intellettuale.

2. Il Commercio elettronico

La crescita di Internet e la continua evoluzione delle tecnologie informatiche fanno del Commercio elettronico l'applicazione concreta della Società dell'informazione, il cardine di quella rivoluzione digitale che porterà alla diffusione delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione nelle imprese, nelle Pubblica amministrazione e nelle case.

Esistono modi diversi per riferirsi al concetto di Commercio elettronico: alcuni parlano di commercio via Internet, altri di commercio digitale, altri ancora delle stesse cose utilizzando analoghe parole inglesi (come di e-business, e-trade, e-commerce, shopping on line e altro).

Una prima definizione di Commercio elettronico è fornita dalla Commissione UE che, nella Comunicazione "Un'iniziativa europea in materia di Commercio elettronico" (COM 97/157), definisce il Commercio elettronico come "*lo svolgimento di attività commerciali e di transazioni per via elettronica e comprende attività diverse quali: la commercializzazione di beni e servizi per via elettronica; la distribuzione on-line di contenuti digitali; l'effettuazione per via elettronica di operazioni finanziarie e di borsa; gli appalti pubblici per via elettronica ed altre procedure di tipo transattivo delle Pubbliche Amministrazioni*".

La definizione comunitaria offre un primo significativo dato: il Commercio elettronico non è solo quello relativo agli scambi realizzati tra computer collegati in una rete telematica (come Internet), ma a tutte le fattispecie che implicano l'adozione di strumentazioni elettroniche; le televendite in radiodiffusione, le c.d. offerte off-line, per es. tramite cataloghi su CD-Rom, il sito web dell'impresa, pensato non solo come vetrina pubblicitaria per i prodotti commercializzati, ma anche come mercato in cui il cliente può scegliere, acquistare e scaricare sul proprio computer il prodotto acquistato. Un'altra indicazione che si può ravvisare dall'approccio del legislatore comunitario consiste nel fatto che il Commercio elettronico non si esaurisce nello strumento utile per il contatto tra fornitore e compratore, ma si estende a tutte le fasi della distribuzione (eccettuata la consegna che, se si tratta di beni materiali, avverrà tramite i consueti canali): dalla ricerca del potenziale consumatore, alla fase della trattativa e negoziazione, alla stipulazione del contratto, al pagamento dei prodotti o servizi acquistati e, nel caso di vendita di beni immateriali (per es. software, informazioni, ovvero altri servizi, etc.), anche alla consegna fisica o elettronica del bene/servizio acquistato o venduto.



Nella definizione comunitaria rientrano attività disomogenee quali: commercializzazione di merci e servizi per via elettronica; distribuzione on-line di contenuti digitali; effettuazione per via elettronica di operazioni quali trasferimenti di fondi, compravendita di azioni, emissione di polizze di carico, vendite all'asta, progettazione e ingegneria in cooperazione; appalti pubblici per via elettronica, vendita diretta al consumatore e servizi post-vendita. Il Commercio elettronico comprende, inoltre, prodotti (ad es., prodotti di consumo, apparecchiature specialistiche per il settore sanitario), servizi (ad es., servizi d'informazione, intrattenimento, didattica, servizi giuridici e finanziari) e attività di tipo tradizionale (ad es. l'assistenza sanitaria e l'istruzione).

Box 1

Tipologie di Commercio elettronico

Il Commercio elettronico è uno degli aspetti maggiormente studiati e approfonditi nell'ambito delle tematiche della Società dell'informazione. Il Commercio elettronico è solitamente suddiviso in due principali tipologie: **diretto** e **indiretto**: nel primo caso tutte le fasi della transazione (l'ordine, il pagamento e la consegna) avvengono on-line; nel secondo la cessione del bene avviene per via telematica, ma la consegna è eseguita con la spedizione fisica del bene all'acquirente.

Il Commercio elettronico si distingue anche in base alla tipologia di soggetti coinvolti nella transazione:

- Business to business** (transazione di beni tra aziende);
- Business to consumer** (transazioni da parte di aziende verso il consumatore finale);
- Intra-business** (lo scambio di beni e servizi avviene all'interno della stessa azienda).

2.1 Quadro normativo comunitario

L'attenzione dell'Unione europea per il Commercio elettronico ha trovato esplicito riferimento in iniziative legislative concrete.² Del pari acquisito è che ogni sviluppo del Commercio elettronico non potrà avvenire se non nell'ambito del quadro regolamentare che le istituzioni comunitarie stanno provvedendo a adottare in materia.

Le potenzialità di sviluppo che offre il Commercio elettronico e i nuovi problemi che esso pone hanno indotto la Commissione della Comunità Europea a costruire una politica comune: il commercio on-line sarà uno di quegli aspetti della Società dell'informazione che maggiormente influenzerà la vita quotidiana nei prossimi anni.

² *Raccomandazione della Commissione relativa agli aspetti giuridici della trasmissione elettronica di dati* (Com 94/820); *La Comunicazione della Commissione Europea "Globalizzazione della società dell'informazione e rafforzamento del coordinamento internazionale"* (Com 98/50) incoraggia la definizione di una politica internazionale di cooperazione nel settore della comunicazione intesa in senso globale, in particolare nell'area del Commercio elettronico; nella Comunicazione della Commissione su "Normalizzazione e società globale dell'informazione: l'approccio europeo" (Com 96/359) si legge che l'Europa deve giocare un ruolo attivo nell'attività di standardizzazione e, attraverso i vari programmi comunitari di ricerca promuovere "in collaborazione con gli operatori del mercato, lo sviluppo e l'applicazione dei dati e degli standard per il Commercio elettronico in Europa e nel mondo intero".

Sul tema, inoltre: *Strategie per l'occupazione nella società dell'informazione*, Commissione Europea, COM (00) 6193; *Le prospettive d'impiego nella società dell'informazione: valorizzazione del potenziale della rivoluzione dell'informazione*, Commissione Europea, COM (98) 590.



Assume quindi importanza particolare individuare i principali atti comunitari e il loro contenuto: solo così potrà essere delineato un quadro di riferimento per il Commercio elettronico che possa avere pretesa di completezza.

I primi elementi della politica europea sono descritti nella già citata *"Un'iniziativa europea in materia di Commercio elettronico"*..

La presente iniziativa è volta a incoraggiare un vigoroso sviluppo del Commercio elettronico in Europa. Il settore del Commercio elettronico è soggetto ad una rapida evoluzione ed eserciterà un notevole impatto sulla competitività dell'Europa nei mercati mondiali, in particolare offrirà alle PMI la possibilità di sfruttare il potenziale del Mercato Unico eliminando la distanza come fattore inibitore del commercio.

Basandosi sulle attività finora compiute dalla Commissione, il presente documento definisce, pertanto, un quadro coerente delle politiche per la futura azione comunitaria e mira a definire una posizione europea comune per conseguire più efficacemente un consenso globale in sede di negoziati internazionali.

Gli obiettivi principali dell'iniziativa comunitaria sono:

- Rafforzare il clima di fiducia da parte del mondo delle imprese e tra i consumatori sulle opportunità offerte dal Commercio elettronico;
- Integrare le iniziative legislative nazionali rispetto agli obiettivi concordati a livello UE;
- Promuovere l'adozione delle infrastrutture necessarie alla diffusione del Commercio elettronico per migliorare la competitività delle imprese europee;
- Diffondere l'uso del Commercio elettronico e –in generale- delle tecnologie tra le imprese in Europa.

La Commissione Europea interviene successivamente adottando la proposta di Direttiva Quadro del Parlamento europeo e del Consiglio relativa a taluni aspetti giuridici del Commercio elettronico nel mercato interno - "Direttiva sul Commercio elettronico" (2000/31/CE). La Direttiva, approvata in seconda lettura dal Parlamento europeo nel maggio 2000, cui gli Stati membri dovranno dare attuazione nei prossimi 18 mesi, indicata dal vertice di Lisbona come "una massima priorità" per preparare la transizione dell'Europa verso un'economia fondata sulla conoscenza e la promozione della concorrenza globale, la cosiddetta Società dell'informazione, costituisce lo strumento chiave con cui ogni impresa, ogni consumatore e ogni prospettiva di sviluppo e di ordinamento del Commercio elettronico dovranno necessariamente confrontarsi.

Il provvedimento comunitario tende a creare un contesto giuridico armonizzato al fine di favorire la realizzazione di un mercato unitario e aperto a livello europeo definendo un quadro condiviso di regole che si applicherà a tutti i servizi che coinvolgono imprese e consumatori, i servizi forniti a titolo gratuito al destinatario (finanziati dalla pubblicità), le transazioni elettroniche ed i servizi finanziari.

La proposta, pur salvaguardando i principi del mercato interno (libera circolazione dei servizi, libertà di stabilimento e fornitura) stabilisce il mutuo riconoscimento delle legislazioni nazionali ossia l'applicazione della legge del Paese di origine alle transazioni in rete.



2.2 La normativa italiana

La normativa italiana relativa all'e-commerce pone il nostro Paese all'avanguardia in Europa. L'Italia, infatti, pur non essendo uno dei Paesi più avanzati in termini di sviluppo del Commercio elettronico, è stato uno dei primi ad avvertire l'esigenza di predisporre un quadro normativo organico di riferimento per le transazioni telematiche.

Il contratto è definito elettronico o informatico quando espresso in forma digitale e si caratterizza per la sostituzione del tradizionale documento cartaceo. La sostituzione del documento informatico a quello cartaceo implica la necessità di sostituire la firma autografa propria di quest'ultimo (e che garantisce la provenienza dell'atto dal soggetto che l'ha sottoscritto) con un sistema di apposizione di firma "elettronica" su un documento di natura informatica.

In tale prospettiva si inserisce la normativa di cui al D.P.R. 10 novembre 1997, n. 513, la fonte normativa principale di riferimento, con la quale il Legislatore ha inteso attribuire validità e rilevanza giuridica ai documenti informatici, costituendo pertanto la base per la contrattazione on line, superando i dubbi e le difficoltà di un riconoscimento ai contratti digitali, della stessa tutela che l'ordinamento assimila al documento cartaceo tradizionale.

Tuttavia l'espressione più chiara degli orientamenti governativi in materia di Commercio elettronico, la possiamo trovare nel Decreto legislativo 31 marzo 1998, n. 114 recante riforma della disciplina relativa al settore del commercio.

La riforma in vigore dal 24 aprile 1999 ha infatti introdotto, oltre alla liberalizzazione delle licenze e degli orari, e alla riduzione delle tabelle merceologiche, nuove misure per le vendite per corrispondenza, per televisione e per altre vie di comunicazione.

Il dettato di legge, all'art. 21, assegna al Ministero dell'Industria, del Commercio e dell'Artigianato il compito di promuovere l'introduzione e l'uso del Commercio elettronico, per migliorare la competitività globale delle imprese, con particolare riferimento alle PMI, ma con un occhio attento alla tutela del mercato e garantendo la partecipazione italiana al processo di cooperazione e negoziazione europea ed internazionale.

Per sviluppare³ le diverse attività nazionali sul tema della Società dell'informazione, con particolare riferimento al Commercio elettronico, è stato istituito un Osservatorio permanente presso il Ministero dell'Industria, del Commercio e dell'Artigianato avente il compito di trattare ed approfondire organicamente le politiche ed i temi della Società dell'informazione e del Commercio elettronico, monitorando lo sviluppo delle diverse iniziative attivate ed individuando le occasioni/opportunità di trasferimento ad altri contesti delle esperienze man mano acquisite.

³ Nella consapevolezza che "le nuove tecnologie sono un fattore fondamentale per lo sviluppo economico, sociale ed umano" la legge finanziaria per il 2000 ha destinato notevoli risorse a progetti innovativi relativi al Commercio elettronico. Il DPEF per gli anni 2001-2004 indica, tra le priorità della manovra di finanza pubblica per il 2001, anche lo sviluppo della Società dell'informazione. In particolare, a tale sviluppo è dedicato il paragrafo VI.6 "e-society, e-government, e-commerce" nell'ambito del capitolo dedicato alle linee prioritarie di intervento strutturale per i prossimi anni. Significativamente, l'intero capitolo si apre affermando che: "In un contesto internazionale segnato dalla caduta delle barriere commerciali e finanziarie e dall'irrompere delle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione, l'autorevolezza e il benessere di un Paese dipendono in modo sempre più evidente dalla capacità di competere sul piano economico e, più in particolare, dall'essere in grado di sfruttare nella maniera migliore le opportunità offerte dai processi di innovazione oggi in atto".



Inoltre, il Governo reputa necessario l'immediato avvio di alcune iniziative nell'area del Commercio elettronico, tra le quali:

- organizzazione e realizzazione di un programma di formazione su scala nazionale per l'immissione sul nostro mercato del lavoro di adeguate risorse professionali;
- creazione di un indice telematico delle PMI italiane, pubblicamente certificato, in vista di un rapido e sicuro accesso a portali privati destinati al Commercio elettronico dei prodotti italiani;
- individuazione di sistemi pubblicamente certificati che consentano di garantire provenienza e qualità delle merci e sicurezza nelle transazioni;
- adeguata promozione all'estero dei prodotti italiani offerti tramite Commercio elettronico.

Box 2

Legislazione italiana

Legge 15 marzo 1997 n. 59, art. 15, comma 2

Delega al Governo per il conferimento di funzioni e compiti alle regioni ed enti locali, per la riforma della Pubblica Amministrazione e per la semplificazione amministrativa.

Decreto del Presidente della Repubblica 10 novembre 1997, n. 513

Regolamento contenente i criteri e le modalità di applicazione dell'articolo 15, comma 2, della legge 15 marzo 1997, n. 59 in materia di formazione, archiviazione e trasmissione di documenti con strumenti informatici e telematici

Decreto legislativo 31 marzo 1998, n.114

"Riforma della disciplina relativa al settore del commercio, a norma dell'articolo 4, comma 4, della legge 15 marzo 1997, n. 59"

Circolare n. 3487/C del 1 giugno 2000 Decreto legislativo 31 marzo 1998, n. 114

Disciplina della vendita di beni tramite mezzo elettronico. Commercio elettronico.

Legislazione comunitaria

Un'iniziativa europea in materia di commercio elettronico

Comunicazione al Parlamento europeo, al Consiglio, al Comitato economico e sociale e al Comitato delle regioni COM(97) 157

Direttiva sul commercio elettronico relativa a taluni aspetti giuridici dei servizi della società dell'informazione, in particolare il commercio elettronico, nel mercato interno

Direttiva 2000/31/Ce del Parlamento europeo e del Consiglio

3. Il Documento informatico

Negli ultimi anni la tematica del riconoscimento giuridico del documento informatico e della sua archiviazione ha avuto in Italia, in particolare nell'ambito della Pubblica Amministrazione, un'attenzione ed importanza crescenti. Il legislatore è intervenuto con disposizioni di carattere generale che hanno radicalmente innovato il quadro normativo di riferimento.

Il primo intervento legislativo era stato la Legge 4 gennaio 1968, n. 15 che prevedeva la possibilità per la P.A. e i privati di sostituire, a tutti gli effetti, i documenti dei propri archivi (scritture contabili, corrispondenze e tutti gli altri atti di cui si richiede la conservazione), con la riproduzione fotografica anche in forma di negativo (art.25). Il decreto legislativo 12 febbraio 1993, n. 39 amplia e aggiorna la norma precedente prevedendo all'art. 3 che "...gli atti



amministrativi di tutte le amministrazioni sono di norma predisposti tramite i sistemi informativi automatizzati" .

Il legislatore interviene lo stesso anno con la legge n. 537 del 1993 che istituisce la possibilità di utilizzare anche supporti ottici, purché le procedure utilizzate siano conformi a quanto dettato dall'Autorità per l'Informatica nella Pubblica Amministrazione (AIPA) (art. 2, comma 15). In questo contesto si colloca, infatti, la deliberazione AIPA del 28 luglio 1994, n. 24, che detta *"le regole tecniche per l'utilizzo di supporti ottici"* e disciplina l'intera attività di archiviazione svolta tanto dai privati quanto dalla Pubblica Amministrazione.

La legge n.59 del 15 marzo 1997, *"Delega al governo per il conferimento di funzioni e compiti alle regioni ed enti locali per la riforma della Pubblica Amministrazione e per la semplificazione amministrativa"*, conosciuta come legge Bassanini è, tuttavia, il primo provvedimento che può essere considerato "norma generale" ed organica per il settore pubblico e privato con pieno riconoscimento dei suoi effetti giuridici in ordine alla formazione, trasmissione e conservazione in via informatica del documento. Si tratta di uno strumento di estrema importanza per la semplificazione delle procedure burocratiche e la razionalizzazione della spesa pubblica permettendo - tra l'altro - la riduzione dei costi per la registrazione ed archiviazione dei documenti cartacei. In tale provvedimento, infatti, l'articolo 15 comma 2 dispone che *"gli atti, i dati e i documenti prodotti dalla pubblica amministrazione e dai privati con strumenti informatici e telematici, i contratti stipulati nelle medesime forme, nonché la loro archiviazione e trasmissione con strumenti informatici, sono validi e rilevanti a tutti gli effetti di legge"*.

Diventa di conseguenza una realtà per le Pubbliche Amministrazioni, le imprese ed i privati scambiare documenti elettronici con la stessa validità dei corrispondenti documenti cartacei.

Lo strumento di attuazione di tale legge è il DPR 10 novembre 1997, n. 513 attraverso il quale sono stati introdotti nell'ordinamento i criteri giuridici oggettivi ai quali dovranno sottostare i documenti informatici stabilendo gli scenari di riferimento giuridici, tecnologici ed organizzativi per ottenere quanto necessario ad un efficace utilizzo del documento informatico e della firma digitale.

Il DPR 513/97 definisce il documento informatico come *"la rappresentazione informatica di atti, fatti, o dati giuridicamente rilevanti (art.1, lett. a) e attribuisce validità e rilevanza a tutti gli effetti di legge alla formazione, trasmissione e archiviazione del documento medesimo"* (art. 2) rinviando ad apposite regole tecniche -D.P.C.M. 8 febbraio 1999 - gli aspetti tecnici ed organizzativi di attuazione a completamento del quadro disciplinare.

Il regolamento costituisce pertanto il criterio legale di imputazione del documento redatto mediante il computer: tramite esso l'ordinamento giuridico attribuisce il valore di piena prova alla documentazione prodotta, gestita e trasmessa attraverso l'uso dell'elaboratore elettronico.

4. La firma digitale

La firma digitale è il risultato di una procedura informatica (detta validazione) che permette di controllare l'integrità e la provenienza di un documento informatico, l'elemento essenziale per conferire validità giuridica al documento informatico.



Il carattere globale di Internet e lo sviluppo crescente del Commercio elettronico hanno reso necessario da parte delle autorità europee un approccio aperto alle nuove tecnologie e ai relativi servizi, accelerando in tal senso la definizione della normativa per il riconoscimento giuridico della firma elettronica.

L'Unione europea è intervenuta con la Direttiva che definisce il quadro giuridico per il riconoscimento in tutta Europa delle firme elettroniche.

La Direttiva emanata nel 1999 (COM99/93) definisce un quadro di riferimento comunitario nel quale l'utilizzo della firma elettronica trova applicazione nelle transizioni commerciali e per la sottoscrizione di documenti e atti emessi dalle amministrazioni pubbliche. Sono stabiliti i requisiti minimi per le strutture nazionali di certificazione della firma elettronica ed è istituito un Comitato, composto dai rappresentanti degli Stati membri, per osservare la corretta applicazione delle norme.

La Direttiva chiarisce i requisiti minimi che le firme elettroniche e i servizi di certificazione devono rispettare nell'ottica di garantire il corretto funzionamento del mercato interno. Tra gli aspetti regolati nella Direttiva ricordiamo:

- riconoscimento giuridico della firma elettronica;
- libera circolazione nel mercato interno dei prodotti e dei servizi legati alle firme elettroniche (soggetti alla legislazione e al controllo dello Stato d'origine);
- riconoscimento delle firme elettroniche a prescindere dalla tecnologia usata;
- meccanismi di cooperazione con i Paesi terzi, sulla base del mutuo riconoscimento.

I criteri armonizzati relativi agli effetti giuridici delle firme elettroniche manterranno un quadro giuridico coerente in tutta la Comunità, ma sarà il diritto nazionale a stabilire i differenti requisiti per la creazione di una firma sicura, giuridicamente equivalente alla firma autografa e a definire i campi giuridici in cui possono essere impiegati documenti elettronici e firme elettroniche.

La rivoluzione tecnologica non si limiterà a investire unicamente il mondo delle imprese, ma alla firma digitale farà largo ricorso anche il settore pubblico nell'ambito delle amministrazioni nazionali e comunitarie e nei rapporti con i cittadini e gli operatori economici; ad esempio, nei settori appalti pubblici, fiscalità, previdenza sociale, sanità e amministrazione della giustizia.



4.1 La normativa italiana

In Italia, la normativa relativa alla definizione della firma digitale ed al pieno riconoscimento dei suoi effetti giuridici fa riferimento al suddetto Decreto del Presidente della Repubblica n. 513 del 10 novembre 1997.

L'art. 1 del D.P.R. definisce la firma digitale come *"il risultato della procedura informatica basata su un sistema di chiavi asimmetriche a coppia, una pubblica e una privata che consente al sottoscrittore tramite la chiave privata e al destinatario tramite la chiave pubblica rispettivamente di rendere manifesta e di verificare la provenienza e l'integrità di un documento informatico o di un insieme di documenti informatici"*.

Il documento informatico, se sono presenti i requisiti previsti dalla normativa, è equiparato - a tutti gli effetti - al documento con apposta firma autografa; sono indicate le modalità con le quali si considera trasmesso il documento informatico (indirizzo elettronico, data e ora sia di trasmissione che di ricezione). La certificazione, indispensabile per rendere effettiva la possibilità di utilizzare la firma elettronica, è svolta da soggetti che abbiano ottenuto il riconoscimento dall'AIPA.

L'uso legale della firma digitale consentirà grossi benefici sia per il settore pubblico che per il settore privato, migliorando i processi della Pubblica Amministrazione attraverso la razionalizzazione, semplificazione ed accelerazione dei provvedimenti amministrativi con un significativo impatto sullo scenario sociale, economico e finanziario del Paese.

Il regolamento estende la validità delle firma digitale al settore privato, attribuendo rilevanza giuridica ai contratti stipulati con strumenti informatici o per via telematica mediante l'uso della firma digitale. Si potranno, pertanto, concludere contratti a distanza, effettuare pagamenti, sottoscrivere atti, certificare la propria identità siglando i documenti con una firma digitale.



Box 3

Legislazione italiana

Circolare 3 giugno 1999 dell'Autorità per l'informatica nella pubblica amministrazione AIPA/CR/22 –

Modalità per presentare domanda di iscrizione nell'elenco pubblico dei certificatori

Direttiva del Presidente del Consiglio dei Ministri 28 ottobre 1999

Gestione informatica dei flussi documentali nelle pubbliche amministrazioni

Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 22 ottobre 1999, n. 437

Regolamento recante caratteristiche e modalità per il rilascio della carta di identità elettronica e del documento di identità elettronico, a norma dell'articolo 2, comma 10, della legge 15 maggio 1997, n. 127, come modificato dall'articolo 2, comma 4, della legge 16 giugno 1998, n. 191

Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 8 febbraio 1999

Regole tecniche per la formazione, la trasmissione, la conservazione, la duplicazione, la riproduzione e la validazione, anche temporale, dei documenti informatici ai sensi dell'articolo 3, comma 1, del Decreto del Presidente della Repubblica, 10 novembre 1997, n. 513

Legge 15 marzo 1997 n. 59, art. 15, comma 2

Delega al Governo per il conferimento di funzioni e compiti alle regioni ed enti locali, per la riforma della Pubblica Amministrazione e per la semplificazione amministrativa.

Decreto del Presidente della Repubblica 10 novembre 1997, n. 513

Regolamento contenente i criteri e le modalità di applicazione dell'articolo 15, comma 2, della legge 15 marzo 1997, n. 59 in materia di formazione, archiviazione e trasmissione di documenti con strumenti informatici e telematici

Decreto del Presidente della Repubblica 20 ottobre 1998, n. 428

Regolamento recante norme per la gestione del protocollo informatico da parte delle amministrazioni pubbliche

Deliberazione 24/98 del 30 luglio 1998 dell'Autorità per l'informatica nella pubblica amministrazione

Regole tecniche per l'uso di supporti ottici

Deliberazione 15/95 del 9 novembre 1995 dell'Autorità per l'informatica nella pubblica amministrazione

Regole tecniche per il mandato informatico

Legislazione comunitaria

Direttiva del Parlamento europeo e del Consiglio del 13 dicembre 1999 relativa ad un quadro comunitario per le firme elettroniche 1999/93/CE

5. Il telelavoro

Il telelavoro rappresenta uno dei cambiamenti più importanti della nuova Società dell'informazione. Il progresso delle tecnologie informatiche e telematiche degli ultimi anni, l'evoluzione delle strutture informative aziendali e la disponibilità sempre maggiore di connessioni a basso costo fanno dell'Internet il veicolo principale per la pratica e la diffusione del telelavoro.

Con il termine telelavoro si intende ogni forma di lavoro a distanza svolta utilizzando la tecnologia informatica in luoghi diversi dai tradizionali contesti lavorativi.



Il telelavoro rappresenta, quindi, un'opportunità interessante per rispondere efficacemente a problemi ed esigenze sociali quali conciliare la vita lavorativa e familiare, ridurre l'inquinamento atmosferico nelle grandi città, superare le difficoltà di spostamento incontrate dai portatori di handicap, consentire una migliore gestione degli spazi urbani con conseguente riqualificazione delle città e miglioramento della qualità della vita, infine migliorare la produttività grazie alla possibilità di gestire in autonomia e senza un controllo burocratico la propria attività. Per converso, aspetti negativi potrebbero essere determinati dall'accentuarsi di fenomeni di esclusione da parte di categorie svantaggiate di lavoratori, per formazione o localizzazione, nonché dal potenziale e più generale isolamento derivante da una modalità operativa per definizione lontana dai tradizionali luoghi di aggregazione sociale. Qualora tuttavia, prosegua la tendenza ad includere, fin dalle battute iniziali, le comunità montane, le località distanti dai maggiori centri urbani e si tenga conto dei rischi per gli individui potenzialmente a rischio di esclusione si potranno raggiungere gli esiti positivi in termini di occupazione accordati alle nuove tecnologie.

5.1 La normativa italiana

L'Italia è stato il primo Paese europeo ad affrontare la questione della regolamentazione del telelavoro in attuazione di quanto previsto all'art.4⁴ della legge 191/98 (Bassanini ter) approvando il Decreto del Presidente della Repubblica dell'8 marzo 1999, n. 70.

Il provvedimento rappresenta indubbiamente un importante mezzo di semplificazione e snellimento dell'azione amministrativa attraverso interventi organizzativi, procedurali e tecnologici tesi a realizzare un cambiamento del funzionamento dell'apparato burocratico.

Telelavoro, infatti, vuol dire flessibilità organizzativa, nuovi spazi per semplificare procedure lavorative, sviluppare l'informatica e il lavoro in rete, fattori di innovazione che rappresentano per ciascuna amministrazione la via per valorizzare l'attività dei propri dipendenti e migliorare la qualità del servizio.

In tal senso il telelavoro richiede alle amministrazioni l'avvio di processi di semplificazione dell'attività amministrativa. Il telelavoro è, allora, uno strumento di cui avvalersi per avviare un processo di ristrutturazione, teso alla creazione di una amministrazione moderna e competitiva nella quale l'applicazione delle tecnologie informatiche possa consentire di realizzare un modello organizzativo dinamico ed una gestione flessibile del personale, funzionali al raggiungimento di obiettivi prefissati.

Tale provvedimento prevede che l'organo di governo di ciascuna amministrazione individui gli obiettivi raggiungibili mediante il ricorso a forme di telelavoro, destinandovi apposite risorse, sulla base delle proposte dei responsabili degli uffici dirigenziali.

Il regolamento interessa i lavoratori della Pubblica Amministrazione e definisce il telelavoro come una "*prestazione lavorativa eseguita da un dipendente*

⁴ L'art. 4 della L. 191/98 (comma 1) prevede che le Amministrazioni Pubbliche possono avvalersi di forme di lavoro a distanza ed "a tal fine possono installare nell'ambito delle proprie disponibilità di bilancio apparecchiature informatiche e collegamenti telematici necessari e possono autorizzare i propri dipendenti ad effettuare a parità di salario la prestazione lavorativa in luogo diverso dalla sede di lavoro. I dipendenti possono essere reintegrati, a richiesta, nella sede di lavoro originaria".



pubblico in qualsiasi luogo ritenuto idoneo, collocato al di fuori della sede di lavoro (casa, telecentro locale, locale del datore di lavoro più vicino, postazione mobile), dove la prestazione è tecnicamente possibile, con il prevalente supporto di tecnologie dell'informazione e della comunicazione che consentano il collegamento con l'amministrazione cui la prestazione stessa inerisce;" (art. 2).

Questa modalità di lavoro può essere distinta in diverse tipologie:

- il lavoro svolto presso centri satelliti: il lavoratore si sposta presso un centro (comunque vicino alla sua abitazione) attrezzato per il telelavoro. Il telecentro può essere di proprietà dell'azienda, di un consorzio di aziende, di una impresa che affitta i posti operatori o anche della pubblica amministrazione. Nel primo caso il telecentro sarà utilizzato esclusivamente da una singola impresa, negli altri sarà a disposizione di più lavoratori di imprese diverse;
- il lavoro svolto a casa detto anche "telecottage": il lavoratore, utilizzando un angolo fornito di computer, fax, modem e altre attrezzature, svolge i suoi compiti da casa. L'interazione con l'ufficio può essere costante o saltuaria. In quest'ultimo caso si riceve il lavoro da svolgere (ad esempio alcune pagine da tradurre o le specifiche di un programma da realizzare) e si invia poi il file risultante all'ufficio.
- il lavoro mobile: il lavoro si svolge da una postazione mobile, tipicamente composta da un PC portatile, un fax-modem e un telefono cellulare.

La prestazione di telelavoro può effettuarsi anche nel domicilio del dipendente, a condizione però che sia ivi disponibile un ambiente di lavoro di cui l'amministrazione abbia preventivamente verificato la conformità alle norme generali di prevenzione e sicurezza delle utenze domestiche

Le Amministrazioni Pubbliche che intendono utilizzare il telelavoro devono predisporre un progetto annuale nel quale siano definiti gli obiettivi da raggiungere, il numero di dipendenti interessato, quali funzioni decentrare e fissare standard quantitativi e qualitativi per valutare la prestazione. Il livello retributivo per i telelavoratori deve essere analogo a quello dei colleghi che lavorano in ufficio, tuttavia i dettagli dovranno essere definiti dalla contrattazione collettiva.

Presso il Dipartimento della Funzione Pubblica è stata istituita una commissione con l'obiettivo di contribuire operativamente all'utilizzo del telelavoro nel pubblico impiego.

Per quanto riguarda la regolamentazione del telelavoro nel settore privato proseguono i lavori sul disegno di legge presentato al Senato dal Senatore De Luca (Ddl S2305).

In questo disegno di legge il telelavoro è definito *il lavoro in qualsiasi forma prestato, mediante l'impiego di strumenti telematici, da luogo diverso e distante rispetto a quello nel quale viene utilizzato".*

Obiettivo del provvedimento è incentivare il ricorso al telelavoro da parte delle aziende private pur garantendo al telelavoratore: il diritto ad un uguale trattamento salariale e giuridico a parità di categoria; il diritto di informazione e partecipazione su circostanze rilevanti dell'impresa; il diritto alla socialità



informatica per l'esercizio del quale è previsto che il telelavoratore subordinato abbia diritto al collegamento telematico interattivo, nell'ambito dell'azienda del datore di lavoro, per scambiare messaggi "anche non inerenti alla prestazione lavorativa"; i diritti di affissione e sindacali da esercitare in assemblea telematica (teleconferenza) o tramite bacheca elettronica.

Il telelavoro è tuttavia già presente nel settore privato dove sono state avviate sperimentazioni a seguito di accordi tra le singole aziende ed i sindacati di categoria.

5.2 Quadro normativo comunitario

La Comunità Europea ha dato un forte impulso per lo sviluppo e la diffusione del telelavoro attraverso una serie di iniziative.

Ricordiamo in particolare il Libro Bianco dell'allora presidente Jacques Delors⁵, discusso dal Consiglio dei Ministri nel dicembre del 1993. Nel documento si prende atto di come *"il telelavoro rappresenti uno dei maggiori fenomeni socioeconomici tra quelli indotti dallo sviluppo delle telecomunicazioni"* e gli si riconosce un *"ruolo fondamentale nel porre freno all'attuale crisi occupazionale che coinvolge l'economia europea"*; in particolare il telelavoro deve divenire *"il principale attore nella rilocalizzazione del lavoro e delle imprese nelle aree svantaggiate del continente (aree rurali, aree periferiche e vecchie aree industriali abbandonate)"*. L'obiettivo è di arrivare in Europa alla somma di *"10 milioni di telelavoratori nel 2000"*.

Il Rapporto Bangemann ha definito le applicazioni da perseguire per far fronte alle nuove sfide della Società dell'informazione individuando nel Telelavoro la forma più avanzata di flessibilità organizzativa e uno degli obiettivi primari.

Box 4

Legislazione italiana

Legge 16 giugno 1998, n. 191

Modifiche ed integrazioni alle leggi 15 marzo 1997, n. 59, e 15 maggio 1997, n. 127, nonché norme in materia di formazione del personale dipendente e di lavoro a distanza nelle pubbliche amministrazioni. Disposizioni in materia di edilizia scolastica - Collegato alla legge di Bilancio dello Stato per l'anno 1998

Decreto del Presidente della Repubblica 8 marzo 1999, n. 70

Regolamento recante disciplina del telelavoro nelle pubbliche amministrazioni, a norma dell'articolo 4, comma 3, delle legge 16 giugno 1998, n. 191

6. La privacy

Il tema della Privacy si trova in una fase di aperto dibattito ed evoluzione sociale e normativa. La tutela della riservatezza dei dati personali si è fondata in passato sul principio statico del divieto di accesso alle informazioni. Nell'attuale contesto transnazionale di telematica diffusa, è avvertita l'esigenza di applicare un approccio dinamico, che consenta al singolo di controllare la

⁵ "Crescita, competitività, occupazione - Le sfide e le vie da percorrere per entrare nel XXI secolo - Libro Bianco COM(93) 700



raccolta, l'elaborazione e la diffusione dei dati che lo riguardano, contribuendo a determinare attivamente i confini della propria sfera privata.

6.1 Quadro normativo comunitario

L'Unione europea ha esercitato la funzione di definire in modo omogeneo le istanze comuni, emanando in particolare la Direttiva 95/46/CE - indicante la necessità di istituire in ciascun Paese membro un'Autorità Garante, indipendente dal Governo e dalla Pubblica Amministrazione, alla quale siano assegnati compiti assai ampi di tutela della Privacy - e successivamente la Direttiva 97/66/CE, atta ad assicurare un livello equivalente di tutela della riservatezza dei dati personali all'interno della Comunità, garantendo al contempo la libera circolazione di tali informazioni, anche attraverso la definizione di standard tecnici.

6.2 La normativa Italiana

In Italia la Direttiva 95/46/CE è stata recepita tramite la legge 31 dicembre 1996, n. 675, e Delega al Governo n.676/96. La questione è trattata prescindendo dai supporti impiegati per la raccolta, la conservazione e l'elaborazione dei dati, applicandosi di conseguenza sia alle modalità tradizionali che telematiche. E' da ricordare tuttavia che tra le deleghe al Governo previste dalla legge 676/96 è prevista l'emanazione di specifico Decreto Legislativo delegato, che armonizzi le norme generali con i servizi di comunicazione e di informazione per via telematica (on-line). La legge 675/96 contiene principi che si ispirano ad esigenze di trasparenza e di correttezza:

- I dati personali possono essere elaborati solo con il consenso dell'interessato o quando la legge lo consenta o lo imponga;
- Gli interessati devono essere informati circa l'elaborazione dei dati che li riguardano e devono disporre del diritto di accesso per controllare l'ambito e l'accuratezza dell'informazione elaborata;
- Sussiste sempre il diritto di opporsi all'elaborazione dei dati, salvi i casi previsti.

Il legislatore - prefiggendosi di tutelare la riservatezza dell'individuo - ha ritenuto che il bene giuridico possa ritenersi leso qualora un soggetto acceda senza averne diritto ad un sistema informativo protetto da misure di sicurezza. In tal modo è stata senza dubbio sancita la pregiudizialità, anche giuridica, della sicurezza sulla riservatezza.

Nella legge 675/96 vengono poste le basi di definizione delle misure minime di sicurezza: predisposizione di misure di sicurezza idonee a ridurre al minimo i rischi di distruzione, perdita anche accidentale dei dati, di accesso non autorizzato o di trattamento non consentito o non conforme alle finalità della raccolta; obblighi e responsabilità devono essere adattati al livello delle conoscenze tecniche e alle finalità della raccolta.

I termini per conformare le banche dati alle misure minime di sicurezza previste sono indicati nel DPR 318 del 28 luglio 1999.



7. Il diritto d'autore

Il forte impatto dovuto alle potenzialità delle opere multimediali ha determinato negli ultimi anni un crescente interesse sia economico che politico al fenomeno "multimediale". In particolare, l'acquisizione dei diritti di copyright in ordine ai prodotti utilizzati per la realizzazione dell'opera multimediale costituisce un punto cruciale la cui soluzione rappresenta una delle sfide poste dalla globalizzazione e dai mezzi di comunicazione multimediali.

In passato, la protezione del diritto era essenzialmente basata sul presupposto che l'opera dell'ingegno dovesse fissarsi su supporti fisici (carta, materiali plastici per le opere musicali) e quindi, pur essendo immateriale, esisteva materialmente all'interno di una organizzazione giuridica territoriale.

La diffusione di Internet e della tecnologia digitale ha di fatto eliminato i presupposti della materialità e della territorialità necessari per la divulgazione e la trasmissione dell'opera. Oggi chiunque può riprodurre indefinitamente sulla Rete (quindi senza alcun supporto materiale), le opere dell'ingegno altrui rendendole così disponibili agli utenti di Internet ovunque essi si trovino (superando così barriere e confini territoriali).

Il tipo di supporto nel quale l'opera viene raccolta e il tipo di strumento utilizzato per la fruizione dell'opera non incidono sulla sua definizione, mentre risultano determinanti nel momento in cui si discute delle possibilità offerte dalla forma digitale la tutela del prodotto multimediale e i limiti che questo incontra. Il requisito di maggiore specificità delle opere multimediali consiste nella loro *interattività*, ossia la possibilità dell'utente di intervenire attivamente nella fruizione dell'opera, determinando e scegliendo il percorso di accesso alle informazioni secondo i propri obiettivi e necessità, entro i limiti assegnati.

Il processo di *digitalizzazione* pone problemi ancora irrisolti, quali la possibile sottrazione, riproduzione e rielaborazione dell'opera (documento digitale, sia esso un testo, un'immagine) in copie perfette e identiche in numero illimitato e la trasmissione completa e pressoché immediata dell'informazione. Pertanto, con l'uso di sistemi di comunicazione on-line si esplica una *dematerializzazione* dell'opera mediante la tecnologia digitale.

7.1 La normativa italiana

Dal punto di vista del diritto interno, per tutelare il contenuto di un sito - e le opere d'ingegno di carattere creativo in genere - dall'appropriazione non autorizzata da parte di terzi intervengono gli strumenti forniti dalla repressione alla concorrenza illecita, le norme del Codice Civile (art. 2575 e seguenti) e soprattutto la legge n. 633 del 22 aprile 1941⁶ relativa alla "Protezione del diritto d'autore e di altri diritti connessi al suo esercizio".

La legge del '41 si applica all'immissione in rete di un'opera protetta, operazione riservata all'autore o a un soggetto autorizzato allo sfruttamento

⁶ Il diritto d'autore tutela una larga tipologia di opere e prestazioni di carattere intellettuale. In primo luogo le opere a contenuto artistico, quali le opere letterarie, teatrali, musicali, i films, le opere dell'arte figurativa; quindi gli scritti a contenuto scientifico e didattico, le opere dell'architettura, le opere radiofoniche e televisive, le fotografie, le prestazioni degli interpreti, le traduzioni, le compilazioni e raccolte non banali, i programmi dei calcolatori, ecc; Informatica giuridica on line - Internet e il diritto d'autore di *Benedetta Sabina Valentini*



dell'opera stessa, salvo ovviamente le eccezioni previste dalla legge sul diritto d'autore in materia di uso personale o di utilizzo per rilevanza sociale.

7.2 Quadro normativo comunitario

In assenza di fonti normative interne ad hoc sul diritto d'autore e Internet, diventa prioritario individuare il regime giuridico applicabile alle opere multimediali.

Un rilevante impulso è esercitato, in tal senso, dalla più recente normativa europea, conformemente alle nuove esigenze della Società dell'informazione - Il Rapporto Bangemann sottolinea come *"i diritti di proprietà intellettuale costituiscano un fattore importante per lo sviluppo dell'industria europea competitiva, sia nel settore della tecnologia dell'informazione che più in generale in un'ampia gamma di settori industriali e culturali"* e *"continuare ad essere considerata una priorità tanto a livello europeo quanto sul piano internazionale"* -

Nella disciplina comunitaria, comunque, non esiste una normativa specifica per la tutela delle opere multimediali diffuse per via telematica.

Nondimeno, nell'Unione europea possono essere applicate alle reti telematiche le norme relative alla protezione dei programmi per computer contenute nella Direttiva sulla Protezione del Software (91/250/ECC), la Direttiva sulla protezione dei database (96/9/CE), la Direttiva sui Diritti di Noleggio (92/100/ECC) e alcune norme presenti nella Direttiva sulle Comunicazioni via satellite e via cavo (93/83/ECC).

La Direttiva del Parlamento Europeo e del Consiglio sull'armonizzazione di taluni aspetti del diritto d'autore e dei diritti connessi nella Società dell'informazione (COM(97)0628) approvata il 10 febbraio 1999 è certamente quella che presenta per prima alcune proposte concrete per una disciplina complessiva delle comunicazioni digitali fornendo risposte ai problemi emergenti.

Lo scopo della Direttiva è di aggiornare la legislazione europea sul diritto d'autore a fronte degli ultimi sviluppi della tecnologia, soprattutto per quanto riguarda i problemi connessi all'uso sempre più esteso di Internet. La Direttiva tende anche ad adeguare la legislazione comunitaria con i requisiti principali dei trattati OMPI in materia di diritto d'autore, per consentire sia all'UE che ai singoli Paesi membri di ratificarli.

Il provvedimento affronta il problema della tutela del diritto d'autore nell'ambito delle comunicazioni digitali affermando che "una qualsiasi forma di comunicazione digitale deve tutelare l'interesse economico che le industrie hanno nell'investire in attività creative, tutela assicurata attraverso strumenti tecnici e legali affinché gli autori possano controllare e monitorare l'uso dell'opera distribuita su carta una rete telematica globale". La Direttiva individua esattamente quali sono le opere protette ed i soggetti titolari del diritto d'autore e dei diritti connessi.

L'art.2 attribuisce agli autori, artisti interpreti o esecutori, produttori di fonogrammi o film ed organismi di diffusione radiotelevisiva il diritto esclusivo di autorizzare o vietare qualsiasi tipo di riproduzione, diretta o indiretta, temporanea o permanente sia essa compiuta in rete od al di fuori della rete. Per riproduzione *diretta* si intende, secondo la comunicazione della Commissione, *il fatto di riprodurre direttamente un'opera od un altro oggetto*



protetto su un supporto identico o differente"; mentre la riproduzione *indiretta* è quella "*eseguita in più tappe* (come ad esempio la registrazione di un suono che è stata realizzata a sua volta sulla base di un fonogramma).

Da sottolineare, inoltre, come le particolari modalità di trasferimento delle informazioni digitali abbiano imposto alcune importanti deroghe ed eccezioni:

- al diritto esclusivo di riproduzione quando essa sia caratterizzata da transitorietà e effettuata con l'unico scopo di consultare il materiale protetto;
- a favore di persone disabili ai fini di istruzione e apprendimento;
- a beneficio di librerie, biblioteche e istituzioni culturali per evitare che la loro attività sia limitata dalla diffusione delle opere on-line.

La Direttiva riconosce, inoltre, all'avente diritto, un equo compenso per le riproduzioni dell'opera e la possibilità di riprodurre su carta i documenti, su supporti analogici di registrazione sonora, visiva o audiovisiva e su supporti digitali ma soltanto se l'uso è personale ed esclude i fini commerciali.



CAPITOLO II

L'INDUSTRIA DELLA COMUNICAZIONE

Premessa

In questo capitolo sono presentate le informazioni più significative desunte dalle monografie macrosettoriali, curate da ciascuna delle Associazioni che hanno aderito al progetto Mastermedia.

Il percorso di ricerca concordato nell'ambito del progetto richiedeva il contributo da parte dei rappresentanti le Associazioni aderenti che si è voluto concretizzare nella stesura di singoli approfondimenti che permettono di rispondere a due principali esigenze:

- conoscere con un buon grado di precisione – e direttamente dagli addetti ai lavori – tutte le caratteristiche dei molteplici sub-ambiti in cui i partner del progetto sono attivi;
- acquisire le informazioni sulle principali peculiarità delle imprese attive in tali sub-ambiti per comprendere le attività svolte dalle imprese *multiplemedia* oggetto della ricerca.

Il bisogno di conoscenza di settori così particolari quali quelli indagati ha portato l'èquipe di ricerca a privilegiare la realizzazione di una traccia standard, che permettesse di ottenere, da un lato, il dettaglio di ogni informazione ritenuta utile ai fini conoscitivi prima accennati per ogni partner. Inoltre, attraverso uno strumento standard quale quello impostato, è stato anche possibile rielaborare le informazioni fornite in forma parzialmente aggregata, impostando così una sorta di *summa-base* – in termini di analisi SWOT – relativa ad una parte delle Associazioni coinvolte nel progetto Mastermedia.

I macroambiti proposti dal gruppo di lavoro agli estensori delle monografie sono stati i seguenti:

- Caratteristiche generali del settore
- Caratteristiche strutturali del settore
- Aspetti contrattuali del settore
- Conclusioni, in termini di analisi SWOT (punti di forza, punti di debolezza, opportunità e minacce)

Ciascuno di tali punti era stato successivamente articolato in voci più dettagliate.

Così, ad esempio, il primo prevedeva alcuni suggerimenti per un livello ulteriore di approfondimento; più nello specifico:

- 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



Il punto relativo alle caratteristiche strutturali è stato ulteriormente articolato al fine di cogliere nel dettaglio le peculiarità delle strutture produttive. Ne è derivata una suddivisione che ha incluso quindi:

- Dimensione aziendale
- Turn-over delle imprese
- Localizzazione geografica delle imprese
- Assetto proprietario
- Grado di specializzazione
- Tipologie prevalenti di impresa e loro caratteristiche (assetti e struttura finanziaria)
- Caratteristiche dei prodotti/servizi offerti
- Struttura della domanda
- Grado di internazionalizzazione delle imprese (export)

E' stato richiesto di attribuire attenzione agli aspetti quantitativi riferiti all'occupazione - 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) – nella convinzione che questo particolare aspetto, in una ricerca che affronta temi quali le professioni e le competenze, fosse imprescindibile.

Il terzo punto, relativo agli aspetti contrattuali, ha previsto nello specifico:

- la descrizione di aspetti più rilevanti legati alla contrattazione nel settore;
- la descrizione e l'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.

Nel quarto punto, infine, si è chiesto di presentare uno schema che sintetizzasse i punti di forza, di debolezza, le opportunità e le minacce, secondo la tecnica, utilizzata in particolar modo dall'Unione Europea per i percorsi di valutazione delle politiche pubbliche denominata "analisi SWOT" (acronimo inglese che indica i quattro indicatori già enunciati).

I contributi forniti⁷⁷ sono stati realizzati con modalità sostanzialmente simili, in funzione, come già accennato, della traccia fornita, sebbene in alcuni casi vi sono stati scostamenti dalla stessa.

Nelle pagine che seguono si propone la summa di tutti gli aspetti, siano essi positivi o espressione di criticità, emersi dalle analisi condotte, su parte delle Associazioni coinvolte nel progetto Mastermedia. In seguito si inserisce:

- uno schema riassuntivo delle principali caratteristiche strutturali;
- una descrizione degli aspetti più 'operativi' delle attività svolte, basata sulle voci previste nella traccia inviata incrociate con le informazioni fornite da ciascuna Associazione;

⁷⁷ La versione integrale delle monografie macrosettoriali è consultabile sul sito del progetto Mastermedia



- il prospetto descrittivo dei punti di forza e delle criticità secondo quanto previsto dall'analisi SWOT.

Si è ritenuto opportuno trattare le informazioni anche per ogni singola Associazione in quanto, sebbene presente un filo conduttore che le può collegare tra loro (dato dall'oggetto della ricerca), restano pur sempre sensibili differenze che sembra più proficuo far emergere e trattare a sé, anziché gestire in forma aggregata (considerando cioè l'insieme delle stesse Associazioni come oggetto unico di indagine).

Le monografie prodotte dalle Associazioni hanno rappresentato un prezioso contributo, in termini generali, per l'arricchimento del presente rapporto di indagine nello specifico per l'apporto conoscitivo fornito per la stesura della parte che segue: in alcuni casi, per evitare fraintendimenti o interpretazioni erranee, sono stati utilizzati passi interi di tali monografie, in altri invece le informazioni sono state sintetizzate o rielaborate in funzione dell'impostazione data a questo capitolo.

Le sintesi proposte in questa sede non vanno intese come alternative alla lettura delle monografie macrosettoriali nell'edizione integrale; infatti, in esse non ricompaiono tutti gli aspetti trattati dai vari estensori dei singoli lavori e spesso, nella realizzazione di questi abstract, si è ritenuto opportuno rimandare alle versioni originali per recepire informazioni complete nel loro insieme.

Un'ultima precisazione: per due contributi si è scelto di procedere in modo leggermente differente. Si è già accennato in precedenza come la traccia fornita dall'équipe di ricerca fosse sia indicativa che minima per l'acquisizione delle varie informazioni. In due casi (l'Associazione degli editori - AIE – e quella dei rappresentanti di macchine, attrezzature e sistemi per le arti grafiche - ARGI) vi sono degli scostamenti dalla traccia proposta.

La scelta operata a tal proposito dall'équipe è stata quella, per AIE, di evidenziare il tipo di settore in cui le imprese associate operano e le loro principali peculiarità e la descrizione del contenuto dei capitoli che compongono la monografia originale. In questo modo è possibile, per il lettore interessato, a specifici argomenti, trovare con facilità quello di maggior interesse dal momento che, nel sito Mastermedia, il rapporto di AIE è mantenuto nella sua interezza.

Nel caso di ARGI, che ha presentato una disamina del mercato di riferimento delle imprese associate, con approfondimenti relativi alle caratteristiche economiche delle stesse imprese e alle principali composizioni dei fatturati subsettoriali. Il rapporto prodotto da questa Associazione è stato utilizzato solo nelle parti che permettevano di acquisire i dati strutturali e le più significative informazioni sulle variabili economiche. Anche in questo caso maggiori dettagli sono reperibili nel rapporto originale, cui si rimanda per desiderio e dovere di completezza.



1. La comunicazione editoriale: sintesi delle analisi SWOT

L'informazione, nel suo significato più esteso, rappresenta certamente l'elemento chiave nelle relazioni presentate dalle associazioni di categoria afferenti alla comunicazione editoriale.

L'informazione è considerata unanimemente come l'elemento portante su cui buona parte delle imprese possono far leva per cogliere opportunità di sviluppo futuro.

Diffusa attraverso supporti cartacei o mediata dalle tecnologie sempre più sofisticate dell'informatica, la detenzione di competenze che permettano di lavorare nell'ambito dell'informazione appare un punto di forza di indubbia portata e di positive conseguenze.

La tradizione consolidata fra le imprese italiane afferenti a questo settore rappresenta una garanzia per mirare ad un'ulteriore rafforzamento del ruolo delle aziende attive in questo ambito.

Peraltro, nonostante i consumi censiti degli italiani in tema di cultura e lettura non pongano il nostro Paese ai vertici delle classifiche europee, è indubbio lo sviluppo potenziale dell'editoria in generale, supportata in questo dalla crescita rilevata nelle ultime statistiche della domanda di prodotti di tipo editoriale.

In questo senso, comunque, tutte le aziende che operano in tale ambito, confidano nell'esperienza e nella capacità a coltivare il gusto per la cultura e il sapere, i cui concreti strumenti sono proprio rappresentati dai prodotti della comunicazione editoriale.

Inoltre, la diffusione dell'informatica, che sembra giocare un ruolo ambivalente – in quanto considerata al contempo un supporto imprescindibile, sia a livello di produzione che di diffusione, e una minaccia per il ciclo produttivo, in termini di potenziale elemento di contrazione di alcune figure professionali – evidenzia in generale aspetti che appaiono più positivi che negativi. Ciò in quanto, essa rappresenta la garanzia di circolazione dell'informazione – anche se a volte con modalità troppo libere – ed è quindi implicitamente considerabile come un costante strumento di tipo pubblicitario.

La riprova dell'importanza della diffusione delle nuove tecnologie dell'informazione è sostenuta dall'attesa dell'impatto dei nuovi mercati 'digitali' sulle imprese addette alla produzione editoriale. Sembra, quindi, che ormai a tutti i livelli sia piuttosto radicata la consapevolezza (a volte percepita e dichiarata come quasi ineluttabile) del ruolo fondamentale che l'informatica avanzata dovrà e potrà giocare negli equilibri ad oggi esistenti nel mercato in analisi.

Nelle imprese del settore editoriale si rileva, inoltre, la particolare attenzione tributata alla cultura e alla diffusione di opere italiane: dai programmi di sostegno, alle manifestazioni nazionali pianificate da tempo, cui viene dato ampio spazio con un notevole anticipo, si sottolineano queste opportunità di sviluppo sostenibile.

Un'opportunità spesso citata consiste nella pianificazione di investimenti a medio e lungo termine, con l'intento sia di far fronte ai cambiamenti in atto, sia di consolidare le posizioni raggiunte, ricavando nuove nicchie di mercato o un assestamento di quelle già controllate.

Dal punto di vista della creazione di nuovi posti di lavoro, anche a seguito dei cambiamenti in parte auspicati e in parte previsti, la situazione



dichiarata è più orientata alla prudenza. Soltanto chi opera direttamente e costantemente con le nuove tecnologie dell'informazione considera probabile che le modifiche producano la creazione di opportunità di lavoro. In linea di massima, come già detto, è la cautela a dominare nelle affermazioni fatte. E' invece ammessa l'ipotesi che eventuali modifiche future possano riflettersi soprattutto nelle forme di assunzione, con relativo privilegio – a seconda ovviamente dei settori e delle tipologie di attività – per contratti a tempo indeterminato. Certamente, comunque, la diffusione delle tecnologie informatiche sta già producendo nella contrattualistica alcuni orientamenti che si discostano dal passato (basti pensare, ad esempio, al telelavoro e alle sue implicazioni).

Una considerazione che emerge in alcuni casi, sempre a proposito dei riflessi sul mercato del lavoro di questi settori, è data dalla creazione di impresa. Da un lato essa è considerata come opportunità, dall'altro la strada del lavoro autonomo, in forma consulenziale e imprenditoriale, è guardata con una certa perplessità: del resto più di un osservatorio rileva il pericolo di un avvio azzardato, con conseguente nascita di imprese destinate a vita breve. Seppure queste affermazioni siano certamente settoriali, il rischio d'impresa è presente anche a livelli più elevati, quando si sottolinea come la costante spinta all'investimento, sia la chiave di successo e, al contempo, il motivo principale di cessazione di attività di imprese di consolidata tradizione e di dimensioni non necessariamente piccole (quindi potenziali entità trainanti).

Un punto reputato invece di debolezza, a volte addirittura una minaccia, è dato dall'eccessiva parcellizzazione del tessuto imprenditoriale – in tutti i settori in analisi - da intendersi anche come un indicatore delle dimensioni medie delle imprese attive (generalmente piccole, e quindi più a rischio).

Allo stesso modo il mercato internazionale è considerato con valenza mista, dall'opportunità (quando non un aspetto su cui continuare a puntare) fino al caso opposto della minaccia: in questo caso essa è 'personalizzata' soprattutto nella concorrenza delle imprese straniere che con maggior disinvoltura e facilità riescono ad inserirsi nei mercati, in alcuni casi aiutate dalla contiguità territoriale degli sbocchi potenziali, in altre dalla maggior disponibilità finanziaria.

L'ipotesi della concorrenza degli stranieri è poi alimentata dall'informatica, che se da un lato permette di abbattere barriere spazio-temporali, dall'altro è anche un ottimo veicolo di penetrazione.

Aspetto, infine, segnalato come minaccia è paradossalmente rappresentato, secondo alcuni, dalle riforme in atto nei livelli di istruzione. In questo senso, sebbene le finalità dei tali riforme siano percepite come funzionali al rafforzamento della cultura, specifica e generale, dall'altro sono considerate come un'incognita di cui dover comunque tenere conto, almeno sotto due aspetti: la riduzione dei cicli (per la scuola secondaria superiore) e la duplicazione dei livelli universitari, con iter indipendenti (da due e da tre anni) non necessariamente percorribili in modo consequenziale.

Emerge, dunque, dalle riflessioni delle varie associazioni uno scenario stimolante, carico di implicazioni nuove e di opportunità le quali, se colte, possono ridefinire gli scenari economici per gli addetti ai lavori. Allo stesso tempo molti di questi aspetti considerati come dotati di valenza positiva sembrano contenere al proprio interno altre caratteristiche, questa volta di segno opposto. Lo scenario di riferimento, in fase di cambiamento, è



percepito come una sfida dai contorni ben delineati, ma dalle conseguenze piuttosto incerte. La volontà comunque di partecipare attivamente a questo particolare momento risulta un leit motiv diffuso presso tutte le imprese. Un'attesa stimolante, ma con incognite anche di tipo strutturale; certamente i prossimi anni (cinque-dieci) saranno quelli decisivi per definire i ruoli e le opportunità dei vari soggetti, tutti comunque ben consci delle opportunità che devono/possono essere colte e delle modalità per poterlo fare.

2. L'Osservatorio tecnico per i quotidiani e le agenzie di informazione

Il rapporto Fieg-Asig mette in evidenza come le imprese editrici di quotidiani basino la propria 'vita economica' su due servizi: la vendita delle copie stampate (mercato di riferimento diffusionale) e la vendita di spazi pubblicitari (mercato di riferimento pubblicitario).

Il primo ambito ha fatto registrare, nel 1999, un lieve incremento in termini di diffusione media giornaliera di copie, cui ha peraltro fatto riscontro un calo nella tiratura, correlata anche al calo delle rese. Dal punto di vista delle caratteristiche dei prodotti si rileva un aumento della diffusione dei quotidiani a tiratura territoriale, locale e nazionale o solo nazionale, e da una diminuzione di quelli sportivi.

Il dato, secondo gli estensori, sono positivi sebbene ancora distanti dai momenti particolarmente favorevoli vissuti dal settore nel 1990.

I 'consumatori' del prodotto delle società editrici di quotidiani si rivolge ad un target di oltre 19,5 milioni di persone, con scarsa incidenza delle fasce dei più giovani e degli ultrasessantacinquenni. Dal punto di vista territoriale si evidenzia uno iato tra Nord e Sud dell'Italia, con la prima macro area geografica allineata ai paesi occidentali in quanto ad indici di lettura, e con la seconda ben distante da tali indici.

Il mercato pubblicitario (il secondo ambito di riferimento del rapporto) ha registrato pur esso un andamento positivo nel corso del 1999: il mezzo che ha manifestato una crescita maggiore risulta la radio, seguita dalla pubblicità diffusa via cartacea (in particolare proprio dei quotidiani).

Sul segmento di mercato in analisi, sulla base dei dati raccolti dall'Osservatorio Tecnico per i quotidiani, operano i seguenti attori:

- testate quotidiane
- società editrici
- centri stampa
- società concessionarie di pubblicità
- agenzie di informazione (che producono informazione e vendono a quotidiani, periodici, società private, enti pubblici)
- *service*, cioè strutture che forniscono alle società editrici prodotti e servizi di natura giornalistica e tecnica.

Per quel che concerne la modalità di distribuzione del prodotto, esso si inquadra in un ciclo lineare con alcune peculiarità quali la durata del ciclo produttivo di 24 ore, con picchi a fine giornata e l'assenza di magazzino. Inoltre il servizio di diffusione deve garantire un servizio rapido, preciso ed



economico. A ciò si aggiungono due ulteriori elementi: la forma contrattuale particolare (contratto estimatorio⁸) e la vendita presso rivenditori autorizzati, con garanzia di equità per tutti gli editori.

Da notare infine che l'incidenza sulle vendite degli abbonamenti è, ad oggi, estremamente contenuta, specie a confronto con i più grandi paesi industrializzati.

Dal confronto tra i dati italiani, relativi a diffusione e indice di lettura, con quelli di altri paesi (Francia, Germania, Gran Bretagna, Stati Uniti e Giappone), gli estensori del rapporto evidenziano quanto segue.

“L'aspetto più evidente che emerge dal confronto tra l'Italia e gli altri paesi è il basso livello di diffusione e readership. Il Paese più vicino, la Francia, ha una diffusione media giornaliera superiore di quasi il 50%, e gli altri Paesi sono ancora più lontani: in Germania si vendono quattro volte più giornali che in Italia, con un tasso di readership triplo, mentre in Giappone le copie vendute per mille abitanti sfiorano le seicento, con un venduto superiore ai settanta milioni di copie al giorno e una readership superiore all'80 %.

L'Italia si segnala in negativo anche per la bassissima percentuale delle copie vendute in abbonamento, il 9 % appena contro il 34 % degli USA, il 52 % della Francia, il 70% della Germania, il 94 % del Giappone. Poco significativo il dato relativo alla Gran Bretagna (13% soltanto di copie vendute in abbonamento), in quanto riflette la particolarità di un mercato dove una grande percentuale delle copie dei quotidiani popolari a larga tiratura viene venduta attraverso lo *strillonaggio*.

Il basso livello degli abbonamenti, e più in generale le caratteristiche del sistema distributivo italiano, costituiscono un significativo elemento di criticità dell'industria editoriale italiana, del quale ci occuperemo più diffusamente nel capitolo successivo.

L'Italia è l'unico, tra i Paesi industrialmente avanzati, nel quale il consumo dei quotidiani è prevalentemente maschile: in tutti gli altri Paesi per i quali sono disponibili questi dati, infatti, la percentuale di readership della popolazione femminile è sostanzialmente allineata con quella dell'intera popolazione, mentre in Italia è inferiore di ben dieci punti percentuali.”⁹

Le imprese editrici di quotidiani sono prevalentemente di piccole e medie dimensioni, con un numero di dipendenti mediamente inferiore al centinaio: la distribuzione nel territorio mostra una particolare concentrazione di aziende nel Nord (almeno il 40% delle imprese e più del 50% dei dipendenti nazionali). Per quanto riguarda gli indicatori economici, gli ultimi dati di bilancio disponibili (relativi all'esercizio 1998) evidenziano un fatturato complessivo di poco inferiore a 5.300 miliardi di lire, in crescita del 7,6% rispetto all'anno precedente, con un utile netto di 260 miliardi di lire, più che doppio rispetto al 1997.

Ancora, nel rapporto, gli estensori segnalano che “ il totale degli addetti del settore dei quotidiani, limitandosi soltanto a società editrici, società stampatrici ed alle più importanti agenzie di informazione, si aggira intorno alle 15.000 unità tra giornalisti e poligrafici”, come verrà meglio dettagliato più avanti.

⁸ Una parte consegna uno o più beni mobili all'altra e questa si impegna a pagarne il prezzo, salvo restituire detti beni entro i termini pattuiti (art. 1556 Cod. Civ.). La quota del prezzo di copertina, attualmente concordata, che deve essere restituita all'editore, è pari all'81% del prezzo di copertina.

⁹ Estratto dal Rapporto FIEG-ASIG presentato nell'ambito del progetto Mastermedia.



L'Osservatorio ha censito, alla fine del mese di giugno 2000, 103 società editrici di quotidiani, 92 centri stampa, 76 agenzie di informazione. I dati occupazionali sopra riportati, tuttavia, si riferiscono alle aziende che applicano i contratti di lavoro del settore, quello giornalistico e quello dei poligrafici, che sono poco meno di 160: circa 80 società editrici, poco meno di 50 società stampatrici, 16 agenzie di informazione, ed una quindicina di altre società, tra service a associazioni di categoria. Ci sono dunque più di cento tra editori, stampatori e agenzie di informazione che sfuggono all'analisi: si tratta perlopiù di realtà piccole e piccolissime, di poco rilievo industriale, oppure, nel caso di società di stampa, di aziende che applicano ai propri dipendenti il contratto dell'industria grafica. Possiamo comunque stimare in oltre il 90% la rappresentatività delle aziende che applicano i contratti di lavoro del settore.

Appare evidente che il tessuto medio del settore è costituito da aziende medio-piccole: la media di dipendenti del settore è di circa 90 addetti per azienda tra giornalisti e poligrafici. Se scendiamo più nel dettaglio, possiamo vedere come nelle società editrici ci sia una media di circa 80 poligrafici e 65 giornalisti per azienda, tra le agenzie di informazione di 35 poligrafici e 50 giornalisti, mentre ogni società stampatrice ha in media 40 dipendenti poligrafici e - ovviamente - nessun giornalista.¹⁰

Dal punto di vista della bilancia commerciale con l'estero, l'import prevale sull'export per ognuna delle tre aree di costo.

Infatti:

- per quel che concerne i servizi giornalistici, le agenzie di stampa e i quotidiani importano informazione dalle più grandi agenzie internazionali;
- per quanto riguarda la carta dei quotidiani, l'Italia importa dall'estero la maggior parte del suo fabbisogno;
- le attività di stampa all'estero dei giornali italiani sono maggiori di quelle dei quotidiani esteri che stampano in Italia.

Sul fronte del fatturato gli estensori del rapporto FIEG-ASIG segnalano come " nel 1998 il fatturato è cresciuto del 7,6% circa, grazie all'andamento favorevole dei ricavi pubblicitari aumentati di circa il 12%, ed ha quasi raggiunto i 5.300 miliardi di lire. Sotto questo aspetto, la situazione nel 1999 e nel 2000 dovrebbe ulteriormente migliorare, vista la lieve ripresa della diffusione e la prosecuzione del buon momento del mercato pubblicitario. Il risultato netto aggregato si è attestato nel 1998 su un utile di 261 miliardi di lire, con un incremento di 140 miliardi rispetto al 1997.

Alla crescita del fatturato editoriale ha corrisposto un'evoluzione dei costi operativi proporzionalmente contenuta (+4,5%). In conseguenza di ciò il margine operativo lordo, risultante appunto dalla differenza tra ricavi editoriali e costi operativi, è cresciuto di oltre il 60% ed ha superato i 401 miliardi di lire. Conseguentemente, il rapporto tra MOL e fatturato editoriale si è attestato al 7,6%, su livelli assai migliori rispetto al precedente esercizio (5%), ma comunque ancora lontani dalla media delle società

¹⁰ Ibidem



industriali italiane, che in uno studio realizzato da Mediobanca nel 1999 e basato su un campione di 1.755 società è stato registrato pari al 12,2%.¹¹ Infine alcune considerazioni sul grado di specializzazione delle imprese. “ Il sempre maggiore peso che i servizi acquistati dall'esterno hanno sui costi complessivi delle imprese editrici di quotidiani è una spia indicatrice del crescente grado di specializzazione delle imprese che operano nel settore, in tutte le aree. Sempre più quotidiani, per esempio, decidono di affidare a società terze la stampa su carta dei propri prodotti, ritenendo che il proprio core-business non sia più quello di stampare le notizie, quanto piuttosto quello di raccogliere, elaborarle, assemblarle, per lasciare poi ad altri la cura di incanalarle verso il consumatore finale.

La rivoluzione innescata dalla convergenza digitale delle tecnologie non è certamente estranea a questa fase di ridefinizione del focus delle aziende che producono quotidiani. Oggi è opinione diffusa che le aziende che producono informazione debbano puntare a trasformarsi in knowledge companies, ovvero in centri nei quali si elabora e si conferisce valore aggiunto alla conoscenza, per poi fornirla, utilizzando un ampio ventaglio di media, al consumatore finale.

La rapida crescita dei servizi Internet offerti dai quotidiani italiani è l'indicatore più appariscente di questa nuova tendenza dei quotidiani: oggi, sulle 133 testate quotidiane che compongono il panorama dell'editoria quotidiana italiana, 72, pari al 54%, dispongono di un sito Internet attraverso il quale forniscono servizi che vanno dalla semplice riproposizione sul Web della prima pagina del quotidiano sino a servizi a valore aggiunto, come consultazione di banche dati, ricerca sui numeri arretrati, etc. Alcuni gruppi editoriali di grandi dimensioni si sono spinti ancora più avanti su questa strada, dando vita a società autonome che si propongono come veri e propri Internet provider, offrendo servizi affatto separati da quelli del quotidiano.”

La contrattualistica del settore fa sì che in ogni giornale esistano due categorie di dipendenti: i giornalisti e i poligrafici; tali categorie hanno caratteristiche differenti, per alcuni aspetti anche antitetici. Inoltre, se i poligrafici rappresentano una tipologia classica di lavoratori dell'industria, ben diversa è la figura degli altri lavoratori delle aziende editoriali (ovvero i giornalisti). Si rimanda, per le particolarità dei contratti applicati, al rapporto finale di FIEG-ASIG.

L'ultima considerazione degna di rilievo è quella relativa all'occupazione, sia giornalistica che poligrafica. Per i primi professionisti, i dati evidenziano un incremento tra il 1990 e il 1998 dell'11%, correlata all'aumento dell'offerta di formazione. Per i secondi il 1999 è stato un anno difficile, caratterizzato da flessioni nelle assunzioni, peraltro a similitudine di quanto avvenuto fin dal 1990.

Per quanto concerne la figura del giornalista due sono, peraltro, gli aspetti critici segnalati dagli estensori del rapporto:

- se ad oggi il giornalista medio pensa in termini di carta stampata, nell'immediato futuro dovrà imparare a pensare in modo 'globale', data la stretta connessione fra contenuto dell'informazione e tipo di media utilizzato per la sua diffusione;

¹¹ Ibidem



- è piuttosto improbabile che, nel futuro, questa professione si incanali nella tradizionale modalità del lavoro a tempo indeterminato.

Per quel che concerne invece la figura del poligrafico, il problema principale risiede essenzialmente nel rischio di 'concorrenza' dato dall'innovazione tecnologica, che facilita la circolazione delle informazioni, a svantaggio di tale figura professionale, ma soprattutto di tradizionali compartimentazioni rigide del processo produttivo.

Resta infine da evidenziare le principali peculiarità in termini di analisi SWOT.

Il prospetto riportato oltre mostra in forma sintetica le quattro macro aree ormai note:

Prospetto 1 – Analisi SWOT per le imprese editrici di quotidiani

Punti di forza	Punti di debolezza
<ul style="list-style-type: none">• settore dell'informazione attualmente di punta• diffusione dei siti Web tra le società editrici di quotidiani	<ul style="list-style-type: none">• Attuale situazione della rete di diffusione via Internet delle informazioni in generale• Rete distributiva da migliorare ulteriormente per offrire sempre più nei tempi attesi i prodotti (in particolare i quotidiani)
Opportunità	Minacce
<ul style="list-style-type: none">• Rafforzamento del processo di ridefinizione del proprio business, che passa attraverso investimenti nel settore informatico, pur senza abbandonare il tradizionale cartaceo• Miglioramento costante della situazione della rete di diffusione delle informazioni via Internet• Investimenti sempre più forti per rimanere ben stabili nel mercato dei media• Possibilità di incrementi occupazionali nel breve periodo, anche a scapito del contratto a tempo indeterminato e dei tradizionali CCNL• Crescita della nuova economia digitale	<ul style="list-style-type: none">• Cambi improvvisi e repentini dei mercati di riferimento• Problemi dovuti a disservizi di soggetti esterni alle imprese editrici di quotidiani (es. trasporti e servizi postali)• Crescita della nuova economia digitale e della diffusione di Internet (rispetto al mantenimento di alcune figure professionali con caratteristiche probabilmente superate)• superamento delle tipicità del ciclo produttivo del quotidiano



3. Associazione Nazionale Editoria Elettronica

L'analisi delle caratteristiche delle imprese associate ad ANEE fornita dagli estensori della monografia delinea un quadro di riferimento particolarmente dinamico ma, allo stesso tempo, piuttosto complesso, in ragione:

- dell'eterogeneità dell'offerta proveniente da operatori attivi in ambiti diversi e non omogenei;
- dei cambiamenti costanti nel panorama delle imprese, causa fusioni, acquisizioni, cicli di vita brevi delle stesse;
- dell'inserimento nel mercato di aziende produttrici di informazione via Internet, a prescindere da una tradizione editoriale.

Lo studio proposto da ANEE distingue tra due macro mercati: quello dell'off-line e quello dell'on-line.

Per quanto riguarda il mercato off-line si osserva come il fatturato italiano della produzione di CD-Rom ammonti a circa 572 miliardi (dati al 1999) con 1.297 titoli realizzati: in funzione di queste caratteristiche, nella graduatoria europea dei produttori di CD-Rom, l'Italia si posiziona al quinto posto.

Il dato prima citato, se disaggregato fra mercato professionale e di consumo, mostra una dominanza del secondo rispetto al primo: infatti, a fronte di un fatturato di 162 miliardi per prodotti rivolti a nicchie quali quella giuridico-normativa ed economico-finanziaria, si rileva come i 410 miliardi rimanenti vengano ottenuti dal mercato consumer.

L'analisi del mercato professionale mostra, nel 1999, un numero di operatori pari a 65, quasi raddoppiati rispetto all'anno precedente; dal punto di vista qualitativo tali operatori sono essenzialmente inquadrabili in editori tradizionali che hanno portato la propria produzione su CD-Rom per due motivi: richiesta dei consumatori e riduzione dei costi di produzione. Il mercato consumer evidenzia invece una contrazione dovuta in prevalenza alla scomparsa dei piccoli produttori: nel complesso sono stati censiti 184 soggetti, di cui 144 da intendersi come editori, distributori-localizzatori e 40 come operatori della sola distribuzione.

Si consideri inoltre che la contrazione in atto trova almeno due motivazioni a sua parziale motivazione: la forte attrattiva sui consumatori da parte del Web e i costi elevati per una produzione di CD-Rom definibile di qualità.

Ancora va ricordata la concorrenza prodotta dal "fai da te": la riproduzione dei CD-Rom tramite masterizzatori - intesa come fenomeno della 'pirateria' - è oggi agevole dato il basso costo sia delle apparecchiature che dei supporti informatici necessari.

Può infine essere citato il fenomeno in atto dell'iniziale diffusione dei DVD-Rom, che pure rappresenta un'ulteriore variabile da tenere sotto controllo. Secondo le stime dell'ANEE, se ad oggi - come già detto - questo prodotto è ancora relativamente conosciuto, potrebbe nel 2002 rappresentare la quasi totalità della attuale produzione Cd-Rom.

La rete distributiva della produzione passa attraverso un sito Internet dell'azienda produttrice, oltre alla possibilità di acquistare direttamente dal Web i prodotti di interesse. Internet mostra appieno, in questo senso, le potenzialità di canale pubblicitario e di vendita.



Il mercato online è più difficile da stimare, data l'impossibilità di desumere dati quantitativi esaustivi.

L'ANEE tiene sotto controllo statistico il settore ricorrendo ad un panel di 40 operatori e gestori di servizi Web, formato da imprese attive nel settore della carta stampata (47,5% del totale delle aziende considerate) e di altra tipologia (produzione, servizi, telecomunicazioni, editoria telematica, ecc.).

La sintesi che ANEE fornisce è la seguente:

- miglioramento delle prospettive di raggiungimento di break-even per molti operatori dei contenuti e dei servizi, principalmente dovute alla crescita degli investimenti pubblicitari (più di 30 miliardi nel 1999, 120 miliardi stimati per il 2001) e dei ricavi da servizi di commercio elettronico (servizi presenti nel 25% del panel);
- preponderanza di offerta di servizi tematici rispetto all'offerta di servizi di natura generale (meno del 40% dei siti);
- frequente offerta di tipo ibrida, cioè legata contemporaneamente alle utenze residenziali e a quelle affari (es. servizi finanziari, informazioni economiche, offerte di agenzie di notizie, ecc.);
- crescita degli investimenti da parte degli operatori per la distribuzione di contenuti Web: nel 1999 il 18% ha investito quote tra i 500 milioni di lire e il miliardo, il 10% quote tra 2 e 5 miliardi, con un considerevole aumento rispetto agli investimenti degli anni precedenti;
- gestione delle attività Web coordinata da un responsabile nel 45% dei casi, mentre soltanto nel 35% esiste una divisione che si occupa esclusivamente delle attività Web e multimediali.

E' stata inoltre condotta una rilevazione su un *panel* di 51 quotidiani e 185 periodici per analizzarne l'offerta e la configurazione del servizio.

In sintesi:

- su 50 quotidiani, nel 1999 soltanto 7 sono assenti al Web, 4 hanno siti in allestimento, 2 hanno soltanto informazioni corporate, 38 offrono servizi informativi;
- tra i 50 quotidiani più diffusa forma di finanziamento resta la pubblicità (in 21 casi), mentre 6 quotidiani hanno un mix di finanziamenti e 1 si avvale di abbonamento; 10 non hanno alcuna forma di finanziamento;
- la presenza dei periodici sul Web è meno diffusa: su 185 periodici, nel 1999 soltanto 60 risultano presenti, 2 sono in allestimento e 123 sono assenti. Anche in questo caso la pubblicità è la forma più diffusa di finanziamento.

Un'ultima parte del rapporto ANEE analizza rispettivamente la dotazione informatica e multimediale delle famiglie italiane e la domanda e i consumi di contenuti in Internet.

Emerge, in estrema sintesi, un mercato di consumatori attenti alle novità e disposti ad investire nelle infrastrutture necessarie per accedervi, anche se con un certo ritardo rispetto agli altri Paesi europei; si rileva inoltre come uno dei fattori trainanti all'acquisto e all'accesso di tecnologie multimediali sia rappresentato dalla presenza nella famiglia di ragazzi in età scolare.

In generale, le previsioni del settore sono oltremodo incoraggianti, anche se è piuttosto difficile offrire stime precise dell'evoluzione dello stesso. I dati



Assiform al 1999 evidenziano una rete di PC presenti fra i consumatori superiore alle 640.000 unità, per un'utenza di navigatori Internet pari ad oltre 4,6 milioni di soggetti (che entro il 2001 dovrebbero corrispondere ad oltre il doppio). A confermare lo sviluppo futuro prevedibile possono essere citati i seguenti indicatori: PMI connesse in rete, corrispondenti a quasi 600.000; siti Web prossimi alle 83.000 unità; banche che offrono servizi bancari via Internet oltre le 90. Le informazioni possono essere considerate come non interamente esaustive del fenomeno, nel senso che le rilevazioni proposte sono certamente limitative rispetto ad una realtà in costante mutamento e cambiamento.

Un'ultima osservazione riguarda il grado di internazionalizzazione del mercato: se da un lato non ha senso parlare del prodotto Internet come caratterizzato da barriere territoriali, per ovvie caratteristiche di prodotto, ha invece senso tenere sotto controllo la concorrenza delle imprese straniere, specie statunitensi.

Dal punto di vista delle caratteristiche delle figure professionali necessarie per l'evoluzione del settore, il rapporto ANEE evidenzia la carenza di competenze specialistiche; in particolare si registra la mancanza di quelle che assommano diversi tipi di formazione e di esperienza: tecnica, grafica, editoriale, di marketing e gestionale, e che sono, quindi, in grado di coordinare il complesso processo produttivo e gestionale di un'iniziativa multimediale, soprattutto se on-line.

Si consideri inoltre che la sede principale della formazione nel campo dell'editoria multimediale avviene in corsi specialistici proposti da enti pubblici o privati, a fronte di un sistema scolastico sostanzialmente carente nelle attività formative stesse. Il tutto si completa tenendo conto che l'età media degli addetti raramente supera i trent'anni: si tratta quindi di professionisti da formare al meglio in età giovane, fatto questo di una certa rilevanza specie per le future scelte di orientamento e di struttura di percorsi formativi adeguati.

Prospetto 2 – Analisi SWOT del settore dell'editoria elettronica

Punti di forza	Punti di debolezza
<ul style="list-style-type: none">• Creazione di nuovi posti di lavoro• Creazione di nuove aziende	<ul style="list-style-type: none">• Mancanza di adeguata preparazione funzionale alle specifiche esigenze delle imprese operanti nel settore• Rischio di fallimento delle nuove aziende create per relativa capacità gestionale da parte dei neo imprenditori
Opportunità	Minacce
<ul style="list-style-type: none">• Ulteriore incremento occupazionale, soprattutto per le leve giovani	<ul style="list-style-type: none">• Relativa capacità di cogliere le opportunità offerte dal rinnovamento in atto nel settore• Relativa capacità di rendere competitive le aziende specie a causa della concorrenza internazionale• Riflessi di quanto delineato in questo punto sull'occupazione



Tra i punti di forza sicuramente si pongono quello della creazione di nuovi posti di lavoro e lo slancio in campo economico dato dalla creazione di nuove aziende.

I punti di debolezza sono l'altra faccia della medaglia dei due punti di forza di cui sopra. Non esistono lavoratori con preparazione adeguata a ricoprire le posizioni richieste e, per quanto riguarda la creazione di nuove aziende, spesso l'entusiasmo che circonda tutto ciò che inizia con un prefisso "e-" porta a perdere di vista la redditività delle iniziative; iniziano a contarsi i fallimenti dovuti all'entusiasmo (le regole della vecchia economia non possono essere del tutto ignorate).

Le opportunità sono moltissime: se ben indirizzate, il rinnovamento porta nuove possibilità occupazionali anche qualificate, soprattutto per le fasce di popolazione giovane ma non soltanto.

Le minacce sono quelle di non riuscire a cogliere l'opportunità offerta dal rinnovamento, di non riuscire a rendere competitivo il Paese in ambito internazionale, di creare sperequazioni "tra chi sa e chi non sa" di nuove tecnologie.

Limitandosi al campo dell'occupazione, la minaccia di una destrutturazione nel campo delle garanzie contrattuali esiste ed è più che reale.

Vista in senso positivo, tale minaccia può però tradursi, se ben gestita, in una duplice opportunità.

Da parte dell'azienda, i vantaggi della flessibilità possono essere sfruttati in chiave positiva: non sentendosi vincolata alla garanzia dell'impiego per tutti i suoi dipendenti può decidere con rapidità e libertà le sue strategie competitive, raggiungendo gli obiettivi prefissati e offrendo solidità economica a dipendenti e collaboratori.

Da parte del lavoratore, il vantaggio si può realizzare soltanto se riesce ad entrare in possesso delle qualifiche professionali che rappresentano la sua vera forza e se si mantiene costantemente aggiornato. Le responsabilità di chi programma la formazione e la riqualificazione professionale sono dunque le maggiori in assoluto, nel panorama analizzato.

Dal punto di vista delle figure professionali e delle competenze ricercate dalle aziende del settore sono in particolare richieste nuove professionalità legate alle telecomunicazioni, alla telefonia mobile, alla TV digitale, in grado di fornire gli anelli mancanti della catena che porta al processo di convergenza tra i settori.

La conoscenza di tecnologie di streaming è ad esempio indispensabile per coniugare "nuova televisione" e Internet, mentre la tecnologia WAP e quella in arrivo per i telefoni di prossima generazione UMTS è indispensabile per coniugare telefonia cellulare e Internet, ai fini del commercio elettronico.

Per quanto concerne i dati occupazionali del settore, una pubblicazione di Federcomin dello scorso aprile evidenziava quanto segue¹².

Nel 1999 sono stati oltre 1.280.000 gli occupati nella Net Economy, tra dipendenti ed indipendenti, come vengono definiti nella classificazione adottata da ISTAT, mentre le stime per il 2000 parlano di 1.313.000 unità (pari al 5,5% dell'occupazione italiana) con una crescita del 2,5%.

Le imprese legate alle nuove tecnologie hanno creato 94.348 nuovi posti di lavoro negli ultimi tre anni.

¹² Direttamente estratto dalla monografia macro settoriale fornita da ANEE, a cura di Giulia Maria Leone



Limitando l'analisi al solo settore Internet, Federcomin stima siano attualmente 3.329 le imprese in Italia e prevede per la fine del 2000 un numero di poco superiore alle 4.800 unità: circa 1.500 nuove imprese in Italia dunque, soltanto nel settore Internet.

Il fatturato di questa Internet economy, pari a circa 5.360 miliardi di lire nel 1999, si ritiene possa giungere a circa 10.000 miliardi di lire nel 2000.

Lo skill shortage nella Internet economy in Italia è stimato nel 1999 a 10.944 unità, con una crescita prevista per il 2000 a 32.285 unità e nel 2001 a 59.148 unità.

4. Assografici

La monografia realizzata da Assografici segnala anche per questo settore una certa complessità strutturale, dovuta dalla varietà dei processi produttivi, alla diversa funzione d'uso dei prodotti grafici, all'eterogeneità delle aziende e delle figure professionali.

Come accennato nella scheda sintetica le imprese grafiche si concentrano prevalentemente nella realizzazione di uno stampato attraverso le tre fasi di preparazione o pre stampa, stampa e post stampa. Dal punto di vista di macrotipologie, si distinguono le aziende grafiche stampatrici (a loro volta ulteriormente articolate: si veda a tal proposito la monografia nella versione integrale¹³) e quelle specializzate in singole fasi produttive e nei servizi connessi alla stampa. Inoltre, come già accennato - ed escludendo la stampa dei giornali - le aziende grafiche sono generalmente concentrate sulle seguenti attività:

- processi di preparazione della forma di stampa
- stampa di riviste e periodici
- stampa di lavori editoriali, lavori cartografici e libri di musica
- stampa di cartoline illustrate e fantasia
- stampa di carte da giuoco, agende, album
- stampa di opuscoli, cataloghi commerciali e pubblicitari, etichette
- stampa di stampati amministrativi, fiduciari e moduli vari
- legatoria, allestimento e finitura libri.

I processi di lavorazione dei citati prodotti cartotecnici sono per lo più simili a quelli del settore grafico con la presenza di talune lavorazioni peculiari come la fustellatura, la cordonatura, la piegatura e l'utilizzo di materiali cartacei accoppiati con film plastico o metallizzato.

L'avanzamento dell'informatica e la sua convergenza nel settore in analisi ha portato, da un lato, alla semplificazione di alcune fasi indicate in precedenza, dall'altro a produrre partenariato o concorrenza da parte di esterni gestori di servizi prima semplici fornitori delle stesse industrie. Ulteriore concorrenza deriva inoltre dalla disponibilità di programmi informatici disponibili per gli uffici o per gli stessi privati: in questo modo questi soggetti possono realizzare prodotti, qualitativamente anche validi,

¹³ Punto c) – descrizione delle imprese.



senza più dover ricorrere alle imprese specializzate nelle arti grafiche in generale.

Dal punto di vista della composizione dell'industria grafica lo studio di Assografici mostra, a livello nazionale, una concentrazione di imprese nel settore (e di addetti) delle altre stampe di arti grafiche (che da sole comprendono il 65% del totale dei settori), seguito da quello relativo alla composizione e fotoincisione (15,7% del totale).

La dimensione media aziendale riflette una fortissima presenza di piccole aziende (sotto i 10 dipendenti, con una media di 6 addetti/impresa), che da sole coprono quasi il 95% dell'intero settore. Il dato allontana l'Italia dagli altri paesi (in particolare Austria, Germania e Olanda), che mostrano una maggior numerosità, pur sempre nell'ambito delle piccole realtà imprenditoriali. Allo stesso modo la situazione italiana è ben distante da realtà extraeuropee, quali ad es. gli Stati Uniti, che annoverano oltre 55.000 aziende con più di un milione di addetti (dimensione media \cong a 20 dipendenti).

Per quanto riguarda la distribuzione italiana per regione si osserva la prevalenza già esplicitata in Lombardia, ma più in generale nel Nord Italia (sia in termini di imprese che, ovviamente di addetti).

Per quel che concerne il fatturato, oltre alla già accennata crescita avvenuta nel periodo 1995-1999, va ricordato come solo lo 0,8% delle imprese fatturi più di 10 miliardi di lire/anno; anche questo dato allontana l'Italia dai paesi europei, in cui la soglia dei 10 miliardi/anno è superata da quasi il 15% delle imprese del settore in analisi.

Si rinvia, per altre informazioni di tipo strutturale, alla monografia realizzata da Assografici e riportata, in versione integrale, nella seconda parte.

Gli estensori del rapporto segnalano come le strategie di investimento delle aziende grafiche siano in prevalenza orientate agli investimenti nei processi tecnologici, date le rilevanti innovazioni introducibili nel settore attraverso l'adozione di tecniche digitali e automazioni sofisticate. Sono invece poco significativi gli investimenti in innovazioni di prodotto; si tratta infatti di un settore che, per sua natura, è caratterizzato da un basso livello di innovazioni di prodotto.

Le maggiori spinte derivano in tal senso da fenomeni sostitutivi dovuti all'ingresso sul mercato di aziende operanti in settori tradizionalmente lontani da quello grafico (basti pensare ad esempio all'avvento dei CD-Rom e al fenomeno dell'editoria elettronica).

Le principali spese in investimento vengono effettuate, nella misura di circa il 75%, per l'acquisto di macchinari nuovi o usati. Il resto è costituito da investimenti in informatizzazione, servizi, ricerca, terreni e fabbricati.

Per quanto riguarda il mercato dell'industria grafica, Assografici evidenzia come "la domanda di prodotti grafici sia ormai fortemente sospinta e sostenuta dalla spesa pubblicitaria. La stampa dei cataloghi, degli stampati promozionali e dei depliant commerciali è in continuo sviluppo e rappresenta un fattore di successo. Conseguentemente tutte le misure politiche che portano ad una riduzione delle varie forme di pubblicità stampata costituiscono una minaccia indirizzata al cuore del settore. Mentre le case editrici di prodotti giornalistici e di libri rappresentano nel complesso all'incirca il 43% del mercato globale.

Chiarite queste realtà si deve aggiungere che in campo grafico il mercato è caratterizzato da una eccezionale libertà di concorrenza poiché le barriere

all'entrata (localizzazione, costo degli impianti, disponibilità di infrastrutture) sono molto attenuate per la parte prevalente della professione. Ciò equivale a dire che il mercato è tra i più aperti e quindi tra i più favorevoli per i consumatori.

In altre parole in questo mercato emerge la determinante importanza del prezzo, nonché delle condizioni economiche interne ed esterne all'impresa, che concorrono a formarlo. Il prezzo è il principale elemento di regolazione del mercato e non una mera variabile sulla quale poter liberamente agire a seconda degli obiettivi e della posizione nel settore dei principali protagonisti. Questo si verifica nonostante la non trascurabile vastità del mercato grafico e la presenza in esso di imprese di notevole dimensione¹⁴. Nel dettaglio dei segmenti di mercato in cui operano le aziende del settore possono essere ricordati:

- stampa ed attività di servizi connessi alla stampa (in crescita dal 1997)
- riviste e pubblicazioni periodiche (in crescita dal 1997)
- libri, dizionari, enciclopedie e simili (in calo dal 1997)
- stampati pubblicitari e commerciali (in crescita sostenuta dal 1997)
- modulistica per l'Amministrazione (con andamento oscillatorio nel periodo 1997-1999)
- astucci e scatole pieghevoli (con una lieve flessione fra il 1997 e il 1998 e una ripresa per il 1999)
- imballaggi flessibili (in crescita fra il 1997 e il 1998, in lieve calo fra il 1998 e il 1999).

Dal punto di vista degli scambi internazionali riferiti al settore, il primato è conteso tra Stati Uniti e Germania, che da soli producono un terzo dell'offerta mondiale; seguono poi Gran Bretagna e Francia, mentre l'Italia si colloca al quinto posto (6,3% del totale delle esportazioni mondiali). Sul versante della domanda l'Italia si colloca al tredicesimo posto sugli 80 paesi in classifica: alla guida di tale classifica si trovano nuovamente gli Stati Uniti, seguiti da Canada, Germania e Francia. Di rilievo la presenza di quattro paesi asiatici (Cina, Corea, Indonesia e Giappone) che da soli controllano l'80% delle importazioni dei paesi emergenti e che rappresentano una fonte di concorrenza considerata come meritevole di attenzione.

Sul fronte dell'occupazione lo studio evidenzia una forte concentrazione di figure professionali specializzate (specie operai), pari da soli a quasi il 58% del totale della forza lavoro attiva nel settore; il genere dominante è, come ci si poteva attendere, quello maschile, ugualmente più rappresentato fra impiegati e quadri. L'occupazione appare, nel 1999, leggermente in contrazione, mentre il turnover è maggiormente elevato fra gli operai: questi ultimi sono oggetto per lo più di contratti a tempo determinato, contrariamente alle figure impiegatizie, per cui la contrattualistica dominante è orientata al tempo indeterminato.

Le attività si svolgono in prevalenza su due turni, anche se per circa il 20% delle maestranze sono previsti anche tre turni di lavoro.

¹⁴ Estratto direttamente dalla monografia sull'industria grafica, realizzata da Assografici nel giugno 2000 nell'ambito del progetto Mastermedia.



L'analisi SWOT per le imprese grafiche mostra, anche in questo caso, come alcuni punti di forza possano al contempo avere connotazioni negative, così come alcune opportunità contengano al proprio interno prerogative di minaccia.

Prospetto 3 – Analisi SWOT delle imprese che realizzano prodotti stampati

Punti di forza	Punti di debolezza
<ul style="list-style-type: none">• Esperienza consolidata nel settore da parte delle imprese attive in Italia• Varietà di competenze sviluppate dalle imprese• Buona posizione nelle relazioni internazionali (in termini di domanda e offerta)• Crescita della produzione per molti subsettori nel periodo 1997-1999	<ul style="list-style-type: none">• Dimensione delle imprese (piccole, specie al confronto con altri paesi. Europei e non)• Concorrenza da parte di aziende in precedenza fornitrici di servizi alle stesse imprese grafiche• Diffusione piuttosto capillare della grafica 'fai da te', grazie alle tecnologie informatiche alla portata di tutti• Difficoltà di trovare un prodotto unico nei diversi paesi causa barriere linguistiche
Opportunità	Minacce
<ul style="list-style-type: none">• Relazioni internazionali, specie con i paesi emergenti• Tentativo di realizzare la produzione vicino ai mercati di riferimento• Concentrazione su modalità di produzione ad alta tecnologia, lasciando quelle più semplici ai paesi in cui la manodopera risulti avere un costo basso• Flessibilità nelle linee produttive, adattandosi alle richieste dell'utenza, anche a quelle più 'difficili' e 'complesse'	<ul style="list-style-type: none">• Paesi emergenti• Disimpegno in atto da parte dei grandi gruppi delle attività industriali• Parcellizzazione della produzione• Non prevedibilità, per i prossimi anni, delle specifiche dei prodotti e dei servizi delle arti grafiche• In particolare, difficile prevedibilità dell'impatto futuro delle nuove tecnologie digitali, dell'evolvere della pubblicità, della tempistica per la realizzazione dei messaggi• In generale, relazioni, ad oggi ancora ambigue, fra il mondo della carta e quello dell'informatica

5. Associazione Italiana Editori

Il livello di dettaglio cui l'analisi è pervenuta, l'abbondanza di informazioni, di dati statistici, di proiezioni e di aspetti previsionali, rappresentano elementi che il gruppo di ricerca non ha ritenuto opportuno ricondurre ad una sintesi, testuale e di schemi.

La scelta è stata, quella di descrivere il settore in cui le imprese associate operano e di rappresentare il contenuto dei vari capitoli in cui il rapporto AIE è articolato; in questo modo i lettori interessati ad alcuni degli



argomenti affrontati in tale rapporto possono individuarli agevolmente e ritrovare la trattazione in versione originale nel sito di Mastermedia.

Di seguito viene proposta una sintesi dell'introduzione al rapporto

Dell'impostazione fin qui seguita viene peraltro mantenuta l'analisi SWOT: grazie al contributo in tal senso reperibile all'interno del testo, lo schema dei punti di forza, di debolezza, opportunità e minacce può dunque essere proposto e corredato da alcune riflessioni degli stessi estensori del rapporto. Una particolare attenzione è stata dedicata all'impatto delle tecnologie sul lavoro editoriale e ai nuovi modelli organizzativi e di impresa e i fabbisogni formativi generati dai cambiamenti in atto.

Questi due temi percorrono in realtà l'intero rapporto come un leit motiv presente in ogni parte dell'analisi. Vale dunque la pena riassumere in sede introduttiva le tesi di fondo che emergono dalle analisi effettuate:

- L'impatto delle tecnologie sul settore librario non riguarda la sostituzione di un prodotto che diventa via via più obsoleto (il libro) con nuovi formati editoriali (i CD Rom, Internet, i DVD, gli e-book, ecc.). La prospettiva che si apre è invece quella della convergenza e dell'integrazione dei formati. L'innovazione avviene in primo luogo a livello di processi produttivi: i contenuti editoriali sono divenuti in questi anni o stanno diventando digitali in tutti i segmenti di cui si compone l'industria dei contenuti (l'editoria a stampa, quella musicale, l'audiovisivo...). Gli editori si stanno trasformando in produttori di beni fisici (i libri, i giornali, ma anche i dischi, le videocassette e persino i cd rom) in gestori di banche dati di contenuti digitali che offrono all'utenza in formati diversi, sia mono che multimediali, in relazione alle specifiche esigenze che nei diversi contesti di mercato i consumatori finali esprimono.
- La prospettiva lungo cui ci si muove è dunque quella del *multiplemedia*, ovvero della convivenza e integrazione di più formati negli stessi mercati, invece che del *multimedia*, cioè la generazione di un nuovo mercato fondato sulla combinazione indistinguibile di contenuti di origini diverse in un unico mezzo che li racchiude tutti.
- Nel definire i fabbisogni formativi del settore, non occorre guardare soltanto ai nuovi prodotti, ma soprattutto ai nuovi processi produttivi, all'integrazione delle professionalità tradizionali relative alla gestione dei contenuti con le competenze tecnologiche necessarie per restare sul mercato.

Di seguito si riportano i contenuti dei capitoli che compongono la monografia originale.

Il primo capitolo fornisce un quadro delle caratteristiche strutturali del settore, introducendo i principali dati relativi alla domanda e all'offerta di libri e prodotti affini in Italia.

Il capitolo 2 approfondisce invece le dinamiche della domanda: da un lato centrando l'attenzione sulla lettura, cioè su un fenomeno sociale e culturale che è però alla base delle dinamiche economiche del settore, dall'altro analizzando l'evoluzione dei consumi di libri, intesi secondo un'accezione più tradizionalmente economica come le spese delle famiglie per l'acquisto di libri e altri prodotti editoriali assimilabili.

Nel capitolo 3 l'offerta di prodotti editoriali in Italia viene affrontata in termini di tipologie di prodotti e servizi presenti sul mercato. A partire dalle più tradizionali letture dei dati sulla produzione libraria (titoli, tirature, formati, prezzi di copertina, argomenti, peso delle traduzioni, coedizioni, ecc.) si è passati ad un approfondimento sui processi di integrazione tra i libri e altri formati editoriali che sono una delle principali caratteristiche dei nuovi mercati *multimedia*. In particolare, sono riportati i risultati di un'indagine originale sviluppata all'interno del progetto sui siti Internet delle case editrici librerie.

Il quarto capitolo analizza la struttura dell'offerta ponendo la propria attenzione sulle aziende presenti sul mercato. Sono qui commentati i dati fondamentali che definiscono l'arena competitiva del settore in Italia: il numero di imprese, la loro dislocazione per aree geografiche, la distribuzione delle aziende per classi dimensionali, il ruolo svolto dai maggiori gruppi e i processi di alleanze, acquisizioni e fusioni attualmente in corso.

Nel capitolo 5 è poi esaminata l'evoluzione del mercato del lavoro nel settore librario. In primo luogo sono definiti i livelli occupazionali attuali nelle case editrici italiane e sono tentate - in presenza tuttavia di dati piuttosto carenti - alcune ipotesi evolutive.

Il capitolo 6 approfondisce il tema dei fabbisogni formativi del settore a partire dall'analisi delle figure professionali presenti nel settore e della loro evoluzione nel tempo. In questo punto la ricerca aggiorna dati raccolti in progetti precedenti (Anticicli e Ascesi, due progetti inseriti nel programma Adapt II fase) arricchendoli di dati originali raccolti tramite due questionari sottoposti ad un campione di case editrici. Sono definite le professioni emergenti nel settore editoriale librario e per questa via si cerca di delineare la domanda di formazione continua espressa dalle imprese e dai lavoratori.

Il capitolo 7 propone un approfondimento dei meccanismi attraverso cui domanda e offerta libraria si incontrano sui mercati, attraverso un'analisi di dettaglio dei principali canali distributivi: la libreria, le edicole e la grande distribuzione.

L'ottavo capitolo è dedicato all'analisi di alcuni dei principali segmenti che compongono il settore. In particolare uno spazio consistente è dedicato al settore scolastico-educativo e all'editoria di varia adulti e all'editoria per ragazzi. Un approfondimento speciale è infine dedicato al settore delle guide turistiche.

Tra i segmenti che compongono l'editoria libraria, una particolare attenzione è dedicata nel capitolo 9 a quella digitale. In questa parte vengono per altro presentati alcuni dati inediti relativi alle indagini AIE sull'hardware installato nelle scuole italiane, da cui sono inferiti scenari evolutivi dell'editoria scolastica. Sono inoltre analizzati gli andamenti degli ultimi anni del mercato italiano dell'editoria elettronica off line.

Il capitolo 10 affronta i temi dell'internazionalizzazione dell'editoria italiana, guardando ai fenomeni degli scambi di diritti per traduzioni, dell'import-export di prodotti librari e delle strategie di alleanze, fusioni e acquisizioni in corso a livello internazionale e che coinvolgono anche le imprese italiane.

Infine, l'undicesimo propone un'applicazione dell'analisi SWOT: punti di forza e di debolezza, minacce e opportunità che già emergono lungo tutto l'arco del rapporto sono qui ricapitolati a mo' di conclusione dello stesso.

Il rapporto chiude con una bibliografia dei testi utilizzati nel corso dei lavori, che costituisce anche una traccia per ulteriori approfondimenti.

Prospetto 4 – Analisi SWOT delle imprese editoriali italiane

Punti di forza	Punti di debolezza
<ul style="list-style-type: none"> • Crescita dei consumi dei prodotti editoriali • Correlata crescita dei livelli di istruzione e formazione • Crescita delle dotazione hardware e delle competenze informatiche nelle famiglie italiane • Sviluppo dei nuovi mercati digitali quale elemento di sviluppo potenziale delle imprese già esperte nella trattazione dei contenuti culturali tradizionali • Crescita delle esportazioni delle produzioni librerie 	<ul style="list-style-type: none"> • Editoria italiana limitata nello sviluppo dalla relativa diffusione della lingua italiana a livello internazionale e, nonostante la crescita della domanda, da tassi di lettura ancora modesti • Parcellizzazione della struttura industriale nell’editoria che relega a ruoli a volte marginali le imprese, specie di grandi dimensioni, nelle più significative occasioni di competizione • Scarsa disponibilità delle imprese editoriali italiane a raccogliere la sfida dei cambiamenti tecnologici e di mercato già in atto • Scarso rispetto delle normative relative ai diritti d’autore • Diffusione incontrollata delle fotocopie
Opportunità	Minacce
<ul style="list-style-type: none"> • Assenza di confini spazio-temporali dell’utenza grazie alle tecnologie informatiche, in particolare di Internet • Crescente attenzione verso la cultura e la lingua italiane, che può tradursi in aumento costante della domanda di prodotti editoriali di ogni livello • Attivazione di programmi di sostegno all’industria dei contenuti da parte dell’Unione Europea e del governo italiano • Sfruttamento dei contenuti di proprietà pubblica – in Italia di grandissima rilevanza – come ambito di sviluppo strategico 	<ul style="list-style-type: none"> • Debolezza della struttura industriale italiana che rischia di marginalizzare gli editori nazionali • Ridefinizione dei mercati editoriali della scuola e dell’università in funzione della riforma dei cicli scolastici e dei livelli di laurea • Concorrenza da parte dei grossi gruppi già presenti nei settori dell’informatica e delle telecomunicazioni nei confronti delle imprese editoriali, generalmente di piccole dimensioni • Diffusione dell’editoria digitale come causa dell’aumento di fenomeni quali la pirateria

Per quanto riguarda i punti di forza¹⁵ si può notare come le imprese italiane abbiano di fronte una domanda interna di prodotti editoriali destinata a crescere – sia pure con un passo relativamente lento – nei prossimi anni. Le ragioni di tale ottimismo vanno ricondotte alle dinamiche demografiche e

¹⁵ Si riportano nel seguito del testo le considerazioni conclusive incluse nel Rapporto AIE. Le osservazioni e le considerazioni finali sono, quindi, da attribuire alle Associazioni.

culturali di medio e lungo periodo: le generazioni più giovani sono oggi più istruite e dunque sono consumatrici di libri molto più delle generazioni più anziane. La semplice evoluzione demografica della popolazione presuppone dunque un aumento del consumo dei prodotti editoriali. D'altro canto, non vi sono evidenze empiriche che possano far supporre un cambiamento così radicale dei consumi culturali (nel nostro come in altri paesi) che faccia divenire il libro un prodotto obsoleto e fuori mercato.

Un ulteriore elemento di ottimismo derivante dalle dinamiche della domanda è rintracciabile nelle aspettative di crescita del livello complessivo di istruzione e formazione nel nostro paese. Per quanto con qualche battuta d'arresto e incertezza, è con sicurezza ipotizzabile che le nuove generazioni passeranno mediamente più anni sui banchi di scuola e che i lavoratori adulti saranno sempre più coinvolti in programmi formativi permanenti. Tutti questi contesti educativi necessitano di materiali di supporto alla didattica. Gli editori potranno giocare un ruolo importante in questo ambito. Ancora relativamente alla domanda nazionale, va segnalato come i tassi di crescita delle dotazioni di hardware e di competenze informatiche nelle famiglie italiane stanno consentendo al nostro paese di recuperare – almeno in parte – la distanza che ancora li separa dai principali paesi concorrenti, in particolare in Europa. Tale fenomeno è particolarmente evidente nella scuola italiana, il che potrebbe avere ulteriori effetti di stimolo sul mercato delle famiglie già nel breve periodo.

Sul lato dell'offerta le imprese italiane – così come più in generale quelle europee – devono partire dalle proprie capacità di trattare i contenuti culturali nelle forme tradizionali per trasferire le proprie posizioni di forza nei nuovi mercati digitali. In particolare, le imprese italiane hanno posizioni di forza in alcune nicchie di mercato che potranno essere sfruttate anche nel futuro. A titolo di esempio si possono citare le guide turistiche illustrate, i libri d'arte, le edizioni a fascicoli, la cartografia, le enciclopedie per il mass-market. In particolare relativamente a quest'ultimo segmento è significativo che in questi anni l'Italia sia probabilmente l'unico mercato al mondo in cui *Encharta* di Microsoft non è il best seller assoluto tra le enciclopedie per le famiglie, essendo sopravanzato da *Omnia* De Agostini.

Proprio grazie a queste posizioni in particolari segmenti di mercato l'Italia ha tradizionalmente un saldo positivo nel commercio librario internazionale, con le esportazioni che superano le importazioni nonostante la crescente domanda di libri stranieri tanto in ambienti accademici e professionali, quanto da parte di lettori più evoluti, in grado di leggere anche volumi in una lingua diversa dall'italiano. Le esportazioni di libri sono per altro costantemente crescenti, anche per la riscoperta della lingua italiana da parte di molti emigrati di seconda o terza generazione, più acculturati dei propri genitori o nonni, che richiedono sempre più libri italiani.

Per quel che concerne i punti di debolezza si può affermare che, benché crescente, la domanda interna resta modesta, a causa della limitata diffusione della lingua italiana nonché dei bassi tassi di lettura; ciò costituisce un elemento di debolezza dell'editoria italiana nella competizione internazionale, dove le maggiori editorie europee – inglese, tedesca, francese e olandese (quest'ultima per quel che riguarda l'editoria universitaria e professionale) – hanno posizioni competitive certamente più forti delle nostre.



A ciò va aggiunta anche l'estrema frammentazione della struttura industriale italiana che, se da un lato denuncia la presenza di una piccola e media impresa molto vitale, dall'altro lascia le maggiori imprese italiane ai margini delle più importanti partite competitive che si stanno giocando in questi anni sui mercati internazionali per effetto della convergenza tra imprese dei contenuti e imprese tecnologiche.

Le imprese editoriali italiane, con poche eccezioni, sono poco pronte a cogliere la sfida dei cambiamenti tecnologici e di mercato in atto. Un atteggiamento imprenditoriale generalmente conservatore, un livello modesto delle competenze tecnologiche degli addetti, una generalizzata debolezza finanziaria sono tutti elementi che hanno indotto le imprese italiane ad assumere un atteggiamento di follower sui nuovi mercati, atteggiamento spesso non premiante.

Il contesto istituzionale debole e spesso poco attento alle esigenze del settore - specie se confrontato con quello di alcuni altri paesi concorrenti - indebolisce le imprese editoriali italiane. Due sono i campi in cui tale debolezza è più evidente: da un lato lo scarso rispetto del diritto d'autore, ed in particolare la diffusione incontrollata delle fotocopie, deprime lo sviluppo di alcuni settori chiave, ed in primis quello universitario professionale; dall'altro il debole appoggio dato dalle istituzioni internazionali italiane alla diffusione del libro e della letteratura italiana all'estero: l'azione degli istituti italiani di cultura, così come quella del Ministero degli affari esteri per il sostegno alle traduzioni o dell'Istituto per il commercio estero a favore dell'export librario, sono del tutto imparagonabili con le analoghe forme di sostegno che ricevono le editorie tedesche o francesi (mentre quelle inglesi, soprattutto, ma anche spagnole possono usufruire di obiettive condizioni di favore a causa della diffusione internazionale delle rispettive lingue).

Sul fronte delle opportunità, l'evoluzione tecnologica nel settore editoriale, ed in particolare il forte sviluppo di Internet, consente di servire meglio soprattutto un pubblico disperso geograficamente. Infatti, nel caso del commercio elettronico Internet annulla la necessità di far viaggiare le merci prima dell'avvenuta vendita, separando la funzione informativa da quella logistico-distributiva; nel caso dell'editoria on line e in prospettiva con la diffusione degli e-book, vengono annullati anche i costi distributivi, indipendentemente dalla distanza tra il cliente e l'azienda produttrice e dalla dispersione dei clienti in territori vasti. Ciò potrà favorire l'editoria italiana relativamente a due tipologie di clientela: sul mercato interno, in quanto molti lettori vivono in luoghi dove non esistono librerie e sono costretti ad utilizzare i viaggi nelle città di riferimento per acquistare i libri; nel mercato internazionale, in quanto la caratteristica della domanda di libri italiani è l'estrema dispersione sul territorio di tutto il pianeta, ovunque si trovino emigrati italiani o loro figli e nipoti.

L'attenzione verso la cultura e la lingua italiana è crescente in molti paesi in transizione o in via di sviluppo: lungo l'intera fascia che - attraverso la Grecia, l'Albania, e le repubbliche dell'ex Jugoslavia - va dalla Turchia fino alla Slovenia e oltre verso l'Ungheria, la Repubblica Ceca o la Romania; in tutti i paesi africani che si affacciano sul Mediterraneo, dall'Egitto al Marocco, la lingua italiana è sempre più diffusa e studiata, grazie alla diffusione della Tv, ai flussi migratori e turistici, agli scambi commerciali, ecc. Ciò significa una crescente domanda di prodotti editoriali: per



l'insegnamento della lingua, ma anche relativi alla cultura e alla letteratura italiana, così come al cinema, allo sport, all'arte e così via. Si tratta di mercati difficili, in quanto caratterizzati da bassi redditi (e quindi da un'alta sensibilità ai prezzi), ma sicuramente in crescita.

Tanto l'Unione europea quanto il Governo nazionale e le autorità regionali italiane stanno sviluppando programmi di sostegno, diretto o indiretto, all'industria dei contenuti. Le imprese italiane potranno giovare di questi sostegni, se avranno la capacità progettuale necessaria per trasformare tale opportunità in un reale vantaggio competitivo. In particolar modo, le imprese meridionali - oggi in posizione relativamente marginale sul mercato italiano - potranno utilizzare le misure previste dal "Quadro comunitario di sostegno per le regioni italiane dell'Obiettivo 1 (2000-2006)", che dedica allo sviluppo della società dell'informazione e allo sfruttamento delle risorse culturali un importante spazio. Le imprese editoriali potranno utilizzare queste risorse per compensare le proprie debolezze finanziarie nei confronti di molti nuovi entranti, provenienti da settori industrialmente più forti.

Diverse indagini convergono sul fatto che lo sfruttamento dei contenuti di proprietà pubblica sia un importante ambito di sviluppo nell'industria dei contenuti europea. L'Italia ha dalla sua la possibilità di sfruttare contenuti culturali di proprietà pubblica di grandissima rilevanza, essendo il nostro paese depositario di una quantità di beni culturali incomparabile rispetto a quella di altri paesi. La crescita di un'editoria che utilizzi tali contenuti per affermarsi sui mercati nazionali ma anche internazionali è un'ipotesi praticabile per molte imprese.

Infine le minacce: in molti segmenti di mercato la debolezza della struttura industriale italiana rischia di marginalizzare gli editori del nostro paese in una competizione che diviene sempre più globale. In particolare ciò è molto evidente nel settore universitario e STM (Scientifico Tecnico Medico), dove la competizione internazionale è dominata da pochi gruppi anglo-olandesi e tedeschi (Reed Elsevier, Wolter Kluwer, Springer, Pearson, ecc.) o americani (Wiley, Houghton Mifflin, ecc.) e dove le piccole imprese italiane rischiano di non trovare in futuro un proprio spazio autonomo, strette come sono tra la pressione della competizione internazionale e la diffusione delle fotocopie abusive che deprimono il mercato interno.

Il settore scolastico e - in misura minore - quello universitario subiranno nei prossimi anni processi di trasformazione derivanti dalle innovazioni istituzionali che richiederanno alle imprese grossi investimenti e capacità innovativa. La riforma dei cicli scolastici (con la riduzione da 13 a 12 anni del percorso di studi per arrivare al diploma) e quella universitaria (con la trasformazione delle attuali lauree in percorsi differenziati di lauree di primo livello di tre anni e lauree di secondo livello, di altri due) comporteranno una completa ridefinizione dei mercati editoriali relativi. Gli operatori sono concordi nel prevedere un'accelerazione del processo di concentrazione del mercato che abbiamo visto essere già in atto, con le conseguenti difficoltà per molte piccole e medie imprese, non in grado di sostenere i grossi investimenti necessari per affrontare il rinnovamento dei cataloghi editoriali e le innovazioni tecnologiche.

Il fenomeno della convergenza digitale comporta l'ingresso nel mercato editoriale in senso lato di nuovi entranti provenienti dai settori dell'informatica e delle telecomunicazioni, così come dagli altri segmenti dell'industria dei contenuti. In rapporto a tutti gli altri settori interessati dal



processo di convergenza il settore librario è quello caratterizzato dalle dimensioni medie delle imprese più piccole. Ciò potrebbe costituire un elemento di debolezza competitiva molto difficile da superare. In sostanza, le imprese editoriali si trovano oggi a competere in mercati sempre più prossimi con imprese televisive (si pensi al ruolo di Rai Educational nel settore scolastico), con editori di giornali e periodici (Kataweb è oggi l'attore forse più importante del panorama dell'editoria in Internet), con le compagnie di telecomunicazione (Telecom Italia ha promosso la produzione di molti materiali didattici per le scuole, in cooperazione con editori o agenzie di formazione) e le multinazionali informatiche (Microsoft svolge un ruolo importante in molti segmenti editoriali, ed ancor più è destinato a farlo). In questo quadro le imprese editoriali tradizionali hanno due elementi di debolezza: hanno risorse finanziarie per gli investimenti molto più limitate dei loro concorrenti, ed hanno competenze tecnologiche generalmente più immature. La loro forza competitiva riguarda le competenze nella gestione dei contenuti, che tuttavia dovranno essere valorizzati con strategie del tutto nuove.

L'editoria digitale fa aumentare i rischi di pirateria: una copia di un prodotto digitale è esattamente identica all'originale, al contrario di quanto avviene con le tecnologie analogiche (si pensi alle fotocopie dei libri). In un paese come il nostro in cui la pirateria è un fenomeno molto diffuso e la stessa sensibilità politica e culturale verso il problema è molto scarsa le imprese italiane rischiano di subire gli effetti negativi di questo fenomeno molto più dei loro concorrenti stranieri.

6. Assocarta

Assocarta comprende le imprese il cui ciclo produttivo inizia dalla lavorazione della materia prima di origine fibrosa (es. pasta per carta o carta da macero) e termina con una bobina di carta o un foglio. Il prodotto così ottenuto viene poi ulteriormente lavorato, per giungere alle tre principali applicazioni della carta e del cartone:

- carta per stampa e scrittura, utilizzata per realizzare libri, quotidiani, periodici e altri prodotti stampati, oltre alla carta per le attività di ufficio, per la riproduzione di testi, per la stampa dopo memorizzazione su supporto informatico;
- carta da imballaggio, per la buona conservazione di beni di consumo, durevoli e non, degli alimenti e di altri prodotti;
- carte per uso domestico, igienico e sanitario: si spazia in questo caso dai rotoli, alle tovaglie, ai tovaglioli, ai fazzoletti, ai camici e grembiuli (ad esempio per il personale medico e paramedico).

Accanto a queste tre linee di produzione possono essere inoltre, ricordate le carte per usi speciali (carta e cartone per sigarette, carte da parati e per decorazioni, carte per usi elettrici, carte per l'industria delle calzature (in quanto il prodotto cartaceo risulta una componente delle soles delle scarpe), carte per filtri.

Lo studio di Assocarta mostra come l'industria cartaria italiana copra il 10% della produzione europea di carta e cartone ed abbia il maggior numero di cartiere e di stabilimenti (unità locali) dei vari paesi europei (le prime



rappresentano infatti oltre il 19% del totale dell'Europa, mentre gli stabilimenti pesano per il 20,7% dello stesso totale).

La dimensione delle imprese rappresentate da Assocarta varia a seconda dei quantitativi che le stesse sono in grado di produrre annualmente: in questo senso l'Italia risulta dotata di una discreta percentuale di aziende la cui produzione è inferiore alle 25.000 e alle 10.000 tonnellate/anno di carta. Le imprese attive in Italia sono classificabili come piccole imprese. Se si considerano le aziende tedesche - che producono quantitativi doppi rispetto a quelli italiani - si osserva, ad esempio, come il numero di imprese in Germania sia inferiore, anche se con differenze contenute, rispetto al dato riferito al nostro Paese.

La produzione di bobine di carta e/o di fogli presenta ad oggi una leggera contrazione, in termini di aziende, dovuta all'uscita dal mercato di grandi famiglie tradizionalmente addette a questa tipologia di produzione, a causa dei forti investimenti richiesti per risultare costantemente competitivi nel mercato di riferimento.

Inoltre gran parte dell'offerta europea di carte e cartoni, specie a seguito dell'ingresso nell'U. E. dei paesi quali la Svezia e la Finlandia, è ad oggi controllata da grandi gruppi scandinavi integrati (che producono dunque pasta per carta e carta) e in parte da investitori rappresentativi di colossi nord-americani.

L'Italia non ha ad oggi esercitato una grande attrattiva per le imprese leader prima ricordate (meno del 20% delle aziende italiane sono, infatti, a capitale partecipato dai gruppi stranieri).

Dal punto di vista geografico, la distribuzione delle cartiere in Italia vede una loro forte presenza nel Nord Est (Veneto, Friuli e Trentino) - con specializzazione in carte grafiche e, in parte, nella produzione di carte e cartoni per imballaggio - e nella provincia di Lucca, con attività produttiva concentrata nella carta e cartone per uso domestico. Questa zona è stata, fra l'altro, recentemente costituita a 'distretto industriale cartario', divenendo così un'eccellenza del settore e, al contempo, unico caso a livello nazionale.

Secondo gli estensori dello studio lo sviluppo delle cartiere si basa oggi su un forte rapporto di fidelizzazione sia con il fornitore di materie prime sia con il cliente finale, costantemente alimentato da una forte attività di marketing, di partecipazione a fiere di settore e di investimenti in pubblicità. In particolare, questo atteggiamento vale per il settore della carta da scrivere e da stampa, in cui esistono operatori intermedi che sono in grado di condizionare il mercato anche più dello stesso cliente finale.

La produzione cartaria, a prescindere in questa sede dalla tipologia di uso del bene prodotto, trova sbocchi in piazze europee (Germania, Francia, Regno Unito e Spagna), oltre agli Stati Uniti e all'Australia, per citare due casi di mercati extraeuropei.

Per quanto concerne l'organizzazione della produzione, l'attività industriale cartaria necessita di impianti piuttosto complessi che richiedono manodopera qualificata, oltre ad impegni finanziari notevoli per la manutenzione e l'aggiornamento dei macchinari impegnati nei cicli produttivi.

Il 92% del personale addetto al ciclo produttivo è di genere maschile, mentre la componente femminile si concentra nel settore amministrativo - pur rilevandosi in questo caso una distribuzione per sesso paritaria - con



alcune eccezioni (ad esempio, nei reparti di allestimento della carta, nei laboratori di ricerca, nel controllo di qualità).

La contrattualistica applicata si orienta sul rapporto di lavoro subordinato a tempo indeterminato, con un ricorso ai contratti di formazione professionale pari al 6% del totale nell'intero comparto cartario. Fra le altre forme contrattuali si rileva solo il part-time (1% del totale e comunque prevalentemente limitato alle funzioni impiegatizie), mentre l'incidenza di apprendistato, telelavoro, lavoro temporaneo e collaborazioni coordinate e continuative è pressoché nulla, per alcuni casi (es. apprendistato) a causa dei turni di lavoro notturni.

Il settore produttivo cartario applica un contratto di categoria insieme al comparto cartotecnico (questa situazione viene peraltro definita anomala, date le diverse caratteristiche produttive dei due ambiti citati).

I lavoratori vengono inquadrati nei seguenti cinque gruppi professionali¹⁶:

Gruppo A: Lavoratori che, oltre a possedere i requisiti indicati nella declaratoria del livello A¹⁷, hanno la responsabilità del coordinamento di servizi di rilevante complessità o di aree produttive fondamentali articolate in più unità operative; ovvero lavoratori che svolgono, anche singolarmente, attività di fondamentale importanza ai fini della realizzazione degli obiettivi aziendali coordinando, sotto il profilo gerarchico o funzionale, rilevanti risorse aziendali.

Gruppo B: Appartengono a questo gruppo i lavoratori che, in relazione alle capacità acquisite, nell'ambito della gestione amministrativa o tecnica, esplicano funzioni di concetto con facoltà di iniziativa, ovvero che nell'ambito delle varie lavorazioni hanno, in condizioni di autonomia, compiti di guida, controllo e coordinamento del personale loro affidato, o piena e completa responsabilità di un impianto o macchina di notevole complessità o di elevato contenuto tecnologico ed alta potenzialità, oppure sono adibiti a lavori che per complessità e concettualità richiedono elevate capacità e rilevanti conoscenze tecniche e professionali.

Gruppo C: Appartengono a questo gruppo i lavoratori che, avendo un'adeguata preparazione pratica e professionale, esplicano nell'ambito della gestione amministrativa o tecnica, funzioni d'ordine, ovvero che nell'ambito delle varie lavorazioni svolgono funzioni comportanti il richiesto grado di specializzazione tecnica o tecnologica del proprio lavoro, o che guidano, controllano e coordinano il lavoro di squadre, con apporto di competenza tecnico-pratica con limitata autonomia nell'ambito delle loro funzioni.

Gruppo D: Appartengono a questo gruppo i lavoratori che nell'ambito delle varie lavorazioni abbiano acquisito il richiesto grado di qualificazione o che siano in possesso di semplici conoscenze tecnico-pratiche comunque acquisite.

Gruppo E: Appartengono a questo gruppo, i lavoratori addetti ai servizi di pulizia.

Il rapporto realizzato da Assocarta mostra come l'attuale struttura dell'impresa cartaria italiana sia, allo stesso tempo, un punto di forza e di debolezza: di forza perché la dimensione familiare e imprenditoriale

¹⁶ Ex articolo 11 - Classificazione Unica del Contratto collettivo

¹⁷ Si rimanda, per il testo completo, alla monografia contenuta nella parte seconda del rapporto finale di ricerca.



consente di sviluppare una politica di prodotto attenta alle esigenze del cliente e in grado, assai più che nella dimensione multinazionale, di calibrare con attenzione il rapporto tra i costi e le caratteristiche del prodotto richiesto rispetto alle applicazioni a cui esso è destinato, non aggiungendo al prodotto medesimo nulla che non sia utile e insieme offrendo caratteristiche "su misura" difficili da dare da parte di imprese di grandi dimensioni. Di debolezza perché tale dimensione può non consentire di disporre di tutte le risorse finanziarie necessarie in futuro per adeguare gli impianti alla nutrita produzione di normative comunitarie, anche sotto la pressione dei paesi nordici, e che richiederanno ingenti investimenti, non sempre finanziabili dalle famiglie e dai gruppi finanziari nazionali.

Lo sviluppo delle politiche di nicchia, accompagnate da una maggiore cultura di marketing e di servizio, può essere ancora una strada vincente per le nostre imprese di media e piccola dimensione, mentre per quelle più grandi in Italia, ma di dimensione inadeguata rispetto alla concorrenza europea, accordi azionari e produttivo/commerciali con gruppi internazionali o nazionali appaiono una strada obbligata nel medio termine, per raggiungere quelle economie produttive e commerciali che consentono di essere competitivi sul mercato.

L'evoluzione delle risorse umane, che già oggi sono una delle chiavi di successo delle imprese cartarie, verso livelli di cultura di base più alti rispetto a quelli del personale di età avanzata e formatosi in affiancamento ai capireparto e verso livelli di formazione specifica più avanzati, in grado di accorciare i tempi di formazione in azienda, è una strada da percorrere con un forte impegno diretto dell'industria cartaria, sostenuto dall'associazione di categoria. Esistono oggi, a tal proposito, un corso triennale di laurea in Scienze e tecniche cartarie a Fabriano e un corso post-secondario – SIC – in tale disciplina svolto a Verona dall'Istituto San Zeno. E' in atto, inoltre, una collaborazione tra la Facoltà di Ingegneria del Politecnico di Torino e l'École Graphique di Grenoble per l'ottenimento di una laurea con specializzazione cartaria nel 5° anno.

Nel Prospetto che segue viene presentata, in forma sintetica, l'analisi SWOT delle imprese cartarie attive a livello di territorio nazionale:



PROSPETTO 5: Analisi SWOT dell'industria cartaria italiana

OPPORTUNITA'	FORZA
<ul style="list-style-type: none">• Concentrazione imprese leader libera spazi per imprese di nicchia• Crescita raccolta interna di maceri può contenere costi materie prime• Sviluppo prodotti adatti a singoli target	<ul style="list-style-type: none">• Peso rilevante del capitale nazionale• Politiche di nicchia a alto valore aggiunto• Qualità e creatività del Management e delle risorse umane• Organizzazione aziendale "corta" e attenta al rapporto costi/prestazioni delle carte
DEBOLEZZA	MINACCE
<ul style="list-style-type: none">• Costi dell'energia e del Gas più alti in Europa• Materie prime vergini tutte importate• Tecnologie produttive importate – escluse carte domestiche• Trasporti ancora con tariffe amministrative• Troppi livelli di governo delle norme ambientali (Amm.ne centrale/Regioni/Province)• Poco orientamento al marketing	<ul style="list-style-type: none">• Dimensione media insufficiente a gestire i costi ambientali crescenti• Liberalizzazione di energia e gas troppo lenta• Concorrenza integrata sui prezzi• Apertura e armonizzazione lenta dei mercati europei



7. Editoria periodica specializzata

Gli editori che fanno capo all'ANES possono - in prima istanza - essere distinti in base ai temi che trattano con le proprie pubblicazioni; ai contenuti di tipo editoriale; al target cui si rivolgono; al canale di distribuzione e alle modalità distributive.

Sulla base di queste prime caratteristiche ne deriva la prima grande distinzione fra le testate specializzate per il grande pubblico, reperibili in edicola o in abbonamento, e quelle specializzate a diffusione mirata, che si rivolgono a target molto precisi di lettori/investitori.

Sono particolarmente rilevanti per il settore le testate specializzate per tecnici e professionisti (oggetto principale dello studio fornito dall'ANES) le cui principali caratteristiche sono:

- specializzazione per settore merceologico / mercato;
- contenuti di informazione / aggiornamento tecnico-professionale;
- remunerazione economica legata prevalentemente alla raccolta pubblicitaria;
- distribuzione prevalente via posta con l'utilizzo di mailing list mirate.

La stampa periodica specializzata soddisfa in genere due fondamentali bisogni uno caratterizzato dall'aggiornamento e approfondimento delle conoscenze relative a specifiche aree professionali dei lettori, l'altro dalla comunicazione mirata a target selezionati per gli inserzionisti pubblicitari.

In funzione di ciò il mercato potenziale può essere così segmentato: per quanto riguarda i lettori vanno ricompresi operatori di settore, fornitori, clienti (da intendersi come intermediari commerciali), operatori di attività complementari, ricercatori e studiosi, singoli lettori (dallo studente al soggetto appassionato di generi diversi); per quel che concerne la parte di inserzionisti pubblicitari si considerano gli operatori di singoli settori, i fornitori di materie prime, tecnologie e servizi, gli operatori della catena distributiva.

Per la valutazione della redditività del settore gli estensori del rapporto segnalano come gli addetti ai lavori utilizzino l'andamento della raccolta pubblicitaria, che nell'ultimo anno rilevabile (periodo 1998-1999) è cresciuta dell'8,5%, con una forte concentrazione nella pubblicità realizzata tramite gli spazi classici, la televisione e la stampa.

Il mercato si connota per la presenza di piccoli gruppi editoriali (storicamente presenti e frutto della scelta imprenditoriale di singoli). L'evoluzione del settore mostra peraltro una trasformazione in corso, con una tendenza alla concentrazione (che si concretizza in una razionalizzazione dell'offerta e nell'acquisizione delle testate più piccole da parte di operatori di dimensioni ragguardevoli).

Su 600-650 imprese che operano in Italia con circa 1.600 testate, oltre il 64% realizza una sola testata, mentre il 21,2% è formato da operatori specializzati in un solo settore che editano più di una testata; il restante 14,7% risulta composto da grandi gruppi editoriali che operano in molti settori e che editano generalmente fino ad un massimo di 6 testate.

Dominano le imprese a capitale familiare o a carattere consortile - fra quelle di piccole dimensioni - anche se non è impossibile trovare una analoga



composizione fra le imprese di dimensioni medie. Dal punto di vista della ragione sociale prevalgono le società a responsabilità limitata.

In linea di massima tutte le imprese associate hanno un numero di dipendenti non superiore alle cento unità: in particolare il 10% è composto da microimprese (editori monotestata) senza dipendenti, il 50% è formato da società con cinque dipendenti al massimo, il 25% oltrepassa i 15 dipendenti.

Il punto chiave del settore dell'editoria periodica specializzata è certamente l'attività di marketing che richiede il controllo di alcune variabili quali: la mailing list, che deve essere costantemente aggiornata e qualificata; i contenuti delle pubblicazioni, che devono essere caratterizzati da qualità nella sostanza e nella forma; la rete di venditori di spazi pubblicitari, i quali devono essere abili nella fase di promozione e in grado di instaurare le necessarie relazioni con il cliente; il marchio, quale elemento di garanzia per i soggetti inserzionisti; la certificazione di tiratura e diffusione per attestare la dimensione effettiva del parco lettori; i prodotti e servizi complementari (es. organizzazione di fiere e convegni, consulenza pubblicitaria, prodotti editoriali cartacei e multimediali, ecc.); infine la segmentazione del mercato, che si concretizza nella messa a punto di prodotti differenziati per l'allargamento delle quote di mercato e per l'offerta di prodotti mirati.

Dal punto di vista dei fabbisogni professionali e formativi si osserva come la formazione di redattori e giornalisti scientifici e tecnici non pare rappresentare un problema, mentre risulta piuttosto carente la cultura e la mentalità tecnica di base, oltre alla capacità di comunicare contenuti di tipo tecnico. Una caratteristica di recente definizione, legata al raggiungimento di elevati livelli di qualità, è data dall'utilizzo di competenze specializzate del mondo professionale e accademico (autori di articoli, curatori di rubriche, consulenti settoriali) così come di altre risorse esterne che concorrono alla definizione dei prodotti delle case editrici.

Come già accennato in precedenza, nel settore esistono almeno tre gruppi strategici definiti in base alla dimensione aziendale e all'ampiezza dell'ambito settoriale di riferimento e della gamma di prodotti realizzati. In particolare si tratta di:

- piccoli editori monotestata in cui la figura chiave è il titolare/fondatore, le cui strutture risultano di ridotte dimensioni e flessibili (gruppo A).

In termini di analisi SWOT il prospetto successivo mostra le principali caratteristiche di questo primo gruppo.



Prospetto 6 - Gruppo A: piccoli editori monotestata

PUNTI DI FORZA	PUNTI DI DEBOLEZZA
<ul style="list-style-type: none">• Marchi consolidati• Rete di relazioni personali• Profonda conoscenza del settore merceologico; capacità di cogliere i bisogni dei clienti	<ul style="list-style-type: none">• Stretto legame con la persona dell'editore; problema della successione• Tendenziale esaurimento della loro funzione storica anche a fronte dell'ampliamento dell'offerta di prodotti/servizi sostitutivi• Forte legame con l'andamento congiunturale del settore merceologico• Scarsa propensione all'innovazione• Scarse risorse finanziarie da investire in nuovi prodotti/servizi• Limitata gamma di offerta; limitato potere contrattuale nei confronti del cliente inserzionista e limitata appetibilità per la risorsa commerciale
MINACCE	OPPORTUNITA'
<ul style="list-style-type: none">• Cessazione dell'attività in coincidenza con il ritiro del titolare• Cessazione dell'attività per calo di fatturato	<ul style="list-style-type: none">• Stressare la connotazione di "nicchia" puntando sulla specializzazione e la qualità dei contenuti• Entrare nell'orbita dei grandi gruppi che tramite la loro acquisizione possono presidiare delle nicchie interessanti ma dimensionalmente ridotte

- editori pluritestata focalizzati su un numero ristretto di settori: sono in grado di offrire un prodotto vario, così come un'ampia gamma di servizi complementari e perseguono una politica di segmentazione finalizzata alla difesa della propria posizione, oltre che l'aumento di fatturato (gruppo B).

Le caratteristiche desumibili dall'analisi SWOT sono le seguenti:



Prospetto 7 - Gruppo B: editori pluritestata

PUNTI DI FORZA	PUNTI DI DEBOLEZZA
<ul style="list-style-type: none">• Forte competenza sul settore merceologico; capacità di segmentare l'offerta e approfondire la gamma in sintonia con i bisogni del mercato di riferimento• Rete di relazioni consolidate con gli operatori dei settori - clienti• Marchi/testate consolidati	<ul style="list-style-type: none">• Sviluppo dimensionale plafonato dalla presenza di risorse limitate• Giro d'affari condizionato dalla congiuntura dei settori merceologici di riferimento

- grandi editori, meno numerosi e di più recente affermazione, con una rappresentanza discreta di gruppi esteri: sono nati generalmente come piccoli editori, ma sono riusciti nel tempo ad acquisire altri editori/marchi già noti e consolidati (gruppo C).

Di seguito vengono riportate le risultanze proposte dagli estensori della monografia macrosettoriale in termini di analisi SWOT:

Prospetto 8 - GRUPPO C: grandi editori

PUNTI DI FORZA	PUNTI DI DEBOLEZZA
<ul style="list-style-type: none">• Economie di scala• Sinergie commerciali produttive e organizzative• Risorse finanziarie e organizzative• Forte potere contrattuale nei confronti del cliente inserzionista	<ul style="list-style-type: none">• De-specializzazione settoriale
MINACCE	OPPORTUNITA'
<ul style="list-style-type: none">• Crescita eccessiva; incapacità a sviluppare competenze adeguate a gestire con successo grandi strutture• Eccessiva standardizzazione dell'offerta; perdita delle specificità settoriali• Perdita di una relazione "personalizzata" con i clienti	<ul style="list-style-type: none">• Internazionalizzazione; possibilità di diffusione su nuovi mercati esteri• Ulteriore crescita attingendo nel bacino delle piccole aziende editoriali nazionali

Nonostante il mondo della informazione sia attraversato da fenomeni che comportano cambiamenti anche radicali, si può affermare come rimangano



stabili alcuni elementi settoriali caratteristici che consentono di formulare ipotesi moderatamente favorevoli, quali:

- la bassa sostituibilità delle pubblicazioni settoriali, costituita proprio dalla elevata specializzazione dei contenuti editoriali;
- l'importante ruolo che in molti casi le riviste rivestono come punto di riferimento per lo scambio di informazioni fra i vari operatori dei settori;
- una buona efficacia come media pubblicitario, a distribuzione mirata.

Il quadro competitivo potrebbe, quindi, modificarsi non solo dal punto di vista quantitativo ma anche relativamente alle caratteristiche degli operatori; maggiormente favorite saranno le imprese editoriali in grado di rispondere alla sfida posta dai nuovi strumenti di comunicazione e capaci di riposizionare la propria offerta attraverso:

- una analisi dei mutamenti della realtà economica e degli stili di vita che permetta il lancio di nuove pubblicazioni;
- la ridefinizione del target di riferimento e una nuova segmentazione della gamma;
- l'ampliamento delle attività extra-editoriali (convegni, seminari, workshop), che permettono di porsi come interlocutore affidabile ai lettori e agli inserzionisti;
- il presidio dei nuovi mezzi di comunicazione, attraverso lo sviluppo di prodotti editoriali originali;
- l'implementazione e la riqualificazione dei contenuti mirata a rafforzare l'efficacia e l'appetibilità delle testate come strumento di informazione e aggiornamento professionale e quindi ad ampliare il parco abbonamenti.

A livello generale vengono elencati di seguito le peculiarità del settore, sia quelle positive e di punta per uno sviluppo futuro sostenibile, sia quelle critiche, da monitorare ed eventualmente modificare per una permanenza vincente sui mercati di riferimento.

Prospetto 9 - Analisi SWOT dell'editoria periodica specializzata

OPPORTUNITA'	PUNTI DI FORZA
<ul style="list-style-type: none">• Sviluppo delle politiche di target marketing e di micro marketing (per gruppi di clienti omogenei) anche nei settori dei beni industriali• Crescente importanza dell'informazione e dell'aggiornamento tecnico-professionale• Scarsa disponibilità di strutture dedicate all'aggiornamento professionale• Sviluppo di pacchetti di prodotti/servizi ad alto valore aggiunto• Sviluppo del web marketing ("vetrina" in rete e comunicazione interattiva con il	<ul style="list-style-type: none">• Contenuti specialistici destinati a un target specifico; media pubblicitario attrattivo per inserzionisti che necessitano di una comunicazione mirata e selettiva su gruppi specifici di audience• Bassa sostituibilità dei prodotti editoriali con contenuti specialistici• In molti settori produttivi le riviste tecnico-professionali costituiscono l'unico punto di erogazione di informazione/aggiornamento sono diventate un punto di riferimento per gli operatori• Struttura produttiva snella e flessibile



cliente) <ul style="list-style-type: none">• Sviluppo di prodotti/servizi on-line• Crescente flessibilità del mercato del lavoro; probabile approvazione della normativa di regolamentazione "lavoratori atipici" (vedi proposta di legge Smuraglia)	favorita anche dall'ampia disponibilità di risorse e competenze professionali
MINACCE	PUNTI DI DEBOLEZZA
<ul style="list-style-type: none">• Facilità di ingresso di competitori stranieri, soprattutto di lingua anglosassone, sul mercato italiano, in particolare tramite la Rete• Modifica della normativa sulle tariffe postali• Scarso orientamento delle imprese ad incentivare l'informazione / aggiornamento professionale• Crescente disponibilità / accessibilità a informazioni tecnico-specialistiche (Rete) a costi ridotti	<ul style="list-style-type: none">• Difficoltà ad esportare prodotti editoriali in lingua italiana ⇒ necessità di sostenere costi aggiuntivi (es. di traduzione) per rendere esportabili le testate italiane• Dipendenza dal servizio postale• Prevalenza delle imprese di piccola dimensione a carattere familiare e fortemente incentrate sulla figura del proprietario• Ridotta propensione all'internazionalizzazione e all'introduzione delle nuove tecnologie (Rete) dovuta alle piccole dimensioni aziendali (vincoli organizzativi, finanziari e "culturali")

8. ARG I

Di seguito, accanto allo schema relativo alle principali caratteristiche delle aziende afferenti ad ARG I, si riporta una breve descrizione estratta dal rapporto con indicazioni sulle peculiarità delle imprese stesse e sulle performance dei macroambiti di attività.

Le 21 aziende in questo momento associate sono "Rappresentanti ufficiali" (vale a dire con rapporto di rappresentanza "esclusiva") per l'Italia di case costruttrici (in particolare europee ed extra-europee) di macchine, attrezzature e sistemi per le Arti grafiche.

Per i prodotti specificatamente rappresentati (vedi Indagine Mercato Italia), le aziende associate sono a tutti gli effetti leader sul mercato italiano e coprono la quasi totalità del consumo nazionale (in particolare nella pre-stampa e nella stampa offset tradizionale e digitale).

Gli associati ARG I si suddividono in due diverse "tipologie aziendali" in base ai rapporti giuridico-commerciali in essere con le case rappresentate:

- filiali
- agenti-rappresentanti (la maggior parte). In questa ultima tipologia rientrano anche quelle aziende che svolgono attività di vendita e



rappresentanza ma non si occupano della "finalizzazione degli ordini" (intesa come consegna e fatturazione del bene) che restano di competenza della casa costruttrice rappresentata; casi di questo tipo sono esigui e dipendono da fattori di convenienza logistico-distributiva come:

- la prossimità geografica della sede della casa costruttrice al mercato italiano (se la sede è ad es. in Italia o in Svizzera);
- la complessità delle tecnologie rappresentate (ad es. macchine rotative).

Proprio per il tipo di attività svolta, poco meno della metà delle aziende associate (come anche la maggior parte delle aziende commerciali del settore non associate) contano un numero esiguo di dipendenti (inferiore a 15); solo quattro aziende superano i 50 dipendenti, due delle quali hanno oltre 200 dipendenti. Complessivamente i dipendenti delle associate sono circa un migliaio.

In alcuni casi le aziende del settore svolgono una parte importante della propria attività - quella di assistenza tecnica post-vendita - in outsourcing oppure tramite personale qualificato e specializzato della casa rappresentata. Nel settore "rotative per quotidiani e lavori commerciali", dove sono presenti le tecnologie ed i macchinari più complessi, la conclusione dell'attività di vendita (consegna e fatturazione del bene) e l'assistenza tecnica vengono svolte prevalentemente e direttamente dalla casa costruttrice rappresentata, anche qualora l'agente disponga di proprio personale tecnico e si occupi direttamente e per intero della vendita di altre categorie merceologiche rappresentate.

Al contrario, questo aspetto difficilmente si presenta nel comparto Pre-stampa.

E' proprio nell'ambito tecnico che vi è comunque la costante e difficoltosa ricerca di figure professionali qualificate, competenti, specializzate ed aggiornate.

Per quanto concerne il mercato, per i fornitori di tecnologia (europei ed extra europei) del mercato grafico italiano, il '99 è stato un anno vivace, seppur caratterizzato nel suo complesso da una crescita più contenuta (+15,3%) negli investimenti in tecnologie grafiche (macchine nuove ed usate) che ammontano a oltre 1.274 miliardi di lire. Se riferiti esclusivamente al nuovo, gli investimenti dell'industria grafica segnano un incremento del 17,3% sul '98, pari a 1.107 miliardi di lire.

In particolare la domanda interna si è indirizzata verso tecnologie innovative, più complesse ed evolute.

Al pari del '98, la positiva propensione agli investimenti ha goduto anche nel 1999 della spinta di due fattori: gli incentivi statali ed il buon andamento del mercato pubblicitario.

Il trend positivo ha riguardato in particolar modo il comparto *Pre-Stampa* che - a differenza dell'ultimo biennio - ha fatto registrare, in termini di fatturato, un incremento effettivo (calcolato sui valori "rilevati", stime escluse) del 24% rispetto al '98, nonostante questo comparto sia interessato da un generale decremento nei prezzi.

Il comparto *Stampa* (offset a foglio, offset a bobina e stampa digitale) ha registrato una crescita degli investimenti in macchine nuove: +20,6%



rispetto al '98. A questo incremento hanno contribuito in particolare gli investimenti nelle offset a foglio di grande formato (120x160) - +56% - e nella stampa digitale (+42%).

Il comparto *Legatoria, Allestimento e Confezione* è stato trainato dal comparto *Stampa*. Nel complesso ha registrato un incremento del 38,6% nelle "importazioni" di macchine nuove. In realtà, se non si considera la crescita significativa degli investimenti in impianti di spedizione per quotidiani e lavori commerciali, la crescita del comparto risulta decisamente più contenuta (+8,3%).

Nelle pagine seguenti sono presentate le tavole riassuntive per le singole Associazioni di categoria presentate come indicato nel corso del testo.



9. Tabelle riassuntive Associazioni di categoria

Asig-Fieg

Numero imprese associate	Tipologia delle imprese	Dettaglio sulla produzione e sui servizi erogati dalle imprese	Fatturato, dipendenti complessivi del settore, mercati di riferimento
49	<p>Testate e imprese editrici di quotidiani. L'industria Italiana dei quotidiani è formata da:</p> <ul style="list-style-type: none"> • testate quotidiane • società editrici di quotidiani • centri stampa • società concessionarie di pubblicità • agenzie di informazioni e 'service' (aziende che forniscono alle società editrici prodotti e servizi di natura giornalistica e tecnica) 	<ul style="list-style-type: none"> • mercato diffusionale (vendita dei quotidiani; risulta scarsa l'incidenza degli abbonamenti) • mercato pubblicitario (vendita di spazi pubblicitari) • ciclo produttivo di 24 ore • assenza di magazzino 	<p>Al 1999 aumento del fatturato del 7,61% (rispetto al 1998). Più specificamente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • nel mercato <u>diffusionale</u> aumento dei quotidiani provinciali, regionali e nazionali e solo nazionali; calo dei quotidiani sportivi • nel mercato <u>pubblicitario</u>: incremento degli investimenti in pubblicità (+ 12% rispetto al 1998), specie nel canale radio (+23,7% rispetto al 1998), ma anche nel canale 'cartaceo'

ANEE

Numero imprese associate	Tipologia delle imprese associate	Dettaglio sulla produzione e sui servizi erogati dalle imprese associate	Fatturato, dipendenti complessivi del settore, mercati di riferimento
70	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Imprese caratterizzate da dimensioni differenti ◆ Operatori attivi in ambiti diversi e non omogenei ◆ Frequenti cambiamenti nelle compagini aziendali causa fusioni e accordi di vario tipo ◆ Presenza di imprese produttrici di informazione via Internet 	<p>Imprese e divisioni multimediali di aziende editoriali, società produttrici di CD-Rom e/o di siti, società attive nella formazione multimediale, nell'e-commerce</p>	<p>Mercato offline (in crescita):</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ quasi 1.300 titoli di CD-Rom realizzati per 572 miliardi di fatturato, di cui 28,32% per i prodotti di nicchia e 71,68% per mercato consumer <p>Mercato online (stime basate su un campione di aziende):</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ servizi offerti di tipo tematico ◆ crescita di investimenti pubblicitari ◆ offerta di tipo 'ibrido', legata sia ad una utenza residenziale che a quella di 'affari' ◆ aumento degli investimenti per la distribuzione dei contenuti Web ◆ gestione delle attività Web ancora delegata a singoli - all'interno dell'azienda - anziché ad una divisione dedicata



Assografici

Numero imprese associate	Tipologia delle imprese	Dettaglio sulla produzione e sui servizi erogati dalle imprese	Fatturato, dipendenti complessivi del settore, mercati di riferimento
225	<p>Imprese di piccole dimensioni (in alcuni casi gruppi editoriali di grandi dimensioni) che attuano procedimenti tecnologici finalizzati alla realizzazione dello stampato attraverso le fasi di preparazione (o prestampa), stampa e poststampa.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prestampa: dall'originale si arriva alla forma di stampa attraverso progettazione, scansione ed elaborazione di immagini, composizione dei testi, impostazione delle pagine; • Stampa: riproduzione ripetuta dei grafismi della forma su un supporto mediante il trasferimento di un elemento di contrasto • Poststampa: allestimento finale dello stampato attraverso, ad esempio, la plastificazione, la piegatura, la cucitura, il rifilo. 	<p>Le specializzazioni più tradizionali delle aziende grafiche sono le seguenti:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Processi di preparazione della forma di stampa • Stampa di riviste e periodici • Stampa di lavori editoriali, cartografici e libri di musica • Stampa di cartoline illustrate e fantasia • Stampa di carte da gioco, agende, album • Stampa di opuscoli, cataloghi commerciali e pubblicitari, etichette • Stampa di stampati amministrativi, fiduciari e moduli vari • Legatoria, allestimento e finitura libri 	<p>Al 1996</p> <ul style="list-style-type: none"> • oltre 19.400 aziende attive nel settore in Italia per un totale di quasi 125.000 addetti • il 94,9% delle aziende è formato da realtà di piccole dimensioni (entro i 19 addetti) • oltre il 56% del totale delle imprese - e quasi il 66% degli addetti - è concentrato al Nord; la maggior concentrazione e risulta in Lombardia (25% delle imprese totali e circa il 30% del totale degli addetti) <p>Fatturato al 1999</p> <ul style="list-style-type: none"> • 20.800 Md (+7,21% = variazione 1995-1999), con concentrazione e nel settore delle stampe di arti grafiche



Assocarta

Numero imprese associate	Tipologia delle imprese	Dettaglio sulla produzione e sui servizi erogati dalle imprese	Fatturato, dipendenti complessivi del settore, mercati di riferimento
93	<p>1. Imprese addette alla sola produzione di carta o cartone;</p> <p>2. Imprese - specie quelle produttrici di carta per usi igienici e sanitari - che oltre a produrre la materia cartacea possiedono o controllano altre aziende addette alla trasformazione della carta stessa;</p> <p>Dal punto di vista delle dimensioni si osserva una differenza di fondo tra:</p> <ul style="list-style-type: none">• Imprese di proprietà di famiglie italiane con competenze tradizionali• Imprese controllate da gruppi esteri (esigue numericamente in Italia), in prevalenza del Nord Europa (Svezia e Finlandia) strutturate in un certo senso "a filiera" (dalla produzione della materia prima al prodotto finale)	Carta e cartone in bobina e formato per successive trasformazioni	<ul style="list-style-type: none">• Fatturato superiore a 11.650 miliardi• imprese distribuite prevalentemente fra Nord-Est (Veneto, Friuli Ven. Giulia, Trentino Alto Adige), Lucchesia,• 171 cartiere attive sul territorio nazionale e 207 stabilimenti (unità locali)• Principali mercati di riferimento<ul style="list-style-type: none">• in Europa Germania, Francia, Regno Unito, Spagna• Extra Europa Stati Uniti e Australia• 25.000 imprese addette alla trasformazione della carta attive sul territorio nazionale



ANES

Numero imprese associate	Tipologia delle imprese	Dettaglio sulla produzione e sui servizi erogati dalle imprese	Fatturato, dipendenti complessivi del settore, mercati di riferimento
148	<ul style="list-style-type: none">Piccole imprese in grado di realizzare una o più testateGrandi gruppi editoriali che operano in molti settori con più testate (generalmente mai superiori a 6) <p>I soggetti attivi in questo settore sono per lo più italiani - dall'impresa a capitale familiare o a carattere consortile - con qualche presenza più occasionale di gruppi stranieri</p>	Imprese addette alla realizzazione di editoria periodica specializzata (focalizzata cioè sulla trattazione di temi specifici)	Oltre 27.400 miliardi (indicatore: andamento della raccolta pubblicitaria) in crescita dal 1998 al 1999 di più del 18,5%.

Argi

Numero imprese associate	Tipologia delle imprese	Dettaglio sulla produzione e sui servizi erogati dalle imprese	Fatturato, dipendenti complessivi del settore, mercati di riferimento
21	Aziende rappresentanti ufficiali per l'Italia di case costruttrici di macchine, attrezzature e sistemi per le arti grafiche. Si tratta generalmente di imprese di piccole dimensioni (sotto i 15 dipendenti)	Si possono suddividere in due tipologie: <ul style="list-style-type: none">FilialiAgenti rappresentanti (quota più sostenuta)	Prestampa: <ul style="list-style-type: none">In crescita dal 1997 (+20,28%) Stampa digitale: <ul style="list-style-type: none">In crescita dal 1997 (+18,45%) Stampa a foglio: <ul style="list-style-type: none">In crescita sostenuta dal 1997 (+74,66%) Stampa a rotativa <ul style="list-style-type: none">In crescita sostenuta dal 1997 (+75,46%)



CAPITOLO III

RISULTATI DELLA RICERCA

Premessa

Nella parte metodologica sono stati identificati i principali momenti del percorso di indagine articolati in tre diverse fasi, ciascuna caratterizzata da finalità specifiche e dall'utilizzo di strumenti costruiti *ad hoc* per la raccolta delle informazioni necessarie.

La prima fase ha avuto lo scopo di definire puntualmente l'universo di riferimento, il campo d'indagine, le variabili e gli indicatori più rilevanti ai fini conoscitivi ed interpretativi e gli strumenti per raccogliere i dati. Le attività sono state condotte coinvolgendo il Comitato di Pilotaggio, la cui funzione principale è stata di supportare l'équipe di ricerca nell'identificazione dei referenti tecnici dei macro settori produttivi (comunicazione editoriale, comunicazione commerciale, servizi alla produzione correlati). Tali referenti possono essere considerati dei "mediatori della conoscenza": questi, in ragione dell'esperienza maturata e del know-how acquisito, risultano costituire l'elemento chiave per la costruzione degli strumenti da utilizzare nelle fasi successive della ricerca e per la preventiva individuazione di eventuali eccellenze che meritino di essere assunte a modello di riferimento.

La seconda fase ha previsto il contatto diretto con testimoni privilegiati indicati come significativi dagli stessi mediatori, o tali per ruolo istituzionale. Gli *opinion leader* hanno fornito ulteriori informazioni (aggregate o non), sia sui settori produttivi di interesse e sui percorsi ad oggi previsti per la definizione delle figure professionali, sia sulle lacune esistenti in merito alla situazione attuale e a nuovi possibili percorsi professionalizzanti.

Nella terza fase si è proceduto al contatto diretto con un numero congruo di soggetti rappresentativi dei macro settori produttivi per la somministrazione di interviste. L'obiettivo principale è stato la raccolta di informazioni utili, sia sui settori produttivi di interesse, sia sugli aspetti più strettamente legati alle professioni e alle competenze richieste a seguito dell'introduzione delle nuove tecnologie.

La scelta delle aziende nelle quali effettuare le interviste ha seguito i criteri identificati nella metodologia, il campionamento utilizzato è di tipo sociologico o per esperti¹⁸; è stata adottata la tecnica della saturazione in base alla quale la rilevazione si può considerare conclusa quando nuovi casi esaminati non sembrano aggiungere altri elementi sul piano conoscitivo.

Le associazioni di categoria coinvolte nel progetto hanno fornito un elenco di casi eccellenti utili a raccogliere informazioni approfondite sulle dinamiche settoriali e rispetto alle professioni emergenti del settore. L'équipe di ricerca ha, inoltre, contattato aziende non segnalate, ma ritenute -comunque-

¹⁸ Per maggiori approfondimenti cfr. parte metodologica.



rappresentative, per dar conto dell'insieme delle realtà presenti in Italia. L'identificazione di queste aziende è avvenuta nei primi mesi d'avvio dell'indagine nel corso di manifestazioni nazionali considerate di interesse per la ricerca. Ciò ha permesso di raccogliere informazioni e materiale documentale utile ai fini dell'analisi di sfondo, conoscere le realtà imprenditoriali che maggiormente utilizzano le tecnologie innovative e che sono impegnate nella produzione di prodotti multimediali. Queste manifestazioni hanno, quindi, rappresentato un'opportunità per venire in contatto diretto con le imprese che sono state coinvolte nella successiva fase di discesa su campo.

In particolare, attraverso la traccia di intervista, articolata in aree tematiche, si è teso a rilevare una serie di informazioni di base per disporre di elementi conoscitivi per la comprensione del fenomeno oggetto di analisi. È utile ricordare che l'obiettivo del progetto consiste nell'individuare e codificare le competenze necessarie ai profili professionali richiesti maggiormente dal mercato; per raggiungere tale obiettivo sono state esplicitate tre ipotesi di lavoro che possono essere brevemente riassunte come segue:

- 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 delle nuove tecnologie;
- rilevare le strategie adottate dalle imprese nell'organizzazione del lavoro e nella programmazione di attività di formazione e riqualificazione.

Inoltre, il progetto intende desumere, dai risultati dell'indagine di campo, alcuni possibili percorsi formativi tipo per le nuove competenze professionali afferenti a figure tradizionali e innovative (codifica delle competenze). Questo sarà raggiunto al compimento dell'intero percorso progettuale (autunno 2001). La raccolta delle informazioni per l'identificazione delle competenze richieste alle figure professionali impiegate nelle aziende *multiplemedia* è, quindi, avvenuta attraverso la realizzazione di interviste semistrutturate delle quali sono presentati i risultati nei paragrafi successivi.

1. I risultati delle interviste

Il numero complessivo di interviste realizzate è pari a 32, le aziende visitate, localizzate in diverse regioni, sono state 24 e sono state selezionate secondo i criteri indicati nella parte metodologica.

La traccia di intervista è articolata in una scheda di rilevazione di informazioni di base e tre aree tematiche ognuna delle quali prevede un diverso grado di approfondimento al fine di adattarla ai vari interlocutori aziendali.

La scheda iniziale ha lo scopo di raccogliere le informazioni di base sull'azienda, sulla struttura organizzativa e la collocazione sul mercato. L'area tematica dedicata alle tecnologie si prefigge di analizzare la capacità di risposta da parte delle imprese all'innovazione tecnologica, ai mutamenti del mercato e all'impatto delle nuove tecnologie sulle risorse umane. La seconda area tematica ha affrontato in maniera più dettagliata il tema delle risorse



umane e del modo in cui le aziende affrontano le esigenze di formazione interna.

L'area dedicata ai processi di lavoro e alle figure professionali costituisce la parte centrale della traccia di intervista: le domande sono finalizzate alla descrizione dei processi di lavoro principali in azienda e all'identificazione delle figure professionali coinvolte e delle competenze professionali richieste a ciascuna di esse. La centralità di questa parte dell'intervista è legata alla necessità di conoscere i processi di lavoro e le figure in esso presenti per individuarne le competenze peculiari.

Infatti, per descrivere una competenza è necessario identificare dapprima il processo lavorativo nel quale è inserita una determinata figura, successivamente analizzare l'area di attività prevalente, ed infine rilevare la competenza presente in quell'area di attività.

La struttura flessibile della traccia di intervista ha permesso di concentrare l'attenzione su un'area piuttosto che su un'altra a seconda del tipo di informazioni in possesso dell'interlocutore. Tuttavia, l'area tematica relativa ai processi di lavoro è stata sottoposta a tutti i testimoni privilegiati contattati poiché rappresenta l'elemento centrale della rilevazione.

I testimoni privilegiati sentiti ricoprono posizioni diverse all'interno della struttura aziendale di appartenenza; alcuni appartengono all'area dello sviluppo e organizzazione delle risorse umane, altri ricoprono la carica di direttore o sono i titolari nel caso di imprese di minori dimensioni; altri –infine– esercitano ruoli di responsabilità come capi progetto o responsabili dell'area aziendale multimediale.

2. Le tecnologie¹⁹

Dall'analisi delle interviste emerge come l'introduzione delle nuove tecnologie informatiche e multimediali da parte delle imprese non riguarda esclusivamente nuovi prodotti presentati sul mercato, ma interessa in maniera più estensiva le modalità di lavoro adottate nelle stesse. In alcuni casi il prodotto non ha subito trasformazioni sostanziali (ad esempio libri, pubblicazioni di pregio, giornali, ecc.), in altri la gamma di prodotti o servizi offerti sul mercato si è arricchita (ad esempio CD-Rom e Web CD abbinati a pubblicazioni cartacee) o sono stati creati nuovi prodotti (ad esempio giornale on-line, portale generalista o specialistico).

In ogni caso l'organizzazione del lavoro è stata interessata da un ampio ricorso a tecnologie di tipo informatico che ha riguardato tutte le aree aziendali contattate: la tecnologia ha investito l'area della produzione e realizzazione del bene o servizio, logistica, oltre all'area amministrativo-contabile e commerciale. Ad esempio l'introduzione del *Desktop publishing* è un dato acquisito dalla metà degli anni '80 anche nel processo di realizzazione di prodotti editoriali di tipo tradizionale.

¹⁹ Nei paragrafi che seguono le parole in corsivo sono desunte dalle interviste realizzate presso le aziende o dai colloqui con testimoni privilegiati.



Le tecnologie non hanno influenzato allo stesso modo le aziende visitate. Nel caso degli stampatori di giornali, periodici o libri, le modifiche sono intervenute in alcune delle sottofasi del processo produttivo (ad esempio la fase di pre-stampa), mentre nel caso degli editori i cambiamenti sono intervenuti esclusivamente sui processi di lavoro tradizionali e non sui prodotti (ad esempio la trasmissione e acquisizione delle informazioni, le modalità di archiviazione).

Nel complesso, l'insieme delle aziende intervistate attribuiscono un valore, sia positivo, sia negativo all'introduzione delle nuove tecnologie.

Tra gli elementi indicati come opportunità emergono:

- la possibilità di diventare più competitivi e di mantenere la leadership sul segmento di mercato di riferimento;
- le maggiori opportunità di mercato (ad esempio la diversificazione dei prodotti e servizi);
- la possibilità di offrire prodotti o servizi di maggiore qualità e in tempi più rapidi;
- la semplificazione e velocizzazione dei processi di lavoro con la conseguente riduzione dei tempi e dei costi sostenuti dall'impresa.

Gli elementi ritenuti dagli intervistati come problematici riguardano in particolare:

- la necessità di disporre di capitali per far fronte agli investimenti iniziali e –talvolta- la diffidenza rispetto alla validità commerciale dei nuovi prodotti;
- la difficoltà a reperire personale specializzato o riqualificare quello in forza all'azienda;
- il passaggio da prodotti di tipo artigianale a seriale con il rischio di riduzione della qualità e della creatività;
- l'incertezza rispetto all'affidabilità delle nuove tecnologie (ad esempio la deteriorabilità degli archivi elettronici).

L'innovazione tecnologica ha profondamente influito e modificato il modo di lavorare: l'articolazione della giornata lavorativa è diventata più complessa, più mediata e molto più ampio il ricorso a strumenti informatici che rendono il processo *tumultuoso, velocissimo* aumentando le difficoltà a governarlo, *si è persa quella forma di concentrazione del lavoro intellettuale che in passato era maggiore (...); il prodotto digitale perde in precisione poiché non viene manipolato più volte come su carta stampata, ma viene pensato, fatto e mandato.*

Per mantenere aggiornati i prodotti proposti sul mercato questi devono, inoltre, essere *continuamente rinnovati, modificati, migliorati.*

In merito alle possibilità di sviluppo e di crescita indotte dalle nuove tecnologie, gli intervistati si sono espressi con frasi quali: *le nuove tecnologie sono state introdotte per vendere di più e aumentare la propria competitività;*



l'esigenza di introdurre queste innovazioni è nata dalla spinta del mercato, dalla sensibilità a adeguarsi alle trasformazioni in atto. Le nuove tecnologie permettono maggiori risparmi perché si saltano dei passaggi che hanno un costo (in materiali e manodopera), a fronte di una qualità maggiore. Tuttavia è possibile rintracciare un certo scadimento della qualità indotta dalla tecnologia (...) compensata dalla velocità, il minor costo, il risparmio dei materiali. Le aziende possono ora risparmiare sui costi e grazie ad internet sono in grado di aumentare la propria visibilità e di raggiungere e comunicare con la propria clientela anche se per far fronte alle spese sarà necessario per le piccole imprese associarsi.

In alcuni casi la scelta aziendale di avvicinarsi ai prodotti multimediali è avvenuta con maggiore cautela ritenendo che la commercializzazione del prodotto potesse essere compromessa dalla scarsa diffusione delle tecnologie presso il pubblico.

Ancora, altri intervistati rispetto all'organizzazione del lavoro, sostengono che *il reperimento di manodopera qualificata ha significato una forte riduzione del personale, ma al tempo stesso una maggiore assunzione di responsabilità da parte del lavoratore, mentre in passato questa veniva attribuita attraverso un sistema di deleghe.*

L'uso del personal computer ha cambiato, sia la produttività, sia la mentalità del lavoratore: *il lavoratore era abituato a pensare alla stessa velocità della macchina da scrivere, per cui ha subito uno shock di fronte al personal computer e ora di lavoro si svolge direttamente sullo schermo.*

La tecnologia ha avuto ricadute su lavori in passato di tipo concettuale che oggi si trovano a fare i conti con i problemi della produzione (...) si è passati da un tipo di lavorazione artigianale ad una di tipo seriale.

In altri casi gli intervistati hanno espresso un certo scetticismo rispetto alle nuove tecnologie in quanto sostengono che limitano la capacità creativa dei lavoratori; ad esempio per quanto riguarda l'attività giornalistica *un tempo l'indagine veniva condotta sul posto, oggi il giornalista rimane seduto davanti al pc a scorrere le notizie di agenzia.*

Inoltre, altrove si sostiene che l'azienda ha deliberatamente scelto di privilegiare la produzione tradizionale (il cartaceo) e le tecnologie sono utilizzate come mezzi per realizzare un dato prodotto *l'informatica ha sicuramente rivoluzionato il contesto lavorativo delle imprese, ma il lavoro rimane identico ed è semplicemente supportato da uno strumento informatico come il personal computer.*

Più in generale le nuove tecnologie permettono alle imprese di *raccogliere informazioni, approvvigionarsi dei materiali e di reperire consulenti per mantenere i sistemi.* Inoltre, attraverso le tecnologie e l'utilizzo di internet è possibile realizzare *nuovi servizi e prodotti come ad esempio la messa on line di riviste, siti internet, portali specialistici o generalisti.*

Tutto questo consente di operare in un contesto fortemente collegato con l'ambiente esterno ed interno e, dunque, di rispondere in modo appropriato ai mutamenti e realizzare gli obiettivi.



3. La formazione

Nel corso delle interviste l'introduzione delle nuove tecnologie è stata indicata come portatrice di una trasformazione di tipo sociale e non esclusivamente organizzativo, anche se gli aspetti maggiormente evidenziati, da parte degli intervistati, riguardano le strategie elaborate all'interno delle imprese per fronteggiare l'esigenza di lavoratori preparati e competenti.

L'impatto delle nuove tecnologie sull'organizzazione del lavoro ha avuto effetti di diversa intensità a seconda del prodotto e/o servizio da realizzare e del grado di automazione introdotta; nel caso, ad esempio, dei lavoratori poligrafici l'utilizzo di software per l'impaginazione ha significato la necessità di collocare i lavoratori in altre attività, la loro riqualificazione o la scelta, in alcuni casi, di ridurre il personale attraverso, soprattutto, il ricorso al prepensionamento.

Altri intervistati hanno indicato le nuove tecnologie come generatrici di tensione e resistenza al cambiamento. La difficoltà ad adattarsi e la poca disponibilità ad acquisire nuove conoscenze è stata segnalata non solo nel caso di lavoratori meno giovani, ma anche nel caso dei più giovani.

Altri elementi emersi in più interviste, sono rappresentati dalla carenza di risorse preparate, il costo che l'azienda deve sostenere per la loro formazione e il rischio di perderle appena queste siano diventate esperte. Per quanto riguarda la formazione dei neo assunti questa avviene prevalentemente attraverso l'affiancamento ad un lavoratore più esperto in grado di trasferire il proprio bagaglio conoscitivo, o la formazione on the job; in alcuni casi è stato segnalato l'autoapprendimento come modalità di aggiornamento o di acquisizione ex novo di conoscenze e competenze professionali.

Tuttavia, la maggior parte delle aziende visitate programma attività di formazione interna o nel caso di professionalità più alte o specialistiche, può affidare la formazione a società esterne. Un'altra modalità utilizzata è il ricorso all'addestramento organizzato dalle stesse aziende fornitrici delle macchine.

La modalità di formazione prevalente tra gli intervistati è quella interna e coinvolge tutte le aree aziendali e le figure professionali. Questa è differenziata a seconda delle esigenze specifiche anche se in alcuni casi si è proceduto alla realizzazione di corsi di aggiornamento di base destinati a tutti i dipendenti (è il caso dell'introduzione del personal computer e dell'utilizzo di software per la gestione e archiviazione di documenti ritagliati sulle esigenze aziendali). Mentre, in altri più di recente si registrano iniziative volte alla formazione delle figure più alte con corsi di più ampio respiro che includendo gli aspetti tecnici cercano di abbracciare i cambiamenti più ampi indotti nel settore dall'utilizzo delle nuove tecnologie.

La formazione organizzata all'interno, secondo gli intervistati, permette di ottenere migliori risultati: *chi insegna diviene un punto di riferimento per chi deve apprendere, la persona in azienda a cui potersi rivolgere.*

In alcuni casi la formazione è avvenuta affiancando due figure professionali diverse, ma che potevano proficuamente mettere in comune competenze loro specifiche: *facciamo lavorare il grafico accanto all'archivista; mentre il primo archivierebbe tutto, l'altro opera una selezione secondo criteri determinati.*



L'incontro tra queste due figure porta ad un miglioramento del processo di archiviazione.

La necessità di organizzare la formazione all'interno o, comunque, di programmarla in collaborazione con strutture esterne (enti di formazione o le stesse case produttrici e distributrici dei sistemi utilizzati) è legata all'utilizzo di sistemi editoriali adattati alle esigenze delle singole strutture: *il processo di produzione è specifico e diverso per ogni giornale ed è quindi difficile trovare modelli standard di formazione che si adattino alle esigenze dell'azienda.*

Nel complesso dalle interviste emerge una risposta positiva e propositiva da parte delle imprese alla gestione delle risorse umane e alla formazione. Infatti, la formazione è sentita come necessaria e indispensabile per rispondere prontamente ed efficacemente alle esigenze del mercato adottando diverse strategie a seconda delle singole realtà aziendali. È inoltre ricordata l'esigenza di ragionare in termini di formazione continua riconoscendo l'importanza di disporre per il lavoratore di occasioni di formazione e aggiornamento durante tutta l'arco della vita lavorativa.

Volendo indicare in modo sintetico le modalità di risposta da parte delle imprese all'introduzione delle nuove tecnologie queste possono essere indicate con:

- formazione interna con modalità on the job, affiancamento e autoapprendimento;
- formazione affidata alle case produttrici o programmazione delle attività con l'ausilio di società esterne specializzate;
- formazione dei neo assunti utilizzando strumenti quali il contratto di formazione lavoro, lo stage e –più raramente- l'apprendistato;
- riqualificazione del personale e, in alcuni casi, riduzione del numero di lavoratori in forza;
- assunzione di personale specializzato.

L'introduzione delle tecnologie sempre più moderne ha prodotto trasformazioni anche di tipo sociale la componente manuale nel lavoro è diminuita, alcune professioni sono scomparse e molte attività sono ora svolte da pochi operatori davanti ad un terminale.

La tensione generata dall'introduzione delle nuove tecnologie è tuttavia indicata come reazione soggettiva e non diffusa, valutata come comprensibile in presenza di forti trasformazioni: *è normale che il cambiamento generi tensione. Tutte le volte che ognuno di noi deve cambiare, mutare, alterare lo status quo delle cose e quindi lavorare con strumenti differenti e aggiornati è possibile che si incontrino resistenze, ma è una reazione prevalentemente di tipo soggettivo.* Generalmente il lavoratori con maggiore anzianità lavorativa sono indicati come i più resistenti al cambiamento e annoverati tra coloro che hanno avuto maggiori difficoltà ad adeguarsi alle novità, tuttavia è stato affermato che *la difficoltà ad adattarsi ai processi innovativi non riguarda solo le professionalità inserite da anni nell'azienda, ma anche i neo assunti in un'età compresa tra i 20 e i 25 anni. Questi non sembrano manifestare interesse ad imparare, un ventenne non ha appreso dalla scuola il senso della*



professionalità e non ha una formazione adeguata per essere inserito nel mondo del lavoro.

La formazione continua come fattore chiave rappresenta un aspetto espresso diffusamente da parte degli intervistati, anche se alcuni lavoratori coinvolti in attività di riqualificazione non vivono la formazione come opportunità: è sconcertante, la riqualificazione non viene vissuta dal lavoratore come un'opportunità di crescita. La riqualificazione dovrebbe far parte della consapevolezza di ogni persona che al giorno d'oggi non ci si può permettere di fermarsi.

Parimenti è riconosciuta l'importanza per l'azienda di investire nell'aggiornamento dei lavoratori anche a fronte di difficoltà che possono incontrarsi non è facile mantenere un gruppo di lavoratori specializzati ed aggiornati. Ma se si introducono nuove tecnologie l'azienda deve mettere le persone in grado di utilizzarle: l'innovazione tecnologica deve essere fruibile dai lavoratori altrimenti è vano il tentativo di introdurle per migliorare e velocizzare il processo produttivo.

4. Processi di lavoro e figure professionali

Dall'analisi delle interviste emerge chiaramente come l'introduzione delle nuove tecnologie abbia avuto riflessi, oltre che sulla gestione delle risorse umane, anche e, soprattutto, sui processi lavorativi.

Infatti, in molti casi le aziende hanno sentito la necessità di riorganizzare e quindi implementare alcune fasi lavorative, al fine di realizzare un prodotto e/o servizio di qualità e in tempi ridotti.

In alcuni casi invece, come ad esempio per la pubblicazione di libri di pregio, accanto ad un tipo di produzione prevalentemente tradizionale, è stata introdotta anche una di tipo multimediale. Nel primo caso, il prodotto finale resta lo stesso- il libro- mentre il processo lavorativo attraverso il quale esso è realizzato il libro si è modificato. Nello specifico sono la battitura e l'impaginazione del testo che trovano supporto nelle tecnologie informatiche (personal computer e software specifici).

Un altro aspetto evidenziato dai testimoni privilegiati, riguarda il ricorso a consulenti esterni anche per intere fasi di realizzazione del prodotto. La necessità di esternalizzare alcuni momenti del processo produttivo sono da rintracciare nell'esigenza, da parte dell'azienda, di ridurre i tempi di realizzazione di un determinato prodotto e/o servizio, di contenere i costi relativi agli investimenti per l'acquisto di nuovi macchinari o di pacchetti informatici e ridurre i costi legati alla formazione.

Nel corso di questa indagine si è scelto di analizzare i prodotti editoriali diffusi su supporto non tradizionale. È, infatti, stata concentrata l'attenzione sui prodotti e/o servizi che si servono dei nuovi supporti per il trasferimento di contenuti; libri, pubblicazioni di settore, giornali e riviste disponibili on-line, altri servizi derivati da queste attività principali presentati e/o commercializzati



su internet, all'interno di portali orizzontali (generalisti) e verticali (specialistici) o utilizzando come supporto il CD-Rom o Web CD.

L'introduzione delle nuove tecnologie ha, infatti, permesso alle aziende di migliorare l'efficienza interna, ma ha -soprattutto- offerto l'opportunità di distribuire prodotti e/o servizi veicolati sui mezzi attualmente disponibili o idearne di completamente nuovi. Nel settore grafico editoriale, inizialmente, le prime operazioni editoriali multimediali hanno visto la trasposizione su supporto on-line o off-line di contenuti preesistenti; successivamente contenuti originali sono stati progettati *ad hoc* per essere fruiti con le tecnologie multimediali.

Inoltre, la rapidità con cui si vanno diffondendo le nuove tecnologie hanno portato, più di recente, alla diffusione di siti internet che svolgono non solo la funzione di vetrina per l'azienda, ma rappresentano un prodotto più ampio e articolato nel quale trovano spazio elementi specificatamente progettati e realizzati. I portali, dunque, acquisiscono e selezionano informazioni, le organizzano secondo aree tematiche, settoriali, le formattano -negli aspetti grafici e di linguaggio-secondo gli standard editoriali prescelti e le immettono in rete. Nel caso di strutture, quali ad esempio, un giornale quotidiano o un'importante casa editrice, la natura del portale sarà prevalentemente di tipo informativo giornalistico valorizzando il know-how e la cultura acquisita nel tempo. Tuttavia, questo nuovo strumento richiede di valutare in maniera diversa le esigenze del cliente al quale offrire oltre al prodotto in se (il libro, il giornale, la rivista, ecc.) anche servizi aggiuntivi (informazione personalizzata e aggiornata, possibilità di ricevere newsletter tematiche in posta elettronica, servizio di customer care, acquisto on-line, ecc.).

Questi cambiamenti che hanno investito il settore grafico editoriale richiedono la partecipazione di nuove figure professionali accanto a quelle tradizionali e l'aggiornamento di queste ultime per cogliere gli stimoli intervenuti e tradurli in nuove idee editoriali. I nuovi specialisti, impegnati nella realizzazione di prodotti editoriali quali CD Rom, giornali on-line e portali sono l'oggetto della nostra indagine poiché in possesso degli elementi di professionalità tradizionale modificata dall'introduzione delle nuove tecnologie e di competenze professionali comparse ex novo.

Figura 1 – I processi di lavoro esaminati



Nelle interviste, sulla sezione dedicata alla rilevazione del processo produttivo presente in azienda, si è -quindi- concentrata l'attenzione, quasi esclusivamente, sulle modalità di realizzazione dei prodotti suddetti. Tuttavia, sono state visitate anche quelle aziende al cui interno coesistono produzioni di tipo tradizionale e innovativo; questo ha permesso di comprendere



maggiormente le differenze esistenti tra i due processi lavorativi e le modifiche intervenute anche in termini di professioni richieste.

Il processo produttivo, nell'insieme delle aziende visitate, ha inizio con la fase di ideazione, segue la progettazione e infine la realizzazione vera e propria. Ideazione, progettazione e realizzazione sono macrofasi presenti in tutte le aziende prese in esame, ma si differenziano fortemente rispetto al prodotto e/o servizio da realizzare nei successivi momenti (sottofasi). La fase di ideazione (o progetto editoriale) è, tuttavia, strettamente legata al momento della progettazione; in altre parole, nella prima è definita un'idea di massima, ad esempio realizzare un prodotto enciclopedico sulle scoperte della scienza, e nella fase di progettazione è maggiormente dettagliato e sviluppato il soggetto prescelto. La progettazione in senso stretto è quella indicata con il termine esecutiva nella quale si articolano gli elementi specifici presenti nel prodotto da realizzare.

La fase di ideazione di un prodotto da molti intervistati è considerata come *punto centrale della produzione dei prodotti editoriali*. Essa è frutto di sinergie tra diverse funzioni, commerciale, marketing, produzione e management aziendale, e differenti figure professionali. *Questo lavoro non è fatto da una singola figura professionale, ma è il risultato della sensibilità personale, dell'intuizione, della capacità commerciale (...). L'idea può avere origine da un'esigenza commerciale, creativa, informativa (...). Si analizzano i trend di mercato, della clientela, quelli tecnologici; dalla raccolta dei dati deriva un input iniziale per il manager (...); successivamente alla ricerca di mercato si valuta quello che c'è e non c'è e in seguito si definisce l'impostazione di un progetto preliminare.*

Il momento dell'ideazione si lega a valutazioni di più ampio respiro che includono indagini di fattibilità, analisi di marketing, valutazione dell'adeguatezza del supporto prescelto rispetto all'idea editoriale e ai possibili destinatari: *si effettua un primo screening della clientela, si fa un'analisi cognitiva dal punto di vista tecnologico ed economico e si procede alla preparazione del business plan con attenzione a variabili quali gli obiettivi, gli utenti, le potenzialità tecnologiche (interne ed esterne), i profitti, ecc.*

La seconda fase è rappresentata dalla progettazione del prodotto e/o servizio nel quale sono strutturate e definite le specifiche dei diversi elementi da sviluppare come, ad esempio, l'indice degli argomenti da trattare, la veste grafica, le caratteristiche dei testi, la presenza o meno di animazioni, video o suoni, e più in generale la scelta della piattaforma software, i requisiti hardware e di sistema rispetto agli obiettivi e al grado di fruibilità del prodotto da utilizzare. Infatti, ad oggi, nel caso si desideri realizzare un prodotto contenente video e animazioni grafiche complesse si dovrà tener conto del loro peso informatico e di conseguenza optare per un supporto off-line piuttosto che on-line; oppure se è prevista la possibilità di scaricare il prodotto da internet si dovrà tenere conto della velocità di trasferimento dei dati disponibile alla maggioranza degli utenti collegati in rete.

Una volta realizzato il progetto di massima si passa alla stesura di quello esecutivo nel quale sono acquisiti, elaborati ed integrati tutti i dati e le



procedure necessarie per realizzare un prodotto e/o servizio; in questa fase si sviluppano e si assemblano i contributi secondo lo schema progettuale.

La realizzazione è caratterizzata da elevata complessità ed eterogeneità e richiede continui e costanti scambi tra i diversi responsabili della produzione delle singole fasi del processo.

L'idea editoriale, di fatto, non può scindersi dal supporto tecnologico individuato per la sua diffusione: un CD-Rom permette di visualizzarne i contenuti, inclusi filmati e animazioni complesse, con relativa speditezza e buona risoluzione grafica e un prodotto on-line consente l'aggiornamento delle informazioni e permette di creare dei menù personalizzati, ecc.

I momenti successivi alle fasi principali possono essere indicati come sottofasi del processo lavorativo; analizzando questi è possibile individuare le attività prevalenti e, in seguito, le figure professionali che vi operano e le competenze professionali loro richieste.

È utile ricordare che la metodologia utilizzata ha privilegiato un approccio di tipo qualitativo e lo strumento di rilevazione utilizzato, l'intervista semi-strutturata, ci ha portato all'identificazione delle figure professionali più significative che operano all'interno del settore del *multiplemedia*. Pertanto, è bene ribadire che le figure professionali indicate non esauriscono l'intero universo, ma rappresentano un indirizzo su cui sviluppare successivi percorsi di analisi.

Le figure professionali individuate attraverso le interviste originate dalla sovrapposizione o fusione di mansioni - prima separate, e che oggi è possibile integrare attraverso le nuove tecnologie - possono essere distinte 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 ancora dei percorsi professionali formalmente riconosciuti, dall'altra sono di recente sorte 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 esistono ancora delle denominazioni univoche. Nel caso del settore grafico editoriale, oggetto della nostra ricerca, i nomi delle professioni coinvolte nella produzione di contenuti multimediali su supporto informatico (on-line o off-line) superano il centinaio. Le denominazioni, accompagnate della descrizione dei contenuti attribuiti alla professione, sono state organizzate per macroaree di attività affini (redazione



e trattamento dei contenuti, grafica, web, informatica, ecc.); queste sono state ulteriormente suddivise in segmenti di attività omogenei, dando luogo a gruppi di denominazioni che in alcuni casi sembrano riferirsi ad una specifica figura professionale, mentre in altri descrivono la singola competenza richiesta per operare in un'area di attività.

Le attività necessarie per la realizzazione di un prodotto editoriale (ideazione, progettazione e realizzazione) non sono mutate rispetto alla finalità intrinseca all'attività lavorativa: *anni fa, per scrivere un pezzo si utilizzava la macchina da scrivere; oggi, con le nuove tecnologie dell'informazione, questo è scritto su un personal computer, collegato ad un modem, connesso alla rete e ciò significa conoscere e saper usare i programmi, anche quelli di impaginazione.*

Attività come quelle svolte dal redattore o dal correttore di bozze in una casa editrice, dal giornalista o dall'illustratore, non sono mutate nei contenuti, ma hanno subito cambiamenti di vario grado sui metodi di lavoro: in tutte le realtà visitate è presente come tecnologia base il personal computer, ma spesso sono utilizzati sofisticati programmi software, sviluppati per rispondere alle specifiche esigenze produttive di quell'azienda.

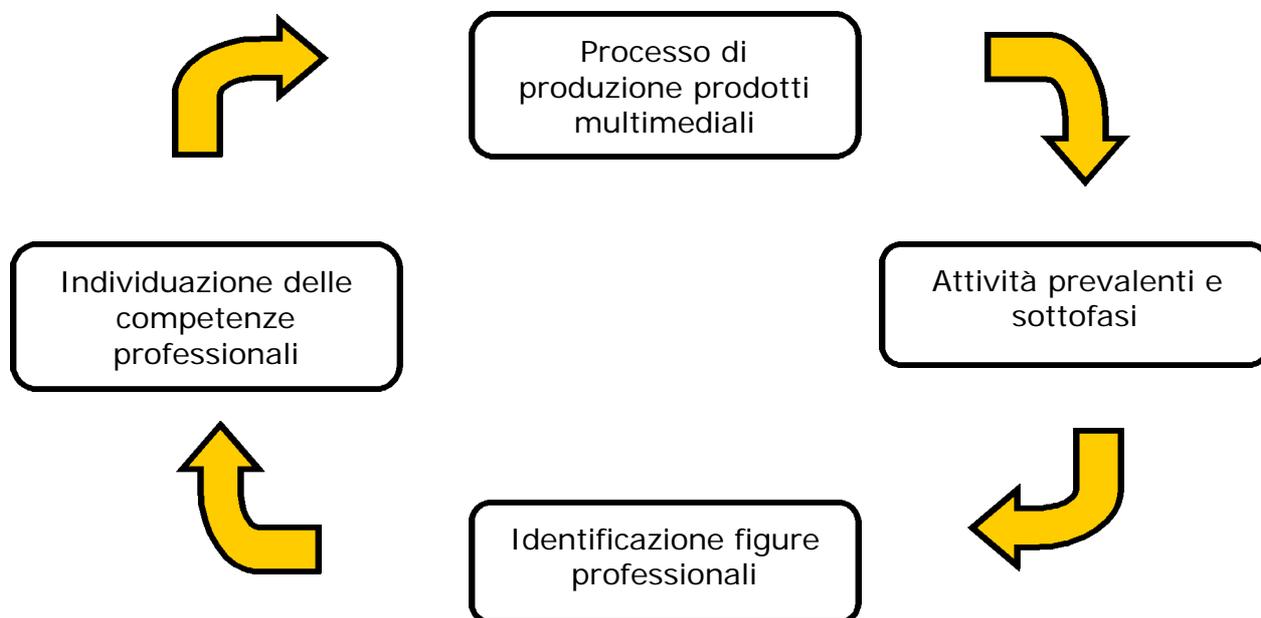
Alcune professioni, già consolidate da tempo hanno, tuttavia, subito modifiche più profonde tanto da coniare nuove e numerose denominazioni -è il caso del grafico digitale, web e multimediale- con contenuto univoco e riconosciuto.

In altri casi, si è riscontrato nelle aziende visitate, la presenza di attività prima assenti per le quali è stato necessario individuare ruoli in grado di svolgere compiti non prescritti. Due casi significativi sono rappresentati dal Web surfer o Web watcher (naviga in internet, cerca ed acquisisce indirizzi, testi, dati, ecc. utili all'impresa) e dal Cyber consulente on-line (risolve, attraverso un colloquio via internet, i problemi aziendali, di marketing, di strategie globali, ecc.); in questo caso è possibile parlare di quasi professioni, poiché non esistono tutti gli elementi necessari a definirle in modo univoco.

Dall'analisi dei materiali documentali raccolti, dai colloqui con esperti e dai criteri individuati nella metodologia, si evidenzia la relazione esistente tra le figure professionali operanti nel settore del *multiplemedia* e il prodotto e/o servizio realizzato dalle aziende appartenenti al settore grafico editoriale; nel corso delle interviste presso le aziende selezionate, inoltre, si è rafforzata l'osservazione di attività comuni all'interno delle imprese impegnate nella realizzazione di prodotti multimediali. La selezione delle figure professionali e la descrizione delle competenze che loro afferiscono ha, quindi, seguito un percorso codificato nella metodologia 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.

Figura 2 - Percorso di analisi



La non arbitrarietà della selezione è determinata dalla chiarificazione degli obiettivi e dei concetti di riferimento, l'esplicitazione della metodologia della ricerca, il confronto delle ipotesi di lavoro con i risultati ottenuti dalla discesa su campo ed il colloquio con esperti; nonché l'individuazione delle competenze secondo i passaggi sopra citati.

L'approccio utilizzato può dirsi dinamico, poiché, ciò che è rilevato, è la competenza letta attraverso i tre elementi costitutivi (soggetto, contesto organizzativo e ambiente); infatti, come già esplicitato nella parte metodologica, è necessario per il settore *multiplemedia* adottare una prospettiva capace di cogliere gli aspetti costitutivi e specifici della competenza accanto agli elementi che danno conto della tendenza evolutiva di una professione.

Sulla base di quanto accennato, nella presente indagine approfondiamo i processi produttivi che portano alla realizzazione di un CD-Rom, di un portale e di un giornale on-line.

La produzione di un CD-Rom e di un portale presentano diversi momenti comuni: talvolta le sottofasi di lavoro possono, in apparenza, sovrapporsi e le differenze ricondursi al supporto scelto per la diffusione del prodotto e all'attività di aggiornamento e manutenzione necessari per un prodotto on-line. Nell'insieme, tuttavia, i due prodotti si differenziano – tra gli altri- per



finalità, maggiori capacità grafiche e testuali del CD-Rom, svincolato dalle limitazioni imposte dall'ampiezza di banda, tipologia di informazioni trattate, stabili nel caso del CD-Rom in continua evoluzione e aggiornamento nel caso del portale. La differenza maggiore risiede nella complessità della progettazione che nel caso di un portale richiede estrema attenzione per la configurazione e ottimizzazione della tecnologia utilizzata per la connessione in rete. Le similitudini possono, invece, ricondursi alle sottofasi di sviluppo nelle quali le attività da realizzare presentano momenti comuni anche se possono essere utilizzati linguaggi e applicativi diversi.

Nel seguito del presente paragrafo sono descritte le sottofasi che intervengono nella realizzazione di un CD-Rom, di un portale e di un giornale on-line, cercando di evidenziare le principali attività e figure professionali che intervengono nei diversi momenti indicati.

4.1 Il processo di produzione di un CD-Rom

Nel caso delle aziende visitate nel corso della presente indagine, la scelta del titolo CD-Rom da pubblicare si mostra spesso legata alla produzione tradizionale della casa editrice; inoltre, il CD-Rom rappresenta una parte del prodotto, che nel suo insieme prevede sia la versione cartacea che multimediale (spesso commercializzate insieme).

Indichiamo per grandi linee i momenti chiave per la produzione di un titolo multimediale: nella fase di ideazione si elabora l'idea editoriale e se ne valuta la rispondenza rispetto agli obiettivi scientifici, alla linea editoriale di marketing, ecc. La figura professionale che occupa questa posizione è indicata con termini diversi, quali Direttore editoriale, Editor, Conceptualizer, Regista multimediale, Responsabile di progetto multimediale. Questo è dovuto alla scarsa formalizzazione di questa figura professionale, al linguaggio adottato nella singola realtà aziendale, o alle sfumature legate ai contenuti del prodotto: nel caso prevalgano i testi, nel titolo multimediale potrà essere preferito il termine Concept provider; qualora prevalgano gli aspetti grafici - in senso ampio - potrà essere utilizzata la denominazione Art director.

Alla definizione dell'idea segue la stesura del progetto esecutivo e la costituzione del gruppo di lavoro; un prodotto editoriale multimediale è caratterizzato fortemente dal lavoro in équipe, ognuno contribuendo per la parte di più stretta competenza, rendendo difficile individuare un singolo autore. E' designato un coordinatore di progetto, al quale è demandato il controllo sull'andamento dei lavori e la capacità di coordinare le risorse umane ed i contributi (testi, fotografie, illustrazioni, design grafico, audio, ecc.) che confluiranno nel prodotto. Egli dovrà governare gli argomenti ed i temi oggetto del titolo multimediale, avere conoscenze di tipo tecnico (pur non essendo necessariamente uno specialista), ed è - a tutti gli effetti - il responsabile del buon esito del lavoro a lui affidato rispetto alla committenza (aspetti organizzativi e logistici, finanziari e di qualità).

Le parti testuali, la scelta delle immagini o dei disegni, la realizzazione di video o di musiche da inserirsi nel prodotto, sono affidati ad autori/redattori,



illustratori, grafici, specialisti in ripresa e musicisti, che seguono lo storyboard, ossia l'indicazione della sequenza di immagini e testo esemplificativa del prodotto finale. Nella realtà la complessità del prodotto o la disponibilità di budget può incidere sulla presenza o meno di tutte le figure professionali nominate.

Nel caso di un prodotto di tipo enciclopedico, ad esempio, la parte testuale è affidata agli autori (specialisti della materia), ai redattori e ai revisori per il controllo dei testi (rispondenza e compatibilità di stile e linguaggio, ottimizzazione dei testi); le attività affidate a questi ultimi non sono diverse da quanto richiesto loro per un'opera tradizionale, ma nello svolgimento del lavoro devono tenere conto della peculiarità del supporto sul quale il prodotto sarà visualizzato (ad esempio, lo spazio riservato ai testi rispetto ai contributi video o alle immagini); inoltre, è loro affidata l'indicizzazione del testo per la creazione di ipertesti. L'insieme del lavoro è successivamente vagliato dal responsabile di progetto sia dal punto di vista della rispondenza sia della qualità complessiva.

Nella produzione di un titolo possono, inoltre, essere coinvolti: sceneggiatori - i quali si occupano degli *script* delle parti video ed audio, e lavorano quindi in stretto contatto con i tecnici che realizzeranno le riprese - e traduttori - nel caso il prodotto richieda la traduzione di contributi in forma di testo o audio.

La cura della veste grafica è affidata, sulla base delle indicazioni contenute nel progetto esecutivo e nello storyboard, agli esperti di grafica multimediale, agli illustratori, ai tecnici di animazione tridimensionale, ai tecnici audio e video. Le immagini contenute nel prodotto possono essere già in possesso della casa editrice (fornite dai committenti o facenti parte degli archivi iconografici della società), sono reperite presso agenzie specializzate o vengono commissionate per il prodotto in lavorazione. I grafici hanno anche il compito di progettare la parte destinata al *packaging*, ossia la copertina dal CD-Rom, il libretto contenente la presentazione del prodotto e il cofanetto o altri confezioni per la commercializzazione.

I contributi sono quindi raccolti e armonizzati e resi in formato digitale compatibile con i requisiti hardware²⁰ definiti in fase di progettazione esecutiva (il piano di fattibilità tecnica ha definito, a monte, gli standard tecnologici da adottare) e il software da utilizzarsi per la digitalizzazione dei contenuti.

La scelta di utilizzare un sistema di *authoring*²¹ o di usare un linguaggio informatico dipende dalle caratteristiche del prodotto -ad esempio la presenza di banche dati- o la necessità di offrire un'alta risoluzione grafica; questa sottofase del lavoro è affidata agli sviluppatori informatici che acquisiscono le parti preparate in precedenza (i testi, le immagini fisse, le immagini in movimento e le parti audio) e rese le parti compatibili con le caratteristiche hardware e software prescelte, le inseriscono nel *lay-out* grafico assicurando la funzionalità del prodotto utilizzando i linguaggi di programmazione necessari.

²⁰ Si fa riferimento ai requisiti di sistema che dovrà possedere l'utente finale del CD-Rom per visualizzare i contenuti senza incontrare problemi tecnici.

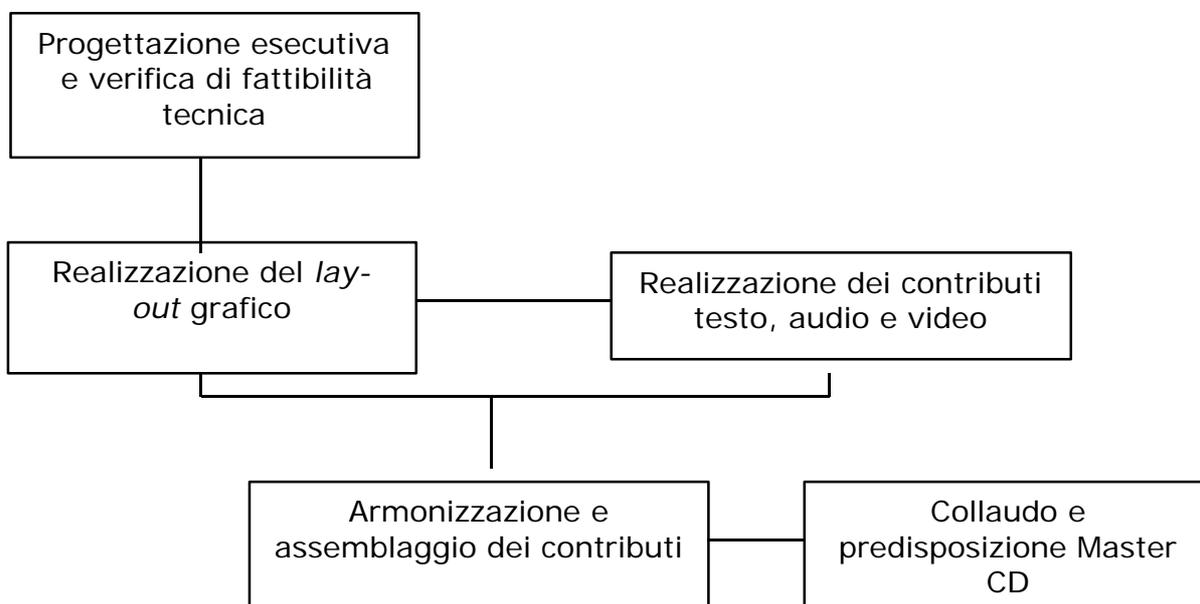
²¹ Un programma autore permette all'utente di realizzare il prodotto informatico senza impiegare un linguaggio specifico di programmazione: il sistema autore è in grado di tradurre le necessità e gli obiettivi dell'utente in un linguaggio comprensibile alla macchina.



Successivamente sono effettuate prove di funzionalità, è realizzata la copia master del CD Rom che sarà inviata alla stampa (riproduzione del supporto e stampa dei componenti il *packaging*).

Per la realizzazione di un CD Rom si susseguono quindi: 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 testo, audio e video da inserire; l'armonizzazione e assemblaggio, affidata agli sviluppatori informatici, di tutti le componenti il prodotto finale; il collaudo di funzionalità del CD Rom e la preparazione del CD Master da inviare alla stampa.

Figura 3 - Sottofasi nella realizzazione di un CD Rom





4.2 Il processo di produzione di un portale

Un portale può essere definito come un luogo virtuale nel quale è possibile accedere ad informazioni seguendo un percorso guidato o reperire tutte le informazioni disponibili su un singolo argomento.

Seguendo lo schema proposto, nel quale le macrofasi sono indicate in ideazione, progettazione e realizzazione, nella prima trova posto l'identificazione del target di utenza, la definizione dei contenuti che si intendono proporre e una prima valutazione della fattibilità complessiva dell'idea progettuale e degli indirizzi complessivi della strategia di diffusione e penetrazione nel mercato. I risultati delle analisi curate da esperti di marketing passano quindi al Product manager del portale colui che si occupa di gestire il progetto nel suo complesso e –in questa sottofase- redige il *business plan* cui segue la stesura del progetto esecutivo.

La progettazione esecutiva prevede la definizione degli obiettivi del portale, la progettazione del design logico funzionale, della struttura e degli aspetti grafici, la definizione delle specifiche tecniche in termini di connettività on-line e di piattaforme hardware e software da utilizzare e l'individuazione delle figure professionali da inserire nel gruppo di lavoro.

La progettazione tecnica è la parte che più separa la realizzazione di un prodotto on-line da uno off-line: nel portale gli aspetti tecnici che permettono di effettuare ricerche guidate, collegare le pagine tra loro o organizzare la visualizzazione dei contenuti in directory richiedono maggiore complessità rispetto, ad esempio, alle stesse funzionalità rese su un CD Rom; inoltre, è estremamente importante definire con accuratezza le specifiche tecniche che permettono l'accesso al portale (dimensionamento del server, procedure di *back-up*, garanzie di sicurezza, ecc.).

Il Product manager coordina e sovrintende gli specialisti e i tecnici che si occupano della realizzazione dei componenti il portale (sviluppo del *concept*): la veste grafica, l'infrastruttura tecnologica e lo sviluppo di software per integrare i sistemi informativi preesistenti ed essere compatibili con le specifiche medie detenute dagli utenti, l'acquisizione dei contenuti da trasferire nel portale.

L'infrastruttura tecnologica è curata e realizzata dal Web master –in particolare- per quanto riguarda lo sviluppo software *front-end* ossia nei confronti dell'utente e da uno specialista di sistemi informativi (*back-office*) per la struttura complessiva del sistema. Il sistemista si occupa di indicare i requisiti minimi di sistema per il numero di utenti potenziali e effettivi del portale, di definire le caratteristiche del software e dell'hardware e predispone procedure di manutenzione ordinaria e straordinaria. Il Grafico sviluppa gli elementi grafici (veste grafica delle pagine, logo, bottoni, ecc.) secondo le specifiche contenute nel progetto esecutivo. Il Web master, inoltre, si occupa della fase di collaudo del sistema -riferendo al Product manager- in tutti i suoi componenti, per verificarne la funzionalità operativa e l'assenza di *bug*.

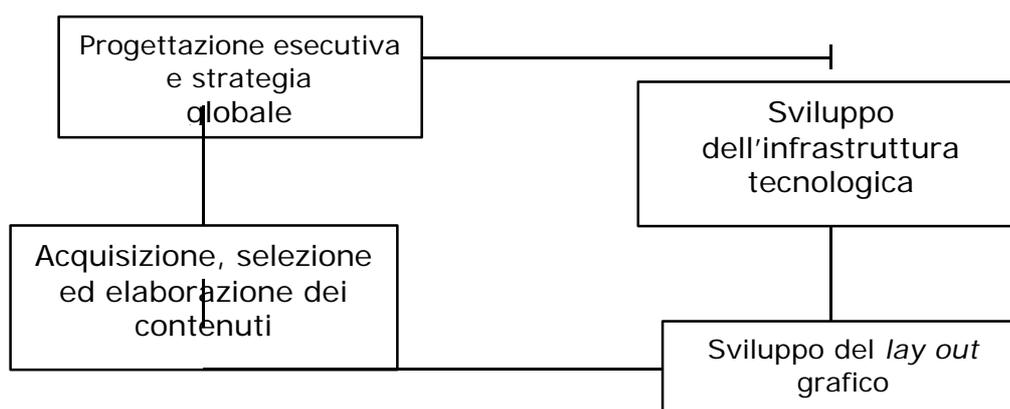
Parallelamente allo sviluppo dell'infrastruttura tecnologica, il Product manager individua i fornitori di contenuti del portale: dovrà fare uno *scouting* tra i fornitori possibili e definire con loro degli accordi di fornitura. Questo aspetto è



importante e critico rispetto all'esito complessivo del progetto, i contenuti dovranno essere aggiornati quotidianamente e rappresentano il valore aggiunto del prodotto; l'identificazione dei fornitori di contenuti non si esaurisce nella fase di avvio del portale, ma è un'attività che prosegue nel tempo.

Il compito di coordinare il flusso dei contenuti e verificarne la qualità e la rispondenza alle aspettative è demandata al Responsabile editoriale anche chiamato Responsabile del palinsesto o Publisher. La presenza di redattori interni e il loro numero dipende dal progetto specifico e –in linea di massima– dalla vocazione del portale: nel caso di portali verticali (specializzati su singole aree tematiche o segmenti di clientela) potrebbe essere più vantaggioso rivolgersi a fornitori specializzati se questi argomenti non rientrano nell'esperienza specifica dell'azienda. Nella redazione sono inseriti il Web watcher o Web surfer impegnati nella ricerca di fonti informative disponibili in rete (materiali editoriali, indirizzi internet, immagini grafiche, ecc.) e nell'indicizzazione dei siti dei quali si offre il collegamento attraverso il portale. Nella gestione ordinaria del portale le attività di selezione ed elaborazione dei contenuti e la loro pubblicazione on-line sono quotidiane e aggiornate costantemente, la strategia complessiva del portale può, inoltre, essere soggetta ad aggiustamenti e revisioni in base ai risultati delle analisi di impatto. Pianificazione strategica, elaborazione dei contenuti e loro pubblicazione sono quindi momenti che si susseguono senza soluzione di continuità rendendo il prodotto dinamico ed in continua evoluzione.

Figura 4 - Sottofasi della realizzazione di un portale



4.3 Il processo di produzione di un giornale on-line

Sempre nell'ambito dell'editoria multimediale descriviamo ora il processo di lavoro 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. Alcune peculiarità, tuttavia, consentite o imposte principalmente da aspetti tecnici, lasciano prevedere una futura amplificazione delle differenze, su due settori interconnessi ma distinti. Nel corso di una riunione di redazione, il capo redattore delinea una prima impostazione del giornale, seguita dalla stesura degli articoli da parte dei giornalisti, dalla scelta delle fotografie e della loro disposizione grafica nelle pagine.

Per le caratteristiche del mezzo – ed in particolare per le dimensioni e la risoluzione degli schermi video utilizzati dai lettori per la visualizzazione - la pagina è generalmente disposta in verticale, presentando in tal modo gran parte dei contenuti del giornale, attraverso lo *scroll-down*; ovvero in orizzontale, con maggior ricorso a menù a tendina e barre e pulsanti di collegamento.

Gli articoli, per le anzidette limitazioni, sono brevi e sintetici, sviluppandosi di rado su più pagine; le fotografie, anche in considerazione della velocità media di trasmissione in rete delle informazioni, sono di dimensioni limitate, potendo spesso essere visionate su richiesta con maggior ampiezza e profondità di dettaglio.

Gli stessi approfondimenti tematici, largamente presenti - e talora preponderanti rispetto ai contenuti informativi generici - mantengono caratteristiche diverse dai giornali cartacei, fondando il loro motivo di interesse non tanto sull'offerta di una interpretazione organica e particolare, quanto sulla presenza di collegamenti ipertestuali, *links* alle fonti dirette delle informazioni, nonché a repertori di articoli riguardanti lo stesso argomento, che possano fornire elementi che sarà il lettore stesso a raccogliere ed organizzare.

Alla luce di quanto brevemente accennato, possono essere individuate tre forme editoriali prevalenti per quanto riguarda i giornali on-line:

- un quotidiano emanazione diretta della versione cartacea, anche se in presenza di una redazione autonoma;
- un quotidiano che arricchisce l'offerta di notizie on-line con immagini e suoni;
- un quotidiano che permette al lettore di creare una pagina personalizzata secondo le proprie preferenze.

Tra queste modalità di offerta le ultime due richiedono maggiori investimenti (in risorse umane e tecnologiche) da parte della proprietà e, soprattutto, la disponibilità a cogliere le opportunità e le sfide offerte dalle nuove tecnologie.

Il lavoro del giornalista non subisce, tuttavia, modifiche sostanziali: le regole imposte dalla deontologia professionale e dalla responsabilità a fornire un'informazione corretta e completa non vengono meno con l'utilizzo della telematica.

I cambiamenti sono di tipo organizzativo, il lavoro può svolgersi da una postazione remota utilizzando mezzi più efficienti e funzionali, le immagini fotografiche che corredano le notizie sono disponibili in tempi più rapidi e in formato digitale, alcune fonti di informazione sono consultabili con maggiore immediatezza.



Cambia il supporto sul quale è inserito l'articolo ed è quindi necessario utilizzare un linguaggio appropriato, non esiste la chiusura della pagina da inviare alle rotative, il giornale è aggiornato costantemente, è necessario conoscere pregi e limiti delle fonti informative reperibili in rete.

Nel caso del giornalista siamo quindi in presenza di una professione di tipo tradizionale per la quale l'introduzione delle nuove tecnologie ha comportato l'arricchimento del bagaglio di conoscenze, ma questo non ha mutato la natura della professione. Il giornalista utilizza i programmi di *authoring* presenti sui computer della redazione, può accedere alla banca dati iconografica autonomamente, invia il pezzo direttamente on-line.

All'interno della redazione del giornale è presente un tecnico di redazione per svolgere attività di supporto e assistenza, in alcuni casi è richiesto uno specialista in linguaggio html per l'indicizzazione dei titoli dei pezzi disponibili sul giornale on-line e sono presenti –a livello di struttura- esperti di sistemi informativi in grado di gestire e mantenere il sistema di rete interno all'azienda (collegando anche redazioni localizzate in luoghi distanti) e le connessioni internet con l'esterno.

5. Le figure professionali

Nel paragrafo seguente 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 intendono indicare le attività principali svolte come desunto dall'indagine empirica; le figure professionali e le loro caratteristiche, quindi, tendono a rappresentare le possibili sfaccettature di una singola figura in un contesto frutto dell'analisi di più realtà aziendali secondo il percorso proposto nella parte metodologica.

5.1 Le figure professionali per la produzione di un CD-Rom

Nell'ambito del processo di produzione di un CD-Rom sono inserite, nella presente ricerca, le figure professionali del Responsabile di progetto multimediale, del Redattore, del Grafico e Grafico animatore, il Tecnico audio-video, lo Sviluppatore informatico, il Tecnico programmatore.

Il Responsabile di progetto multimediale o Regista multimediale è colui che si occupa di coordinare l'insieme del progetto nei suoi aspetti tecnici e organizzativi: definisce gli indirizzi generali e coordina 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). 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 possieda creatività, gusto estetico, capacità di cogliere l'insieme e le parti del tutto. Il Responsabile di progetto multimediale è un capo progetto e svolgendo la sua 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 una versione cartacea; spesso, quindi, il CD-Rom arricchisce l'opera tradizionale piuttosto che essere ideato come prodotto autonomo.

Il **Redattore** si occupa di redigere i contenuti da inserire nel CD-Rom o –più spesso- di verificare ed eventualmente modificare i testi per uniformare il linguaggio e lo stile dei testi curati da autori specialisti. Rispetto all'attività tipica di un prodotto cartaceo tradizionale, maggiore attenzione deve essere dedicata al legame tra i testi e il *lay-out* grafico nel quale inserire i testi; inoltre egli deve essere in grado di elaborare i documenti testuali per una fruizione non lineare verificando la possibilità di collegamenti ipertestuali. Nel corso della realizzazione del progetto entra in relazione con i grafici e gli specialisti informatici all'interno e con gli autori che, in molti casi, sono collaboratori esterni specialisti del tema trattato nel titolo multimediale. Ad un redattore è richiesta un'ottima padronanza della lingua italiana e profonda conoscenza della struttura grammaticale e sintattica, nonché la capacità di adattare lo stile utilizzato alle necessità del prodotto.

Il **Grafico** sviluppa il *lay-out* complessivo del prodotto multimediale secondo le specifiche contenute nel progetto esecutivo e in stretta relazione con il Regista multimediale. Utilizza applicazioni specifiche per realizzare disegni e immagini con la grafica vettoriale e conosce gli standard utilizzati nelle pubblicazioni multimediali; può realizzare illustrazioni anche con tecniche tradizionali che trasferirà su supporto informatico o trattare fotografie per adattare alle esigenze del prodotto. Per svolgere questo lavoro è richiesta creatività e immaginazione ed è utile riuscire a visualizzare il lavoro completo; è importante saper lavorare per obiettivi rispettando le scadenze e riuscire ad accogliere critiche costruttive. Il Grafico lavora a stretto contatto con gli sviluppatori informatici con i quali concorda le caratteristiche informatiche del prodotto finale (ad es. peso informatico o la funzionalità degli oggetti compresi nel prodotto). Il **Grafico animatore** è un grafico che utilizzando software grafici specifici, crea degli effetti di animazione tridimensionale da inserire nel CD-Rom.

Il **Tecnico audio-video** si occupa di trasferire in formato digitale riprese cinematografiche da utilizzare nel prodotto; per la realizzazione di un CD-Rom multimediale, talvolta, si incaricano società esterne per le riprese video, il girato viene quindi trattato per renderlo compatibile con il supporto attraverso l'utilizzo di software specifici per il montaggio, l'ottimizzazione e/o correzione di master digitali professionali, la sincronizzazione, ecc. Questa attività è chiamata post-produzione e richiede capacità nell'utilizzare i programmi software dedicati e creatività.

Lo **Sviluppatore informatico** o analista informatico, si occupa di progettare e sviluppare la struttura del CD-Rom dal punto di vista della piattaforma



hardware e software secondo quanto concordato –in fase di progettazione esecutiva- con il Regista multimediale; è impegnato nella raccolta delle componenti digitalizzate (testo, grafica, video e audio) e nel loro assemblaggio garantendo la funzionalità di tutti i contributi (interattività). Lo sviluppatore informatico deve conoscere in modo approfondito i linguaggi di programmazione e software di *authoring*, 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 avvalersi del **Tecnico informatico** al quale affidare lo sviluppo di parti del prodotto utilizzando linguaggi di programmazione specifici.

5.2 Le figure professionali per la produzione di un portale

Nell'ambito del processo di produzione di un portale sono considerate, nella presente ricerca, le figure professionali del Product manager, il Direttore editoriale, il Web master, il Grafico, il Sistemista, il Redattore, il Web watcher. Il **Product manager**, ha la responsabilità del progetto dal punto di vista organizzativo e del coordinamento delle risorse umane impegnate nella realizzazione del portale. Tra le sue attività, la definizione del progetto esecutivo, la definizione delle strategie complessive del portale e l'identificazione di nuovi canali di sviluppo. Il Product manager supervisiona lo svolgersi delle attività e la loro coerenza con gli standard qualitativi definiti; non svolge attività di sviluppo informatico, ma deve possedere una buona conoscenza di base e sensibilità verso gli aspetti informativi che sono alla base del portale.

Il **Direttore editoriale**, si occupa di coordinare il flusso di informazioni che sono pubblicate quotidianamente su internet. 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 per il portale e propone, ad esempio, l'inserimento di nuove pagine o rubriche. Conosce approfonditamente internet e governa le tecniche di comunicazione più appropriate per questo media, utilizza il sistema informativo interno ed è in grado di comprendere le esigenze tecniche e coniugarle con le caratteristiche della progettazione dei contenuti.

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 portale 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 alla capacità di progettare soluzioni creative; la sua attività si svolge in stretto contatto con il Project 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 professionali che coordina sono, solitamente, Grafici e Tecnici informatici, ma la struttura interna ad un gruppo di lavoro può variare in relazione all'organizzazione aziendale.

Il **Sistemista**, si occupa di verificare le necessità tecnologiche per il mantenimento e lo sviluppo della struttura tecnica complessiva. Contribuisce alla progettazione della rete informatica 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 componenti hardware; lavora in stretto contatto con il Web master.

Il **Grafico**, realizza la struttura complessiva delle pagine del portale e degli oggetti contenuti nelle singole pagine seguendo le indicazioni del progetto esecutivo e concordando, quotidianamente, eventuali variazioni con il Web master. Utilizza software grafici e di animazione. Le attività e le conoscenze non differiscono in modo sostanziale rispetto a quanto descritto per il grafico nel processo produttivo di un CD-Rom, le differenze risiedono nell'organizzazione del lavoro che, superata la fase di avvio del portale, richiede una programmazione quotidiana con tempi, talvolta, stringenti.

L'attività del **Redattore** si concretizza nella stesura di testi destinati alla pubblicazione on-line. Seguendo le indicazioni del Responsabile editoriale, seleziona e tratta le fonti informative per realizzare le sezioni scritte da inserire sulle 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 su argomenti ritenuti di interesse per l'utenza del portale. Il redattore deve avere una profonda conoscenza della lingua italiana e governarne gli aspetti sintattici e grammaticali, è necessario che comprenda le esigenze del supporto sul quale i testi sono pubblicati e utilizzi il registro comunicativo più adatto.

Il **Web watcher** non rappresenta una figura professionale a se stante, ma è un ruolo presente all'interno di un portale. La sua attività consiste nella consultazione della rete finalizzata all'identificazione di siti e fonti informative utili per arricchire di contenuti sezioni o rubriche specialistiche del sito. Raccoglie e organizza indirizzi internet che permettono di accedere a informazioni e dati, forniscono immagini, grafica, suoni, ecc.; può occuparsi della catalogazione degli indirizzi preparando una breve scheda informativa.

5.3 Le figure professionali nella produzione di un giornale on-line

Nell'ambito del processo di produzione di un giornale on-line sono descritte, nella presente ricerca, le figure professionali del Capo redattore, il Giornalista, il Tecnico di redazione.



Il **Capo redattore** si occupa di coordinare il lavoro dei giornalisti e dei collaboratori della redazione. Stabilisce con loro gli articoli da scrivere, assegna gli incarichi e visiona la pagina prima della chiusura; è responsabile dell'organizzazione interna del lavoro. La peculiarità di un giornale on-line comporta, tra le altre cose, la necessità di aggiornare continuamente le notizie, scegliere a quali fatti dare maggiore rilievo, nonché un'ottima padronanza e conoscenza delle tecnologie informatiche. Il Capo redattore è un **Giornalista**: informa il lettore sugli avvenimenti di attualità nazionali o internazionali o può specializzarsi su determinati settori (politica, economia, cronaca, sport); reperisce le fonti, ne verifica l'attendibilità e redige il pezzo da pubblicare. Scrivere per internet richiede, tuttavia, un linguaggio adatto al media, la capacità di sfruttare internet come fonte di informazione e sensibilità verso le nuove tecnologie. Per redigere i pezzi sono utilizzati programmi di *authoring* che permettono al giornalista di vedere immediatamente l'aspetto del pezzo sulla pagina elettronica e di inserire foto o immagini e di mandare immediatamente in linea gli articoli senza ulteriori trattamenti tecnici.

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 esempio, nella ricerca all'interno delle banche dati aziendali.

6. Le figure chiave

Nella parte conclusiva del presente rapporto di ricerca, sono inserite le schede descrittive delle figure professionali indicate nei paragrafi precedenti. Le voci utilizzate nella scheda riproducono la struttura della traccia di intervista somministrata a imprese e testimoni qualificati e sono frutto dei risultati raccolti alla chiusura del primo anno di attività. Le informazioni saranno completate e meglio specificate al termine del progetto in particolare per quanto riguarda la codifica delle competenze professionali; secondo quanto indicato le attività previste potranno, infatti, estendere il numero di aziende contattate utilizzando nuovi strumenti di rilevazione (ad esempio, una scheda di raccolta dei dati) e avviare un confronto serrato con opinion leader e testimoni qualificati nel corso di seminari, convegni o work-shop.

Le schede propongono, rispetto a quanto descritto nel paragrafo precedente, una trattazione unica per le figure analoghe impegnate in più processi produttivi; la descrizione permetterà di individuare le differenze e comprendere le analogie che talvolta sfociano in una sovrapposizione delle caratteristiche delle figure e delle competenze professionali loro richieste.

Il contenuto di seguito riportato è consultabile sul sito internet del progetto alla voce Banca dati delle competenze professionali; questo potrà differire da



quello qui presentato per la possibilità, in rete, di aggiornare o implementare il contenuto delle schede ogni qual volta se ne ravvisi la necessità.

6.1 Schede delle professioni

Le schede sintetiche delle figure professionali sono presentate nel seguente ordine: Product manager, Responsabile di prodotti multimediali, Direttore editoriale, Web master, Giornalista, Redattore, Grafico, Sviluppatore informatico, Sistemista, Web watcher, Tecnico di redazione, Tecnico informatico.

Nome: Product manager

Definizione: Ha la responsabilità del progetto dal punto di vista organizzativo e del coordinamento delle risorse umane impegnate nella realizzazione del portale.

Attività principali: Tra le sue attività, la definizione del progetto esecutivo, delle strategie complessive del portale e l'identificazione di 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 portale (sviluppo del *concept*): la veste grafica, l'infrastruttura tecnologica complessiva; individua le figure professionali da inserire nel gruppo di lavoro.

Competenze: E' una figura manageriale con conoscenze approfondite in marketing e sviluppo; pur non esistendo requisiti formali per l'accesso alla professione è richiesta una cultura di livello universitario. Il Product manager non svolge attività di sviluppo informatico, ma deve possedere una buona conoscenza e sensibilità verso gli aspetti informativi che sono alla base dei servizi e prodotti offerti attraverso il portale.

Area: Comunicazione editoriale

Segmento di produzione: Realizzazione di prodotti on-line

Requisiti di accesso: Non sono previsti requisiti formali per accedere a questa professione; tuttavia, trattandosi di un ruolo manageriale è richiesta una cultura di livello universitario ed esperienza nella gestione e coordinamento di progetti complessi.

Altre denominazioni: Produttore esecutivo, Direttore new media, Project coordinator.

Altre informazioni: Non sono al momento disponibili ulteriori fonti informative.

Nome: Responsabile di prodotti multimediali

Definizione: è colui che si occupa di coordinare l'insieme delle attività per la produzione di un titolo multimediale nei suoi aspetti tecnici e organizzativi.



Attività principali: 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 progetto multimediale è un capo progetto e svolgendo la sua 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.

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 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 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

Requisiti di accesso: Pur non essendo previsti requisiti formali per accedere a questa professione 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: Non sono al momento disponibili ulteriori fonti informative.

Nome: **Direttore editoriale**

Definizione: E' responsabile del flusso di informazioni che sono pubblicate quotidianamente sul portale per il quale lavora. Coordina le risorse umane impegnate nella realizzazione di contenuti e ne verifica la qualità e la rispondenza agli obiettivi.

Attività principali: E' responsabile della coerenza della linea editoriale con gli obiettivi propri del portale che contribuisce a definire collaborando con il Product manager e la proprietà; 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 per il portale e propone, ad esempio, l'inserimento di nuove pagine o rubriche.

Competenze: Conosce approfonditamente internet e governa le tecniche di comunicazione più appropriate per questo media, utilizza il sistema informativo interno ed è in grado di comprendere le esigenze tecniche e coniugarle con le caratteristiche della 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 una preparazione più ampia adatta a gestire la produzione di contenuti per un portale di tipo generalista.



Area: Comunicazione editoriale

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

Requisiti di accesso: Non sono previsti requisiti formali per accedere a questa professione, 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: Non sono al momento disponibili ulteriori fonti informative

Nome: **Web master**

Definizione: Si occupa della progettazione e realizzazione di un sito web e svolge attività di coordinamento.

Attività: 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 realizzazione delle pagine internet; può intervenire in prima persona per la risoluzione di problemi tecnici specifici.

Competenze: Conosce i linguaggi di programmazione, utilizza i principali programmi di *authoring* disponibili ed è in grado di adattarli alle esigenze specifiche; coniuga una solida preparazione tecnico specialistica alla capacità di progettare soluzioni creative; la sua attività si svolge in stretto contatto con il Project 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 professionali che coordina sono, solitamente, Grafici e Tecnici informatici, ma la struttura interna ad un gruppo di lavoro può variare in relazione all'organizzazione aziendale.

Area: Comunicazione editoriale.

Segmento della produzione: Realizzazione di prodotti multimediali off-line ed on-line.

Requisiti di accesso: Non sono richiesti requisiti formali per svolgere questo lavoro, tuttavia è necessaria una solida preparazione tecnica acquisita nel corso degli studi, in ambito informatico, ed è preferibile aver già svolto analoga attività in precedenti esperienze di lavoro.

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

Altre informazioni: Tra le riviste telematiche che affrontano la realtà delle nuove professioni in rete <http://www.apogeonline.com> e <http://www.internos.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 principali: Il giornalista lavora all'interno di una redazione o collabora con essa come free-lance; 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 o i servizi di approfondimento deve documentarsi sugli argomenti da trattare consultando fonti che possono includere la realizzazione di interviste ai protagonisti degli avvenimenti, la consultazione di documenti originali o la visita ai 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 come strumento di lavoro, può assumere un peso maggiore rispetto ad una struttura tradizionale.

Competenze: 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 essere in grado di utilizzare il computer e i programmi di *authoring* utilizzati 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 di testata. La conoscenza delle lingue straniere può rivelarsi utile nella consultazione di fonti non italiane.

Area: Comunicazione editoriale

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

Grado di impatto della tecnologia: basso.

Requisiti di accesso: Per diventare giornalista professionista è necessario svolgere un tirocinio di 18 mesi, il praticantato, presso una redazione o una scuola di giornalismo e al termine del periodo superare un esame di Stato. Per diventare pubblicisti occorre, raccogliere almeno 80 articoli, servizi, notizie pubblicate con relativa documentazione della retribuzione in un periodo di almeno 24 mesi di collaborazione.

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

Altre informazioni: Sito della federazione nazionale stampa italiana www.fnsi.it; sito dell'ordine dei giornalisti www.odg.it.

Nome: Redattore

Definizione: Il redattore si occupa 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.



Attività principali: Il redattore, se impegnato nella stesura di testi da inserire in un portale, seleziona e tratta le fonti informative per realizzare le sezioni scritte da inserire nelle 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, più spesso, il redattore curerà testi realizzati da collaboratori esterni verificandone l'adeguatezza nei contenuti e nello stile.

Competenze: 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. Al redattore è richiesta una profonda conoscenza della lingua italiana e degli aspetti sintattici e grammaticali; è necessario che comprenda le esigenze del supporto sul quale i testi sono pubblicati e utilizzi il registro comunicativo più adatto. Il redattore deve conoscere le tecnologie utilizzate e i software di *authoring* utilizzati; è utile conoscere almeno una lingua straniera.

Area: Comunicazione editoriale

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

Grado di impatto della tecnologia: mista.

Requisiti di accesso: E' richiesta una solida cultura di base per svolgere questa attività; è preferibile una preparazione universitaria di tipo umanistico, ma nel caso di pubblicazioni specializzate (titoli di CD-Rom, o portali verticali) può prevalere la preparazione in singole discipline. Non sono richiesti altri titoli formali per accedere alla professione, ma è utile comprendere la tipologia di prodotti realizzabili con le nuove tecnologie; può essere richiesta la conoscenza di almeno una lingua straniera.

Altre denominazioni: Redattore telematico o produttore di contenuti, Redattore testi su CD-Rom, Redattore elettronico di ipertesti, Redattore di testi che utilizza tecniche informatiche.

Altre informazioni: Sito dell'Associazione italiana editori <http://www.aie.it>; sito dell'Associazione nazionale dell'Editoria elettronica <http://www.aneet.it>; consigli e informazioni utili <http://www.mestierediscrivere.it>

Nome: Grafico animatore

Definizione: Sviluppa il *lay-out* complessivo del prodotto multimediale e dei singoli oggetti (struttura, immagini, parti testuali, ecc.) secondo le indicazioni contenute nel progetto esecutivo e in stretta relazione con il Regista multimediale o il Web master.

Attività principali: Utilizza applicazioni specifiche per realizzare disegni e immagini con la grafica vettoriale e conosce gli standard utilizzati nelle pubblicazioni multimediali; può realizzare illustrazioni anche con tecniche tradizionali che trasferirà su supporto informatico o trattare fotografie per adattarle alle esigenze del prodotto. Il Grafico lavora a stretto contatto con gli



sviluppatori informatici con i quali concorda le caratteristiche informatiche del prodotto finale (ad es. peso informatico o la funzionalità degli oggetti compresi nel prodotto). Il Grafico animatore utilizza software grafici specifici per creare degli effetti di animazione tridimensionale da inserire nel CD-Rom o sulle pagine pubblicate in rete. Le differenze tra il grafico che lavora per la realizzazione di un portale rispetto ad un prodotto off-line risiedono, soprattutto, nell'organizzazione del lavoro che, superata la fase di avvio del portale, richiede una programmazione quotidiana con tempi, talvolta, stringenti.

Competenze: Per svolgere questo lavoro è richiesta creatività e immaginazione ed è utile riuscire a visualizzare il lavoro completo; è importante saper lavorare per obiettivi rispettando le scadenze e riuscire ad accogliere critiche costruttive.

Area: Comunicazione editoriale, Comunicazione commerciale

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

Requisiti di accesso: Per intraprendere la professione di grafico 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, in prevalenza attraverso la pratica presso uno studio 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: Associazione italiana per la comunicazione visiva <http://www.aiap.it> ; Associazione Illustratori, Via Comelico, 13, 20135 Milano tel. 02 5453420

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 off-line. Collabora a stretto contatto con il Regista multimediale; è impegnato nella raccolta delle componenti digitalizzate (testo, grafica, video e audio) e nel loro assemblaggio garantendo la funzionalità di tutti i contributi (interattività). Coordinamento del gruppo di lavoro.

Competenze: Lo sviluppatore informatico deve conoscere in modo approfondito i linguaggi di programmazione e software di *authoring*, 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.

Area: Comunicazione editoriale

Segmento della produzione: Realizzazione di prodotti multimediali off-line ed on-line

Requisiti per l'accesso: E' richiesta 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.

Altre informazioni: Non sono al momento disponibili ulteriori fonti informative.

Nome: **Sistemista**

Definizione: si occupa di verificare le necessità tecnologiche per il mantenimento e lo sviluppo della struttura tecnica complessiva (aspetti hardware e software).

Attività: 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; lavora in stretto contatto con il Web master, il Regista multimediale e lo Sviluppatore informatico.

Competenze: Profonda conoscenza degli aspetti hardware e software; progettazione dell'infrastruttura informatica e dell'architettura interna di rete; installazione delle componenti e verifica di funzionalità; conoscenza dei principali linguaggi di programmazione.

Area: Comunicazione editoriale

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

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

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

Altre informazioni: Non sono al momento disponibili ulteriori fonti informative.

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 principali: Si occupa di raccogliere, selezionare e organizzare indirizzi internet che permettono di accedere a informazioni e dati, forniscono



immagini, grafica, suoni, ecc. Il web watcher cataloga i materiali raccolti preparando una breve scheda informativa.

Competenze: Il Web watcher è esperto nella navigazione internet; conosce e utilizza i motori di ricerca e gli operatori booleani. Deve essere in grado di discernere la validità e utilità di una fonte informativa per effettuare 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 on-line e off-line.

Grado di impatto della tecnologia: innovativa

Requisiti di accesso: Non sono previsti requisiti formali; è, tuttavia, necessario essere interessati alla navigazione in rete, e dimostrare di avere 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: Non sono al momento disponibili ulteriori fonti informative.

Nome: Tecnico di redazione

Definizione: Svolge attività di supporto tecnico all'interno della redazione.

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.

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

Area: Comunicazione commerciale

Segmento della produzione: Realizzazione di prodotti on-line

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

Altre denominazioni: Videografico, Infografico, Tecnico di grafica e editoria elettronica, Tecnico di redazione.

Altre informazioni: Non sono al momento disponibili ulteriori fonti informative.

Nome: Tecnico informatico

Definizione: Partecipa alla realizzazione di un sito web o di singole pagine utilizzando uno o più linguaggi di programmazione.



Attività: predispone le pagine di testo per la visualizzazione su internet utilizzando idonei linguaggi di programmazione.

Competenze: conoscenza degli elementi base di informatica, dei sistemi operativi linguaggi di programmazione, software di *authoring*, linguaggio html e suoi editor.

Area: Comunicazione editoriale

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

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

Altre denominazioni: Creatore di pagina web, Specialista html; programmatore html.

Altre informazioni: Non sono al momento disponibili ulteriori fonti informative.



CAPITOLO IV

METODOLOGIA E STRUMENTI DI RILEVAZIONE

Premessa

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 avviato nell'agosto 1999, la cui conclusione è prevista per l'autunno del 2001.

Il progetto intende esaminare la realtà italiana dell'industria della comunicazione, attraverso il coinvolgimento del mondo produttivo, per comprendere le trasformazioni in atto sull'organizzazione del lavoro, i processi di produzione e le competenze professionali richieste ai lavoratori.

Al fine di perseguire obiettivi²², nell'ambito di Mastermedia, è stata realizzata una ricerca empirica finalizzata alla descrizione e classificazione dei nuovi profili professionali e delle competenze richieste dalle aziende afferenti al settore *multiplemedia*.

Una delle principali attività del progetto è infatti l'analisi, l'individuazione e la codifica delle nuove competenze richieste ai lavoratori della società dell'informazione.

I risultati ai quali si perverrà nel corso dei due anni previsti dal progetto, potranno rappresentare un patrimonio conoscitivo per i soggetti aderenti - associazioni rappresentative delle imprese grafiche ed editoriali - e costituiranno una valida opportunità di confronto tra tutti coloro che sono coinvolti nell'adeguamento delle politiche formative; inoltre, le informazioni sistematizzate saranno rese fruibili on-line attraverso un sistema di banche dati dinamiche.

La complessità del settore, la sua dinamicità, l'articolazione delle figure che in esso operano, rappresentano le premesse su cui è stato strutturato il percorso di ricerca-azione che comprende, accanto ad alcuni aspetti descrittivi ed esplicativi, anche modalità di intervento concrete in base a quanto emerso nel corso della fase di raccolta dati.

In particolare, il disegno della ricerca ha inteso:

- rilevare l'organizzazione delle imprese operanti nel settore con il maggior livello di precisione raggiungibile, attraverso l'utilizzo di diversi strumenti;

²² Per un maggiore dettaglio degli obiettivi di progetto si rimanda alla parte introduttiva del documento.



- far emergere le tipologie di figure professionali necessarie all'industria della comunicazione;
- delineare l'insieme delle competenze degli addetti attivi all'interno di questo segmento di mercato;
- individuare i migliori percorsi formativi necessari ad acquisire le competenze richieste, secondo logiche di adeguamento/miglioramento dell'esistente o di strutturazione di nuovi percorsi.

Il percorso di impostazione della ricerca seguito dall'équipe, insieme ai soggetti promotori, ha previsto una chiarificazione concettuale preliminare alla definizione delle ipotesi di lavoro. L'esplicitazione delle ipotesi ha permesso la costruzione degli strumenti di rilevazione che verranno descritti in dettaglio nel seguito di questo documento.

1. Chiarificazione concettuale e definizione dell'oggetto della ricerca

Quando si avvia un percorso di indagine è doveroso e necessario procedere alla cosiddetta 'chiarificazione concettuale', che consiste nella definizione/condivisione, a livello di équipe, del significato univocamente attribuito ad uno o più concetti quale 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 e procedure non finalizzate a singoli prodotti informativi, ma ad una molteplicità di prodotti e servizi resi disponibili dalle tecnologie, queste ultime peraltro in evoluzione e miglioramento continui*²³.

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 definizione riconosciuta di impresa *multiplemedia* cui potersi rifare. Infatti, per costruire tale definizione, l'équipe ha fatto riferimento a concetti 'limitrofi' la cui base di partenza è rappresentata da 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 codificazione dell'informazione, quindi testo, suono, immagine, video, ecc. in un unico media*²⁴.

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"²⁵.

²³ Così nel documento di presentazione del Progetto Mastermedia

²⁴ Campodall'orto S., R. Cirià, B. Ghiglione (1999), *Le nuove figure professionali nel settore multimediale*, Il Sole XXIV Ore, Milano, p. 2.

²⁵ Fuhr B., *Multipmedia System: an Overview*, IEEE Multimedia, Spring '94 pp. 47 – 59, in Ibidem.



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)²⁶”.

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

- Multimedialità on-line L’informazione viene diffusa attraverso reti di comunicazione
- Multimedialità off-line L’informazione viene diffusa attraverso un supporto fisico (CD Rom, floppy, ecc.)

Mentre in base al grado di intervento dell’utente questa si articola in:

- Multimedialità interattiva Quando esiste la possibilità per l’utente di interagire con il contenuto del messaggio multimediale
- Ipermedialità Possibilità di ricercare, navigando, contenuti personalizzati
- Multimedialità non interattiva Quando si configura un rapporto di ricezione passiva di comunicazione di varia natura (es. trasmissioni televisive).

Nel settore del multimediale operano 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 chiamati:

- 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 chiariscono perfettamente il concetto di multimediale (in tutte le sue articolazioni), dall’altro non permettono 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 ricompreso anche il processo come parte integrante di *multiplemedia*. La definizione ha stimolato il confronto con il Comitato di Pilotaggio che ha contribuito a sciogliere questo primo nodo concettuale.

²⁶ 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*



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;

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 quelle aziende che, pur utilizzando tecnologie multimediali nel processo e nel prodotto (si pensi, ad esempio, al caso dell'automazione di impresa), non avrebbero trovato logico inserimento nell'universo di riferimento considerato nella ricerca.

2. Il concetto di competenza

Il successivo concetto interessato da 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 chiariamo, innanzi tutto, il suo significato etimologico:

la competenza indica la piena capacità di orientarsi in determinate questioni²⁷.

La definizione proposta pare utile per precisare che la competenza va intesa 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.

²⁷ Devoto G., Oli G.C. (1979) *Vocabolario della lingua italiana*, Le Monnier, Firenze.



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 fanno. Questo approccio per competenze, supera la classificazione professionale basata sulla mansione correlandosi invece all'attività lavorativa vista come ruolo professionale."²⁸.

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"²⁹.

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, ecc³⁰.

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"³¹.

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"³². Sebbene anche questa definizione sia 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 sovrapposta 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"³³.

Meghnagi aggiunge poi un altro elemento – di notevole importanza – nella ricerca di una esaustiva definizione: "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."

²⁸ AA.VV.(1998), *Progetto Chirone 2000 Rapporto finale*, Meta Edizioni, Roma, p.14.

²⁹ Levati W., M. V. Saraò (1998), *Il modello delle competenze*, Franco Angeli, Milano.

³⁰ Pellerey (1983) in Bresciani P. C. (1997), *Le competenze: modelli di intervento e questioni aperte*, Dossier Formazione, professionalità, n° 38, marzo-aprile

³¹ Quaglino (1990) in Selvatici A., D'Angelo M.G. (1999), *Il bilancio di competenze*, Franco Angeli, Milano.

³² Ajello A. M., Cevoli M., Meghnagi S. (1992), *La competenza esperta*, Ediesse, Roma.

³³ S. Meghnagi (a cura di) *La competenza fra flessibilità e specializzazione*, Franco Angeli, Milano



Meghnagi conclude " la competenza, in definitiva, non è un assoluto è 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*"³⁴.

Nelle definizioni proposte può essere rintracciata una quadripartizione della competenza professionale³⁵ 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:

X= competenze 

$$\begin{aligned} X &= A \\ X &= A+B \\ X &= A+B+C \\ X &= A+B+C+D \end{aligned}$$

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 come non esclusivamente 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.

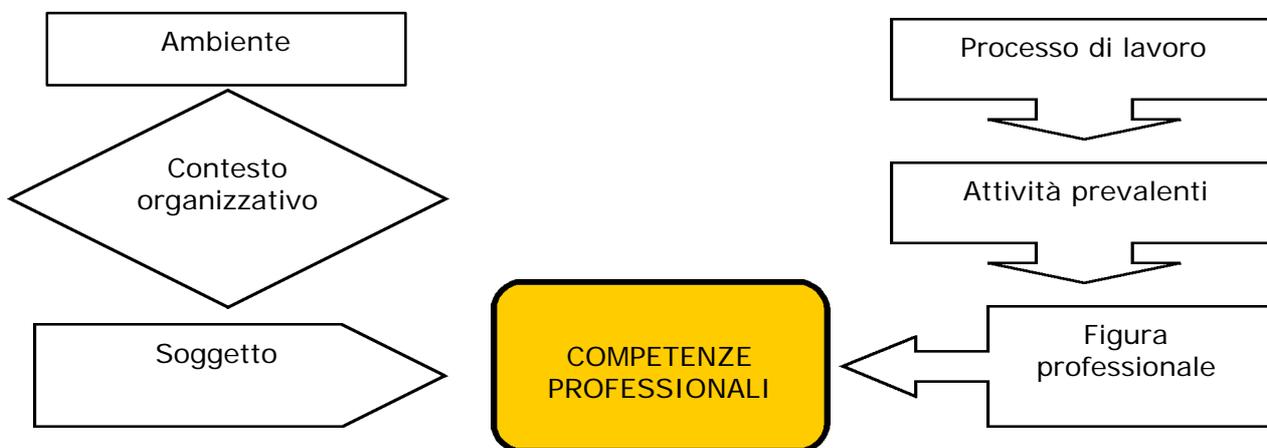
³⁴ Ibidem, p. 29

³⁵ 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.

Intendiamo, infatti, procedere alla selezione delle figure professionali attraverso un percorso caratterizzato dall'analisi dei materiali documentali, la realizzazione di colloqui (formali e informali) con esperti e dall'analisi delle interviste; in questo modo sarà possibile selezionare le figure professionali e quindi descrivere le competenze che loro afferiscono 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. 5 - La competenza professionale: elementi costitutivi e percorso di analisi



In questo modo si può 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 agli elementi 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 alla 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"³⁶.

Le competenze possono quindi essere ulteriormente classificate come segue:

³⁶ Isfol, (1992) *Competenze trasversali e comportamento organizzativo*, F. Angeli, Milano.



- Competenze di base: sono quelle conoscenze – nel senso più ampio del termine – personali che risultano rilevanti per la formazione e preparazione professionale del singolo, in astrazione rispetto ad un contesto lavorativo specifico, ma che ad esso, una volta specificato, si potranno adattare. Ad esempio, 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 esempio, le concrete competenze di una certa 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 esempio, 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.

Box 5

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 esempio, 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 trasversali** quali, ad esempio, 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;
- **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.

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

Nel progetto Mastermedia la descrizione delle competenze professionali richiede al tempo stesso, 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 5).

Un obiettivo del progetto Mastermedia è, infatti, quello di codificare le competenze nel settore del *multiplemedia* attraverso strumenti elaborati ad hoc che verranno illustrati di seguito.

La codifica delle competenze potrà, inoltre, consentire di mettere a punto una strategia di rilevazione dei fabbisogni formativi e professionali nel settore.

Come evidenzia Isfol (1999)³⁷, l'analisi di tali fabbisogni trova la sua giustificazione e struttura in molteplici norme e accordi delineati 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 attesi 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:

³⁷ Isfol (1999), *Repertorio delle Professioni Modello e metodologia*, Isfol, Roma.

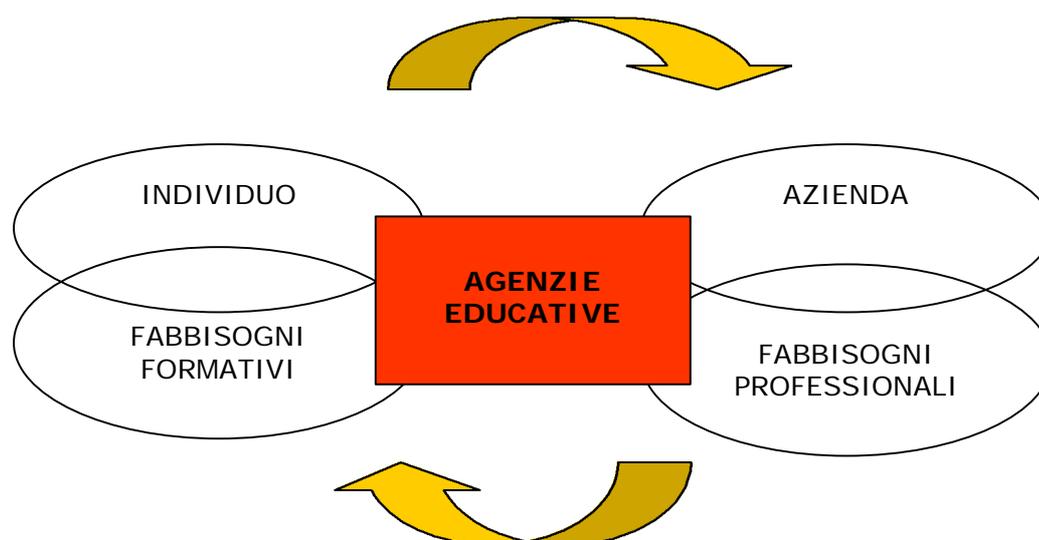
- in generale l'occupabilità/occupazione della forza lavoro (da intendersi nel senso statistico del termine);
- in particolare l'occupabilità/occupazione dei soggetti da parte delle imprese.

La "catena concettuale" prende, dunque, avvio dalla definizione proposta di competenze professionali; queste peraltro fanno riferimento non solo al singolo individuo, ma sono anche in relazione con le imprese che esprimono l'esigenza di disporre di lavoratori adeguatamente preparati. Possiamo quindi 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. Queste devono essere in grado di tradurre le esigenze di professionalità delle imprese in percorsi formativi adeguati e adatti ai singoli e viceversa agendo come mediatori tra l'individuo e il mondo del lavoro.

Fig.6 - Fabbisogni professionali e formativi





Nel corso della nostra indagine si è inteso individuare e codificare 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.

3. Gli obiettivi conoscitivi

A seguito della chiarificazione operata a monte dell'avvio della ricerca 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 vanno diffondendo e la necessità di rimanere competitivi sul mercato da parte delle imprese richiede 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 il lavoratore deve possedere una forte specializzazione in grado di rispondere alle esigenze delle aziende più innovative. Inoltre le aziende 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 esternalizzare 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 del progetto 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 la strada della diffusione in rete dell'informazione: in questo caso la professione del giornalista resta connotata da alcune peculiarità tradizionali, cui si aggiunge l'integrazione tecnologica necessaria per diventare un "giornalista informatico" (si pensi a La Repubblica On Line o al Corriere della Sera, in fase anch'esso di "trasformazione tecnologica").



L'ultimo obiettivo conoscitivo formulato ha riguardato la formazione strutturata in relazione alle richieste del mercato: molte ricerche, sia nazionali che locali, continuano a dimostrare come i fabbisogni di formazione 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 realmente i veri fabbisogni professionali, da parte delle imprese stesse, fatto che rappresenta poi la causa dell'integrazione su campo, in termini di conoscenze imprescindibili e non possedute dai lavoratori.

Va infine detto che, nella definizione dei percorsi formativi adeguati al mercato, una variabile critica è rappresentata dalla rapidità 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 su tali fabbisogni, cercano di strutturare adeguate metodologie e metodi, che possano essere ripetibili nelle linee guida, con al limite poche modifiche determinate dall'evoluzione della domanda ingenerata dal mercato stesso (si ricorda a tal proposito quanto precedentemente affermato da Isfol, nel rapporto sulle professioni).

In sintesi, dunque, gli obiettivi conoscitivi del progetto Mastermedia 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 delle 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.

4. Gli strumenti di rilevazione

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

Nella fase di avvio del lavoro sono state realizzate le attività di ricerca bibliografica, individuazione delle fonti statistiche disponibili e dei canali informativi utili (riviste di settore, convegni e manifestazioni, informazioni disponibili in rete, ecc.), analisi della letteratura e prima schedatura dei materiali documentali.



Dalla lettura dei materiali sono emersi elementi utili per l'individuazione del contesto e delle professioni presenti nel settore indagato. In particolare, il numero di denominazioni di figure professionali rilevate in letteratura supera il centinaio richiedendo l'identificazione di criteri di classificazione e selezione.

Una prima analisi delle informazioni raccolte ha permesso di organizzare le denominazioni rilevate in aree di attività (ad esempio area grafica, informatica, web, produzione multimediale, stampa, ecc.) e di verificare i casi in cui a diverse denominazioni corrispondeva una medesima descrizione di attività lavorativa. Inoltre in alcuni casi le denominazioni utilizzate non fanno riferimento a una figura professionale, bensì descrivono una singola competenza necessaria ad operare in un'area di attività.

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 prevedeva, infatti, la possibilità di ricorrere allo strumento quantitativo standardizzato, il questionario, per la raccolta di informazioni su campo. Tuttavia, la fase di chiarificazione concettuale, quanto prima brevemente accennato 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 somministrata ai testimoni qualificati. Inoltre non si esclude che nel prosieguo delle attività questo strumento possa essere nuovamente previsto (integrato e modificato sulla base dei risultati del primo anno di ricerca).

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.

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 esempio:

- 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).

I problemi ora accennati, oltre al fatto che le aziende del settore da analizzare sono di frequente state oggetto di indagine da parte di ciascuna Associazione di appartenenza, rischiavano di ridurre la disponibilità delle imprese nel rispondere al questionario e, inoltre, di limitare l'intento conoscitivo dei ricercatori.

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 risulta confluito, come si evincerà più avanti, nella scheda dei dati strutturali (cfr. Box 6).

Il contenuto della terza area - mirata ad acquisire le informazioni sulle strategie adottate dall'impresa per adeguare le figure professionali e competenze alle proprie esigenze produttive interne - è stato strutturato analizzando i documenti disponibili sono state utilizzate ricerche settoriali già effettuate, bibliografia esistente sull'argomento, classificazioni e definizioni istituzionali impostando una tipologia da confrontare direttamente con le imprese contattate nell'ambito della ricerca su campo.

4.1 La traccia di intervista

E' stata quindi predisposta la nuova traccia di intervista da somministrare ad un campione di aziende, selezionate secondo criteri che verranno illustrati più oltre³⁸.

³⁸ Si rimanda alla parte relativa al campionamento al paragrafo 5.2.



Come si potrà osservare, tale traccia ha permesso di rilevare 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 7).

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.

Box 6

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

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 esempio 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 inteso 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 sono state rilevate 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 lavorativi 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 esempio l'organigramma).

La lettura effettuata dei documenti disponibili accennati in precedenza ha portato all'identificazione di 106 profili professionali afferenti al settore delle imprese multiplemedia. 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 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 7**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 esempio, 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.

4.2 Definizione dell'universo di indagine e criteri di campionamento

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 ricorderà³⁹, l'utilizzo delle tecniche quantitative e, di conseguenza, la ricerca della modalità di campionamento più adatta.

Si ritiene utile, per dovere di esaustività, richiamare alcuni concetti chiave relativi alla teoria statistica del campionamento. Oltretutto, come già detto, non escludendosi il ricorso alle tecniche quantitative per il prosieguo dei lavori, resterebbero valide le procedure di campionamento di seguito descritte.

Quando si procede a realizzare 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 osservabile⁴⁰

³⁹ Così nel documento di presentazione del Progetto Mastermedia

⁴⁰ Si veda in tal senso H. M. Blalock (1969), *Statistica per la ricerca sociale*, Il Mulino, Bologna.



Un universo non è necessariamente formato da numeri elevati di casi: la popolazione anziana di un comune italiano, anche se formata da 30 elementi, rappresenta a tutti gli effetti un esempio di universo – in questo caso l'universo degli anziani di quello specifico comune (dove una caratteristica osservabile è l'età). In altri casi, invece, esso risulta composto da quantità molto elevate di 'soggetti' (si pensi, ad esempio, alla popolazione italiana oggetto di censimento ogni dieci anni, oscillante fra i 56 e i 57 milioni di individui).

Nel caso della presente indagine l'universo risultava formato da 966 casi singoli. La tabella 1 mostra la distribuzione delle imprese, secondo le informazioni fornite dalle Associazioni partner del progetto, in base la 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.

E' chiaro che, 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 decisamente ragguardevoli, 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."⁴¹. Per contro quando ciò non è dato, si parla ovviamente di campionamento non probabilistico (o, sempre secondo quanto affermato da Statera, "a scelta ragionata"⁴²).

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.

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 senza però poter contare sull'inferenza statistica.

⁴¹ Gianni Statera (1990), *Metodologia e tecniche della ricerca sociale*, Palumbo, Palermo, p. 125.

⁴² Ibidem, p. 124



Tabella 1 – Imprese iscritte alle Associazioni per regione di appartenenza (966 casi singoli)

Regione	ACIMGA	AIE	ANES	ANEE	ASIG	ASSO CARTA	ASSO GRAFICI	FIEG	TOTALE
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

Fonte: Associazioni di categoria - dati al 31 dicembre 1999

La teoria⁴³ propone quattro tipo di campioni riconducibili al primo tipo di campionamento (quello cioè probabilistico) e altrettanti per quello non probabilistico.

Ai primi appartengono: il campione casuale semplice, il campione casuale sistematico, il campione stratificato e il campione a grappolo (o multistadio); dei secondi fanno parte il campione per quote, il campione a valanga (o a catena), il campione per esperti (o sociologico) e il campione accidentale (o a casaccio).

⁴³ Si veda ad esempio Claudio Bezzi, Mauro Palumbo (1993) *Questionario e dintorni*, Gramma, Perugia.



L'impostazione quantitativa dell'indagine aveva preso in considerazione due opportunità: la prima ipotizzava la scelta di un campione 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 disomogeneo⁴⁴; la seconda ipotesi prevedeva invece, la considerazione di tali macrotipologie come tre universi da trattare ciascuno con criteri autonomi di campionamento (ricorrendo, ad esempio, ad campione casuale).

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

In primo luogo non è stato prefissato il numero complessivo 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; data questa premessa sembrava poco opportuno vincolarsi ad un numero di contatti rigidamente definito a priori. Inoltre, in casi come questo, può essere direttamente l'indagine su campo a delineare l'ammontare complessivo dei contatti, in base alla tecnica – prevista dalla teoria metodologica – della saturazione⁴⁵.

Va detto peraltro che, da un lato, 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, parevano in grado di fornire informazioni utili rispetto ai fini dell'indagine. Dall'altro, però, 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 privilegiati⁴⁶.

A questo fine l'équipe aveva 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.

Alcune associazioni, peraltro, hanno dichiarato di non disporre in simultanea di tutte le informazioni richieste⁴⁷: la selezione operata, in funzione di queste carenze di informazioni, per la scelta delle aziende contattate si è pertanto basata su criteri di ragionevolezza.

⁴⁴ Per 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.

⁴⁵ La 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.

⁴⁶ Si 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.

⁴⁷ 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



Al contempo l'analisi delle imprese iscritte ad ogni Associazione ha permesso anche di evidenziare, da un lato, la presenza di più unità locali rispetto alla stessa impresa, dall'altro di eliminare le aziende che risultavano presenti due volte nello stesso tabulato, come già accennato.

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 8

Gentile dottore,

L'Osservatorio Tecnico per i quotidiani e le agenzie di informazione sta svolgendo un'indagine sulle nuove competenze professionali nell'industria del multimedia, 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, ARG1.

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 offrirci 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 (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

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 varie 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 partecipato. E' da rilevare infine che le prime interviste sono state somministrate anche allo scopo di testare la traccia impostata, rilevando 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).

4.3 Griglia di lettura delle interviste

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 testimoni privilegiati.

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 per le quali verrà presentata una scheda nel rapporto finale.

La suddivisione delle aree tematiche della traccia di intervista in singole voci aiuta la lettura trasversale delle caratteristiche delle figure, i temi dell'innovazione tecnologica e della formazione, le 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*.



Box 9

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 R.U. 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 esempio, 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 una 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.

5. Studi macrosettoriali

Un ulteriore strumento di rilevazione ha riguardato l'elaborazione di un indice per la raccolta di informazioni omogenee rispetto all'insieme delle imprese rappresentate dalle associazioni di categoria.

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.

Tale indice, comune a tutti i macrosettori oggetto dell'indagine (comunicazione editoriale, comunicazione commerciale, servizi alla produzione), è stato presentato ed approvato dal Comitato di Pilotaggio del 20 gennaio u.s 2000.

L'obiettivo dell'indice è quello di fornire un quadro omogeneo di informazioni che permettano di pervenire ad una prima fotografia d'insieme degli aspetti strutturali del settore, del quadro di progresso tecnologico, delle possibilità di sviluppo, ecc. L'indice va inteso come una traccia per raccogliere le informazioni minime da fornire, mentre ulteriori dati e/o analisi qualitative del macro settore potranno essere inserite a discrezione dell'Associazione che cura la presentazione del rapporto e che potrà individuare meglio aspetti peculiari e/o innovativi. In particolare, nell'ultimo paragrafo dell'indice proposto le Associazioni di categoria possono identificare e selezionare ulteriori temi di interesse in relazione all'oggetto della ricerca, utilizzando, ad esempio, il modello di analisi SWOT (acronimo inglese per Forza, Debolezza, Opportunità e Minacce).

I risultati saranno presentati schematicamente all'interno del rapporto finale e saranno disponibili in forma integrale sul sito di progetto.

Box 10

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 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 nazionali e internazionali
- 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. Quanto 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.

6. Strumenti di diffusione delle informazioni

Tra le attività del progetto Mastermedia è presente la diffusione e pubblicizzazione dei risultati attraverso la realizzazione 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 dinamiche 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 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 sul settore grafico editoriale, tutti realizzati parallelamente alle altre attività dall'équipe elaborando i materiali documentali raccolti per l'indagine di sfondo.

Il sito che presentiamo nella sua struttura nel paragrafo successivo è ampiamente accessibile e si arricchirà durante la realizzazione delle attività di ricerca nel corso del secondo anno.

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.



6.1 Struttura del sito 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, e dei *partner* aderenti al progetto e dei siti di maggiore interesse. Questa parte verrà sistematicamente integrata in corso d'opera, grazie all'attività del gruppo di ricerca e ai suggerimenti dei soggetti che aderiscono al progetto.

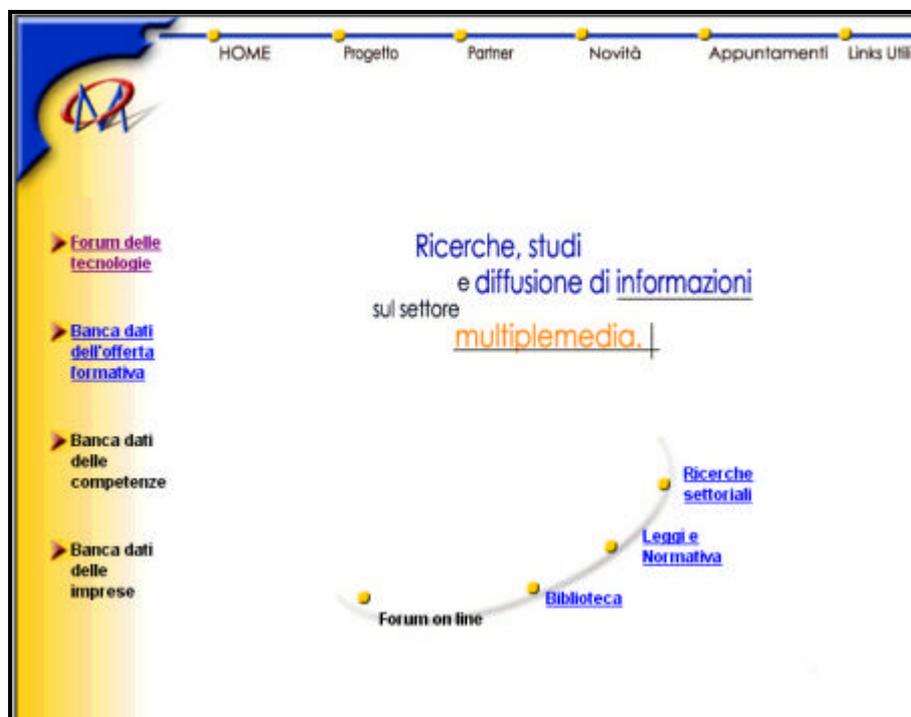
Nell'area "Novità" è disponibile una sintesi dei risultati della ricerca e sono consultabili le ricerche settoriali curate dalle associazioni di categoria.

La voce "Appuntamenti" conterrà informazioni quali, ad esempio, fiere, congressi, seminari, altre manifestazioni, ecc. e sarà aggiornata sistematicamente a partire dal secondo anno. 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 sottosezioni; tra queste:

- **Ricerche settoriali:** contiene una breve scheda esplicativa delle principali ricerche realizzate in Italia nel settore multimediale e l'indirizzo internet ai 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. Le pagine di quest'ultima sezione sono ancora in costruzione.



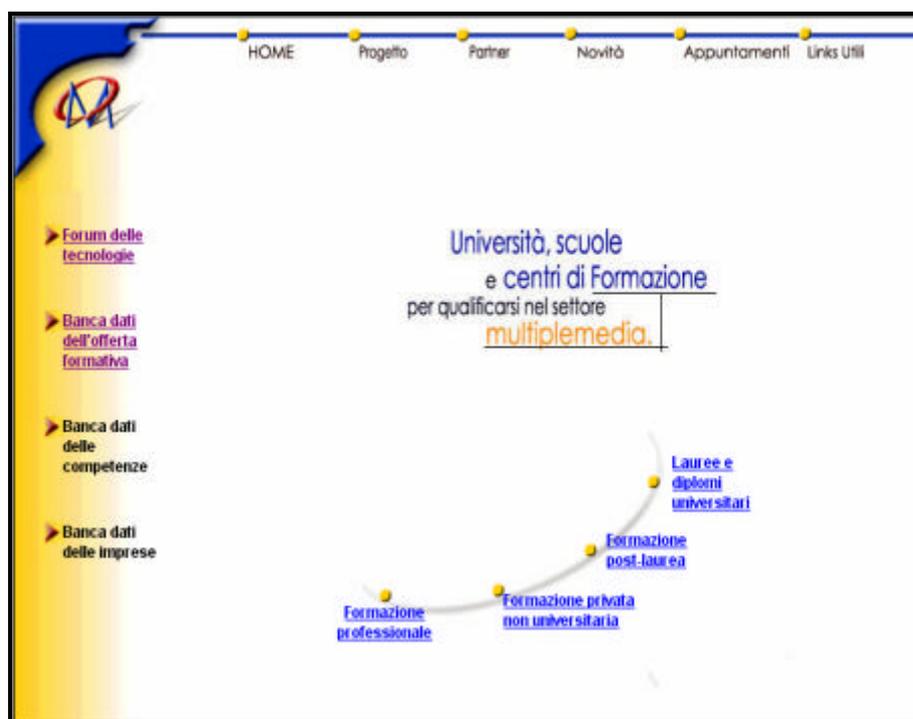
Nella **Banca dati dell'offerta formativa** sono presenti i soggetti (enti e istituzioni, pubbliche e private) che organizzano corsi che permettono di acquisire competenze utili nel settore *multiplemedia*. Degli enti sono disponibili tutti i riferimenti utili per attivare un contatto e ottenere maggiori dettagli sui corsi offerti (nel corso del prossimo anno è previsto un ampliamento di questa banca dati). Ad oggi l'area è articolata in 4 sotto-sezioni:

- **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.

È stato inoltre previsto il collegamento alla banca dati dei corsi di formazione professionale presente sul sito ufficiale del Fondo sociale europeo in Italia (<http://www.europalavoro.it>). La banca dati permette di effettuare ricerche per tipologia di utente (occupato/disoccupato), per provincia e per settore; sono, infatti, state preselezionate delle parole chiave che permettono di ottenere informazioni sui corsi offerti nei settori di interesse per il progetto.



La **Banca dati delle competenze professionali** è impostata sulla base dei risultati della prima annualità di ricerca; la struttura e la maschera di consultazione potranno essere modificate nel corso del secondo anno.



L'impianto tecnico permette di richiamare informazioni sulle competenze richieste ai lavoratori del settore attraverso l'uso di parole chiave, permette di consultare delle schede descrittive ampie e articolate e permette 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 7). 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 permetterà, a conclusione del progetto, di visualizzare, ad esempio, tutte le figure professionali inserite in un singolo processo produttivo, o richiamare tutti i record ai quali è legata una singola competenza codificata.

Box 11

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 della professione).
- 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 ai compiti che gli sono affidati, ecc.).
- d) Competenze necessarie (contiene l'indicazione delle competenze necessarie per l'insieme delle attività che afferiscono a questa figura utilizzando la categoria competenze tecnico-specialistiche e comuni trasversali quando rilevate. Particolare attenzione dovrà essere dedicata all'uso delle tecnologie nello svolgimento del lavoro che rappresentano competenze distintive per questa figura).
- e) 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).
- f) 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).
- g) Grado di impatto della tecnologia (indicare il grado di impatto della tecnologia per questa figura professionale utilizzando le parole chiave: innovativa; mista; tradizionale).
- h) 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).
- i) Banca dati offerta formativa (è previsto il link al database dell'offerta formativa).
- l) Altre denominazioni (inserire denominazioni rilevate per la medesima figura e – quando disponibili- quelle ufficiali).
- m) 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 *multimedia*** permette di effettuare una ricerca delle aziende che appartengono al settore grafico editoriale secondo 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.

Questa sezione sarà disponibile dal mese di settembre 2000 e nel corso della seconda annualità sarà arricchita di ulteriori informazioni secondo quanto previsto dal progetto e sulla base della ricerca su campo.

The screenshot shows a web page with a navigation menu at the top: HOME, Progetto, Partner, Novità, Appuntamenti, Links Utili. On the left, there is a vertical sidebar with a yellow background and a blue header containing the logo. The sidebar contains four links: > Forum delle tecnologie, > Banca dati dell'offerta formativa, > Banca dati delle competenze, and > Banca dati delle imprese. The main content area features the text "Imprese e aziende dei settori grafico ed editoriale." in blue and orange. Below this, there is a section titled "Ricerca aziende in banca dati" with the instruction "Inserisci i criteri di ricerca". The search form includes a text input field for "Nome azienda", a dropdown menu for "Provincia" with "Qualsiasi" selected, and a "Cerca" button.



BIBLIOGRAFIA DI RIFERIMENTO

Libri, riviste e ricerche

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

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

ANEE (a cura di), *Il mercato dell'editoria multimediale in Italia 1998*, disponibile su www.anee.it;

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

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

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* (3 volumi) Roma, dicembre 1998

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

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 '94

GARIBALDO F., *Cultural work in the Information Society: a critical perspective*, Council of Europe, Strasbourg, 1999

GUERRIERI C., *I contratti multimediali*, Guerini e Associati, Milano, 2000

GIUSTINIANI M., Bonazzi R., *Comunicazione e multimedialità*, Franco Angeli, Milano, 1992

ISFOL, *Competenze trasversali e comportamento organizzativo*, Milano, Franco Angeli, 1992



ISFOL, *Repertorio delle Professioni, Area occupazionale- Grafica ed Editoria*, Roma, 1999

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

MASSINI R., *Guida alla multimedialità*, Jackson, Milano, 1991

MILANACCIO A., *Le professioni: una proposta per una classificazione differente*, in: Quaderni di sociologia, n.1

MONET D., *Multimedia*, Milano, Il Saggiatore, 1997

ORGANISMO BILATERALE NAZIONALE PER LA FORMAZIONE, *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

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



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

Guida pratica al Commercio Elettronico in Italia Oggi Documenti (13 ottobre 1999)

E-Commerce: la relazione del Secit in Italia Oggi Documenti (15 aprile 2000)

E-commerce: un fenomeno in costante trend di crescita in Speciale economia del Nordest (martedì 29 febbraio 2000)

European Information Technology Observatory 1999, European Economic Interest Grouping, Frankfurt/Main, 1999;



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)

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

OLDANI F., Introduzione al commercio elettronico. Le moderne società e le "esigenze digitali". Verso la Società dell'informazione, dal sito www.e-commitalia.com

E-family: l'utilizzo domestico della tecnologia - Rapporto Federcomin. Ricerche 2000 a cura di Niche srl (15/06/2000)

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

TRIPODI E. M. e GRANIERI M., Commercio elettronico: una nuova frontiera per il diritto

Il commercio elettronico in Italia - Situazioni e prospettive. I risultati di una ricerca condotta da Sirmi per Assintel/Fed

ItaliaOggi Documenti – Guida pratica al Commercio elettronico (13 ottobre 1999)

Guida all'e-Commerce – Tutto quello che occorre sapere sul commercio elettronico in Guida Normativa del Sole 24 Ore (Maggio 2000)

Il commercio diventa elettronico: previsioni, opportunità, esperienze, professioni per sviluppare il business dell'e-commerce in Italia, Ricerca dell'Osservatorio SDA-Bocconi - Smau

ItaliaOggi Documenti – Guida pratica al Commercio elettronico (13 ottobre 1999);

ANTION V., Copyright a prova di pirata in ItaliaOggi Normativa, maggio, 2000

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 NICOLA P., *Il telelavoro nella Pubblica Amministrazione* dal sito www.mclink.it/telelavoro/

ELESTICI C. e GRANDI P., *La Firma Digitale nell'Unione Europea*

EPIFANI D. e EPIFANI S., *Gli aspetti giuridici dell'e-commerce - Il mercato senza frontiere ha bisogno di nuove regole*

GRISOSTOMI TRAVAGLINI L., *Il documento informatico* dal sito www.jei.it

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

Regole Ue per il commercio on line – Gli stati europei riconosceranno le singole legislazioni nazionali in Diritto&Fisco di ItaliaOggi (Mercoledì 8 dicembre 1999)

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.

Guida all'e-commerce: tutto quello che occorre sapere sul commercio elettronico, in Le Guide Operative del Sole 24 ore (maggio 2000);

RICCIARDI D., *L'Europa della firma digitale*

Il Sistema della Firma Digitale ed il commercio elettronico su Internet (pubblicato su *Diritto e pratica delle società*, n.1, 1999)

E-Commerce. La relazione del Secit, in ItaliaOggi Documenti (15 aprile 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

GATTEI C., *La legge e la rete - Per un diritto d'autore delle opere digitali su internet*, dal sito www.interlex.com

VALENTINI B. S., *Informatica giuridica on line, Internet e il diritto d'autore*, dal sito www.jei.it

NESPOR S., *Libri e copyright: la sfida digitale -Chi ha paura della materializzazione*, dal sito www.ilsole24ore.it

SPADA P., *La proprietà intellettuale in internet*

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.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.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.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.repubblica.it>
<http://www.sda.uni-bocconi.it/oii>
<http://www.sib.it>
<http://www.smau.it>