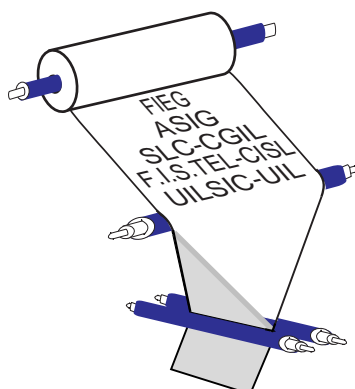


Osservatorio Tecnico
*per i quotidiani
e le agenzie di informazione*



**TECNOLOGIE E PROFESSIONI
NELL'INDUSTRIA DEI GIORNALI**

Scenari e Prospettive

Novembre 1998

Osservatorio Tecnico per i quotidiani e le agenzie di informazione

*Via Sicilia 125 - 00187 Roma
tel. 064885026 - fax 064883489
<http://www.ediland.it>
e-mail: osservatorio@ediland.it*

SOMMARIO

<i>Introduzione</i>	5
<i>Scenari e prospettive del mercato italiano</i>	7
Lo scenario tecnologico	7
L'evoluzione delle professioni poligrafiche	8
La risorsa della formazione professionale	9
Quale organizzazione del lavoro per i quotidiani del 2000?	10
Professionalità giornalistiche e poligrafiche: alla ricerca di un confine	11
Nuovi modelli organizzativi nell'area di preparazione: verso una figura unica?	12
Dall'archivio digitale a Internet: alla ricerca di nuovi modelli di business	12
<i>Verso una redazione "Tuttimedia"</i>	14
Il Giornale è morto. Lunga vita al giornale!	15
Nessuna convergenza per le redazioni	16
Assumere un Chief Editorial Information Officer.	17
Mettere la redazione su una Intranet.	18
La scansione delle notizie è dettata dalla pianificazione, non dai tempi di chiusura	19
Abbandonare lo schema delle "sezioni"	20
<i>Tre Case-History dagli Stati Uniti</i>	21
1. The Orlando sentinel	21
<i>Lo staff redazionale cresce...</i>	22
2. San Jose Mercury News	23
<i>Obiettivo: integrazione</i>	24
3. The Dallas Morning News	25
<i>L'evoluzione del System Department</i>	25
<i>Il cambiamento comporta confusione?</i>	26
<i>Il Sistema Editoriale del 21° Secolo</i>	28
La risorsa dell'archivio digitale	29
Futuro Presente	30
I nuovi sistemi di impaginazione	31
Online e In Diretta	32
Il Dilemma del Database	33
Prossimamente... ..	33

<i>Questionario sulla formazione professionale</i>	35
Prima domanda	35
<i>Quali sono le innovazioni tecnologiche ed organizzative più rilevanti introdotte nella sua azienda negli ultimi cinque anni?</i>	
Seconda domanda	37
<i>Che tipo di intervento formativo è stato effettuato a seguito delle innovazioni indicate al punto precedente?</i>	
Terza domanda	38
<i>Chi ha, in prevalenza, provveduto alla formazione dei profili richiesti dall'innovazione tecnologica negli ultimi 5 anni?</i>	
Quarta domanda	39
<i>In quale area, secondo lei, verranno introdotte nella sua azienda nei prossimi due-tre anni le innovazioni tecnologiche ed organizzative più rilevanti?</i>	
Quinta domanda	41
<i>A suo giudizio, che tipo di intervento formativo si renderà necessario a seguito delle innovazioni indicate ai punti precedenti?</i>	
Sesta domanda	43
<i>A suo avviso, tali innovazioni richiederanno in prevalenza l'inserimento di nuovi addetti o la riqualificazione di personale già esistente?</i>	
Settima domanda	44
<i>A suo avviso, da chi dovrà essere svolta in prevalenza l'attività di formazione professionale?</i>	
Ottava domanda	45
<i>A suo avviso, quali nuovi profili professionali potrebbero essere richiesti dalle innovazioni tecnologiche ed organizzative sopra indicate?</i>	
Nona domanda	48
<i>A suo giudizio, quale potrebbe essere l'utilità di un coordinamento dell'attività di formazione professionale dell'intero settore realizzato da parte di un organismo paritetico imprenditori-sindacati quale l'osservatorio?</i>	
Considerazioni conclusive	50
Il questionario inviato alle aziende e alle Rr. Ss. Uu.	52

INTRODUZIONE

L'“Osservatorio Tecnico”, in questa circostanza, è andato oltre l'ambito di operatività che ha caratterizzato le iniziative condotte negli ultimi anni ed ha deciso di affrontare un tema non facile, di complessa e, talvolta, diversa valutazione da parte delle componenti che pariteticamente compongono le strutture dell'organismo.

Il “Rapporto Annuale” e la ricerca su “Occupazione e Retribuzioni”, pubblicati ad inizio d'anno e a fine estate del 1997 e del 1998, hanno fornito un quadro finora inedito, il più completo possibile, dell'insieme delle imprese che editano quotidiani in Italia, senza trascurare le condizioni di mercato nelle quali operano, ed hanno reso trasparente il variare dei dati che riguardano occupati e onere retributivo, ponendo in evidenza la diversa incidenza dei valori, considerati i livelli della scala parametrica, il tipo di prestazione e la collocazione geografica dell'impresa.

Abbiamo sovente convenuto quanto sia importante disporre di una banca dati aggiornata e modernamente attrezzata, in grado di fotografare, in ogni momento, l'evoluzione che va producendosi nel settore. Ma tutto ciò non è ancora sufficiente. Occorre, per valutare più coerentemente gli atteggiamenti che le Parti saranno chiamate ad assumere, cercare di capire come, nel futuro a breve, le tecnologie potranno consentire ulteriori e più incidenti mutamenti del processo produttivo e delle caratteristiche del prodotto informativo, con il tramonto di professionalità tradizionali e l'affermarsi di nuove competenze connesse a compiti e funzioni coerenti con le trasformazioni in atto.

Con tale convincimento, attraverso lo studio che abbiamo finito di compilare in queste settimane, abbiamo cercato di andare oltre l'indagine conoscitiva sul presente, nel tentativo di individuare le linee che orienteranno le trasformazioni negli anni a cavallo del Duemila. Ne risulta un quadro oggettivo e scientificamente accertato, che “ASIG Service” ha trasferito nella ricerca che oggi proponiamo alla attenzione delle Aziende e dei lavoratori.

Le fonti utilizzate dalla Società di Servizi che, per convenzione pattuita, opera su incarico dell'“Osservatorio”, sono le più attendibili. Progetti e orientamenti scaturiscono dai quotidiani rapporti di “ASIG Service” con Istituti e centri studi internazionali, dalle notizie attinte con la partecipazione diretta a convegni e seminari promossi in ogni parte del mondo e dai risultati acquisiti dai centri Ricerca e sviluppo dei maggiori fornitori.

Il panorama che scaturisce è difficilmente contestabile per quanto concerne il potenziale offerto dalla tecnologia e le conseguenti possibilità di aggiornare i modelli di organizzazione del lavoro. Lo confermano anche i contributi di esponenti dell'IFRA e di grandi imprese editoriali nordamericane che arricchiscono le pagine della ricerca.

Sulle possibili conseguenze di quella che più volte è stata definita la “nuova stagione tecnologica” le valutazioni, invece, differiscono; e ciò è naturale. D'altra parte l'“Osservatorio” è, per comune valutazione, la sede che si propone di analizzare tendenze ed opportunità che il futuro a breve propone. Criteri di attuazione, nella circostanza, della fase di piena integrazione produttiva e di utilizzo razionale della tecnologia digitale come tratti essenziali del progetto imprenditoriale, appartengono a valutazioni estranee a questa sede.

Resta il fatto che il conoscere è essenziale ed è indispensabile per decidere. Questa è la convinzione delle parti. Esse orienteranno il loro comportamento come riterranno più opportuno, cercando di evitare - in ogni caso - la sottovalutazione di tendenze che non possono essere né ignorate né sovvertite.

Non ci siamo, tuttavia, limitati a valutare la tecnologia del futuro a breve come fenomeno a se stante, ignorando le risorse umane quale componente insostituibile del cambiamento. Il tema dell'evoluzione professionale conseguente al costante progresso tecnologico e la indispensabilità di un programma permanente di formazione per affrontare nel modo adeguato le esigenze che maturano, è troppo importante per essere trascurato o frainteso.

La Sezione Formazione Professionale che opera all'interno dell'"Osservatorio" si è messa tenacemente al lavoro mettendo a punto un questionario fin dal primo semestre del 1997. Le nove domande, per l'esattezza, i nove temi proposti attraverso il questionario, su decisione del Consiglio direttivo dell'"Osservatorio", sono stati sottoposti alla valutazione delle aziende e delle RSU nel luglio dello stesso anno. La richiesta di dati e di valutazioni sul tema dell'innovazione e della formazione professionale ha coinvolto 189 direzioni aziendali ed altrettante rappresentanze sindacali d'impresa.

Le risposte hanno registrato una partecipazione più marcata delle aziende rispetto alla RSU. Hanno, infatti, risposto al questionario gli esponenti di 70 aziende e di 18 RSU. Il campione, ad ogni modo, può ritenersi valido, in quanto l'indagine ha raccolto l'adesione delle aziende e delle rappresentanze sindacali forse più sensibili (o, probabilmente, maggiormente interessate) ai quesiti che erano posti.

I dati elaborati sulla base delle risposte pervenute, sono integralmente raccolti in questa pubblicazione.

Vale la pena di rilevare, in conclusione, che i temi proposti attraverso il questionario costituiscono, di fatto, una saldatura con l'analisi proiettata al futuro. La prima domanda, infatti, riguarda le più rilevanti innovazioni tecnologiche introdotte nell'ultimo quinquennio; ed i quesiti che seguono riflettono le caratteristiche degli interventi formativi compiuti, ponendo l'accento sulle professionalità che richiederanno il massimo impegno nel processo permanente di formazione che costituisce uno dei principali obiettivi che l'"Osservatorio" si propone.

SCENARI E PROSPETTIVE DEL MERCATO ITALIANO

Lo scenario tecnologico

L'evoluzione delle tecnologie ha determinato nell'ultimo ventennio, a partire cioè dall'inizio degli anni Ottanta, una profonda trasformazione del ciclo produttivo delle aziende editrici e stampatrici di giornali quotidiani. Ad uno schema, quello della linotype prima, della fotocomposizione e del sistema tipografico dopo, che si rifletteva, con poche o nessuna variante, in tutte le realtà produttive, è progressivamente subentrato uno schema che, grazie all'utilizzo del sistema editoriale prima e del sistema integrato in epoca più recente, ha consentito, nella fase di preparazione, l'abbattimento delle barriere che separavano il ciclo redazionale da quello tipografico: barriere spaziali - da una parte la redazione, *dall'altra* la tipografia - e barriere temporali - *prima* l'attività dei giornalisti, *dopo* l'attività dei poligrafici.

Conclusa la prima fase di informatizzazione delle redazioni e delle tipografie dei giornali, realizzata nel corso degli anni Ottanta, le imprese editoriali - a partire, grosso modo, dal 1995 - si sono orientate verso una nuova generazione di sistemi integrati, in molti casi rinnovando integralmente gli impianti installati pochi anni prima. I nuovi sistemi, indipendentemente dal fornitore e dalle piattaforme hardware e software prescelte, sono nella quasi assoluta totalità caratterizzati da una estensione delle opportunità offerte dall'informatica a settori e segmenti produttivi che, nei sistemi editoriali di dieci anni fa, non erano stati direttamente coinvolti dai processi digitali, che oggi costituiscono l'innovazione di maggior rilievo.

Altro elemento fondamentale dell'evoluzione tecnologica - impostasi particolarmente nell'ultimo decennio - è il progressivo avvicinamento, oggi definitivamente compiutosi, tra tecnologie di produzione editoriale e industria informatica in generale. I sistemi editoriali della precedente generazione impiegavano hardware e software specificamente progettati e realizzati per applicazioni editoriali; oggi i sistemi integrati, pur se progettati e ottimizzati per la specificità del prodotto editoriale, utilizzano gli stessi personal computer, gli stessi server, gli stessi sistemi operativi e, in molti casi, persino gli stessi software applicativi utilizzati da altri settori industriali.

Il passaggio dal *sistema dedicato* al *sistema standard* ha comportato, (a parte la profonda trasformazione subita dall'industria dei fornitori, che tuttavia non è compito di questo documento analizzare), la progressiva perdita di specificità di molti segmenti del ciclo produttivo. Nell'assetto tradizionale, infatti, tutte le fasi di lavorazione - dall'inserimento dei testi sino al confezionamento dei pacchi - erano riconducibili all'"unicum" che caratterizzava le procedure di realizzazione del quotidiano.

Oggi, invece, accanto a segmenti produttivi che mantengono la loro specificità, come la fase di stampa, di spedizione e - parzialmente - di fotoformatura, altre attività - in pratica tutte quelle inerenti la pre stampa - possono essere definite *aspecifiche*, in quanto realizzate con gli stessi strumenti produttivi e con le stesse modalità operative utilizzati in altri settori industriali.

Le nuove generazioni di sistemi informatici per l'industria dei quotidiani consentono, in altri termini, di rendere digitali processi produttivi ed aree di lavorazione che precedentemente restavano

affidati al lavoro concettualmente manuale di operatori dotati di professionalità specifica ed esclusiva di quel segmento. I nuovi sistemi sono caratterizzati, fra l'altro, da una estrema flessibilità in fase di configurazione delle diverse funzioni, la cui destinazione verso aree di lavoro giornalistico piuttosto che poligrafico è una scelta ormai interamente demandata agli utenti finali.

Il passaggio, nell'area di preparazione, da un ciclo produttivo caratterizzato da elevata specificità ad un ciclo caratterizzato, viceversa, da una *tendenziale aspecificità* dei singoli segmenti produttivi, comporta una serie di importanti conseguenze. Ne enucleiamo alcune che potrebbero rivelarsi estremamente incidenti:

- La realizzazione all'interno dell'azienda editoriale dell'intero ciclo produttivo del giornale non è più una necessità derivante dalle caratteristiche dei sistemi di produzione; l'utilizzo di sistemi hardware e software e di formati file condivisi da altri settori industriali consente, infatti, alle aziende editoriali di utilizzare materiali semilavorati provenienti dall'esterno.
- La segmentazione delle mansioni, tipica del vecchio flusso produttivo, nel quale ogni lavoratore utilizzava strumenti di produzione specifici per quella attività, è superata dalla flessibilità dei nuovi sistemi di produzione, nei quali ogni stazione di lavoro può essere configurata per un uso redazionale o per una ampia gamma di funzioni tecnico-grafiche, dall'input dei testi alla correzione cromatica, dall'archiviazione delle foto alla videoimpaginazione, e così via.
- La convergenza digitale delle tecnologie fa sì che l'evoluzione tecnologica sia oggi molto più rapida che in passato, richiedendo un costante sforzo di aggiornamento al quale i giornali non possono sottrarsi, pena la rapida perdita di competitività. Se, infatti, in passato un sistema produttivo "chiuso" poteva sopportare il peso dell'obsolescenza, purché rispondesse ai criteri di produttività per i quali era stato concepito, oggi il sistema di produzione deve non soltanto consentire la produzione giornaliera, ma anche permettere la comunicazione con il mondo esterno, che può essere garantita soltanto con il costante aggiornamento hardware e software.

L'evoluzione delle professioni poligrafiche

Per i lavoratori poligrafici le nuove installazioni comportano, in molti casi, la necessità di trasferire la propria professionalità da un ambito di lavoro analogico ad uno digitale, impiegando risorse informatiche dove finora si era ricorsi a più tradizionali criteri di attività.

I nuovi sistemi possono condurre al superamento di determinate attività professionali in alcune aree produttive ma, contemporaneamente, richiedono agli operatori nuove competenze tecniche: in particolare, oltre ad una accresciuta dimestichezza nei confronti delle tecnologie digitali, una maggiore consapevolezza relativamente alla impostazione e allo svolgimento dell'intero ciclo produttivo.

Il percorso si propone diverso da azienda ad azienda: in talune circostanze permangono schemi residui del passato, con una maggiore rigidità e segmentazione dei ruoli, in altre, invece, l'innovazione procede più speditamente, e con esse si afferma l'esigenza di utilizzare professionalità fortemente

permeate di cultura informatica e trasversali all'intera fase di pre stampa.

Appare pertanto sterile il tentativo di indicare criteri fissi nell'organizzazione del lavoro nelle aziende editoriali; se proprio si vuole individuare un comun denominatore, esso deve essere ricercato nella flessibilità e nella possibilità di adattare l'organizzazione produttiva alle esigenze dell'ambiente e del mercato nel quale l'azienda si rivolge.

In passato, infatti, l'organizzazione del ciclo produttivo era strettamente consequenziale alle rigidità della tecnologia impiegata in produzione; la grande flessibilità consentita oggi dai nuovi sistemi induce le aziende ad organizzarsi sempre più in funzione delle proprie specifiche necessità. Ogni azienda avrà dunque il "suo" flusso di produzione, determinato dalle dimensioni dell'impresa, dalle produzioni effettuate, dalle tradizioni consolidate.

Il software dei sistemi integrati ha in larga misura fagocitato aspetti riconducibili alla tradizionale attività di preparazione: giustificazione e correzione ortografica, correzione della cromia e realizzazione delle selezioni colore, calcolo degli ingombri, sono soltanto alcune delle funzioni direttamente gestite dai sistemi di pre stampa in maniera pressoché automatica. La competenza dell'operatore deve quindi spostarsi oltre i tradizionali "mestieri" tipografici, verso conoscenze più sofisticate di natura eminentemente informatica che, partendo dal basso, vanno dalla conoscenza degli applicativi software e dei sistemi operativi, sino alla gestione ed al monitoraggio del sistema integrato ed agli interventi di manutenzione hardware e software.

Meno critico appare, invece, l'impatto dell'innovazione tecnologica su quei segmenti produttivi che abbiamo precedentemente definito specifici, ovvero tipici ed esclusivi del processo di produzione industriale dei quotidiani. E' in altre parole lecito immaginarsi che nel futuro a medio termine gli addetti all'area di stampa e spedizione non dovranno modificare in maniera sostanziale la propria professionalità specifica, salvo aggiornamenti ed adattamenti a strumenti di produzione in misura sempre maggiore governati da sistemi elettronici.

La risorsa della formazione professionale

Il "borsino" delle professionalità poligrafiche vede quindi in progressiva discesa le figure tradizionali, a vantaggio di nuove figure con maggiori capacità di intervento e più spiccate competenze tecnico-informatiche. Se, dunque, la tecnologia può condurre ad una contrazione quantitativa degli addetti, è altrettanto vero che essa tende ad elevare il livello di qualificazione professionale degli operatori. Torna pertanto in primo piano il tema di una corretta, approfondita e costante formazione professionale.

Troppo spesso, in passato, si è fatta confusione tra formazione professionale e addestramento al quale sono sottoposti gli addetti, in coincidenza con l'introduzione di nuovi sistemi di produzione. Formazione professionale è qualcosa di più complesso e completo: vuol dire innestare su una solida conoscenza tipografica di base una consapevolezza dell'unicità del ciclo produttivo editoriale e della

interdipendenza delle singole fasi, una conoscenza delle tecniche e delle metodiche produttive; il tutto da realizzarsi in maniera continua e programmata, per mettere le aziende in grado di utilizzare al meglio le risorse umane a loro disposizione, e per consentire ai lavoratori di non trovarsi spiazzati e fuori mercato di fronte all'evoluzione delle tecnologie e dei processi produttivi.

La formazione rappresenta l'obiettivo attraverso il quale fornire agli addetti la visione globale dei processi produttivi e le ragioni per l'impiego di nuovi modelli di organizzazione del lavoro. Va considerato, a tale proposito, che alcune aziende hanno segnalato la difficoltà a reperire sul mercato società e professionisti in grado di collaborare con gli editori nella messa a punto e nella gestione dei percorsi formativi.

Anche per queste ragioni e per le caratteristiche di un processo formativo che va oltre la specificità della singola azienda, l'attività da svolgere in tale direzione deve poter contare su strutture di coordinamento e di indirizzo a livello di settore, che verifichino le priorità in rapporto all'evoluzione del mercato e, se possibile, attivino gli strumenti disponibili per accedere a cofinanziamenti nazionali o comunitari.

Questa sede paritetica esiste, ed è l'Osservatorio Tecnico, al cui interno opera una commissione per la formazione professionale, alla quale le organizzazioni imprenditoriali e sindacali del settore hanno affidato, con un accordo del 9 luglio 1997, l'impostazione ed il coordinamento dell'attività di formazione professionale per il settore.

Quale organizzazione del lavoro per i quotidiani del 2000?

L'evoluzione delle tecnologie, come si è accennato in precedenza, permette alle imprese di superare le rigidità del ciclo produttivo tradizionale, e di modellare il flusso di produzione e la conseguente organizzazione del lavoro sulle effettive esigenze dettate dal mercato e dagli obiettivi editoriali, oltre che, naturalmente, dalla normativa e dal contratto di lavoro vigenti.

Non si giustificano più, quindi "una" organizzazione del lavoro valida per tutti, e nemmeno differenziazioni del ciclo produttivo legate alla tipologia dell'azienda (grande, media, piccola, quotidiano nazionale, regionale, provinciale, etc.). Ogni azienda ha bisogno di contare su un proprio schema organizzativo, che nasce da scelte legate al mercato di riferimento, al tipo di produzione, al coinvolgimento dell'insieme degli operatori, alle abitudini consolidate.

Quello che si cerca di ipotizzare non costituisce quindi un "catalogo" di tutte le situazioni possibili, ma la individuazione di alcune tra le principali tendenze che sembrano emergere, basate sull'osservazione di come stanno evolvendo i modelli organizzativi nelle aziende del settore in alcune aree particolarmente critiche del flusso produttivo: il rapporto tra professionalità giornalistiche e poligrafiche, l'evoluzione dell'area di preparazione, l'assetto e il funzionamento dell'archivio digitale e i nuovi servizi informativi.

Professionalità giornalistiche e poligrafiche: alla ricerca di un confine

Il rapporto tra le professionalità giornalistiche e poligrafiche costituisce storicamente uno dei punti maggiormente critici dell'organizzazione del lavoro nelle imprese che editano giornali quotidiani. Se, sulla carta, la distinzione tra i due ambiti di competenza appare netta - da una parte la fase di ideazione concettuale, dall'altra la fase esecutiva - nella realtà dei sistemi di pre stampa integrati le distinzioni appaiono molto più sfumate. L'evoluzione delle tecnologie informatiche, infatti, ha fatto sì che molte delle funzioni che nei sistemi tradizionali venivano svolte dai poligrafici possano essere oggi affidate al software editoriale.

La conseguenza più evidente di questo aspetto dell'innovazione è che buona parte dell'attività di supporto esecutivo all'attività ideativa del giornalista sia affidata in maniera automatica e trasparente agli strumenti di produzione. Il giornalista compone il pezzo sul Personal Computer, e *automaticamente* il sistema effettua la giustificazione, suggerisce la correzione ortografica, indica il rispetto degli ingombri assegnati; il giornalista disegna il menabò e *automaticamente* il sistema calcola gli ingombri per testi e titoli; il giornalista effettua sul monitor l'inquadratura della foto da mettere in pagina e *automaticamente* il sistema traduce queste indicazioni in taglio e ne controlla la congruenza con lo spazio assegnato.

Questo non vuol dire, come talvolta si è portati ad affermare, che i giornalisti siano diventati per metà poligrafici, ma, più semplicemente che, utilizzando strumenti di produzione di livello più avanzato si possono trasferire direttamente in produzione input di impostazione, senza passaggi intermedi e duplicazioni.

Un esempio chiarificatore è costituito dal disegno delle pagine: se i giornalisti disegnano su carta il menabò, ai poligrafici è demandato il compito di trasferirli all'interno del sistema. Del tutto diverso il flusso dove il giornalista grafico disegna le pagine direttamente sul computer. E' ovvio che la scelta dell'una o dell'altra soluzione dipende da una molteplicità di fattori, tra i quali non secondario è il tipo di applicativo di disegno pagine utilizzato.

E' altrettanto chiaro, tuttavia, che compito essenziale del giornalista è quello di trovare, selezionare, verificare ed elaborare le notizie: utilizzare il giornalista con funzioni eminentemente produttive costituirebbe un non senso economico oltre che una violazione delle norme contrattuali.

Resta valida, pertanto, la necessità di affiancare alle strutture redazionali figure poligrafiche di supporto, in grado di gestire aspetti più tipicamente esecutivi del lavoro: In talune realtà produttive, ad esempio, potrebbe essere presente un "reparto colore" composto da giornalisti e poligrafici, con il compito di fornire pagine a colori alle singole redazioni: i giornalisti potrebbero occuparsi del disegno delle pagine e dell'uso degli elementi cromatici in funzione degli obiettivi di comunicazione richiesti, mentre i poligrafici potrebbero gestire gli aspetti tecnici e la compatibilità con il sistema di stampa.

Sembra dunque delinearsi una figura professionale, che potremmo identificare nell'esistente "assistente di redazione" già prevista dal contratto e che, ripetiamo, costituisce soltanto una delle possi-

bili soluzioni organizzative rese possibili dall'evoluzione delle tecnologie. Una ipotesi del genere costituisce probabilmente il punto più avanzato dell'organizzazione produttiva consentita dall'attuale situazione normativa basata sul doppio contratto.

Nuovi modelli organizzativi nell'area di preparazione: verso una figura unica?

Non v'è dubbio, che l'evoluzione delle tecnologie e la maggiore flessibilità degli attuali sistemi di produzione abbiano di fatto reso superfluo gran parte del tradizionale mansionario.

L'esperienza che sembra emergere dall'applicazione del contratto di lavoro, integrata dalle considerazioni sulle caratteristiche dei nuovi sistemi editoriali, suggerisce tuttavia non tanto la creazione di nuove figure professionali, quanto piuttosto la semplificazione di quelle esistenti assieme ad un necessario allargamento dell'area di attività specifica per ciascuna di esse ed una meno approssimata definizione dei compiti affidati alle professionalità emergenti.

La ridefinizione dei livelli secondo gli assi "semplificazione" e più precisa definizione di "funzioni" ha anche lo scopo di favorire una maggiore integrazione dei poligrafici all'interno del flusso di lavoro digitale. Sotto questo aspetto, una delle tendenze che sembrano emergere più nette nell'organizzazione del lavoro nell'area di preparazione è quello dell'accorpamento di mansioni in una professionalità unica, capace di gestire varie attività richieste, dall'input dei testi non disponibili in digitale all'inserimento delle modifiche nel menabò, dalla ricezione dimafonica alla lavorazione della pubblicità, dal trattamento delle foto alla rifinitura delle pagine.

Non sono da nascondere, tuttavia, le difficoltà che incontra una soluzione organizzativa del genere: difficoltà nel definire correttamente la figura professionale, nell'individuare il livello professionale necessario, nel predisporre i carichi produttivi. Potrebbero emergere persino difficoltà di tipo normativo-contrattuale per gestire una figura che svolgerebbe mansioni sia operaie che impiegate.

Un rapido cenno merita anche la figura del correttore, a proposito della quale hanno preso corpo soluzioni più diverse. In realtà sono allo studio progetti per la riconversione e riqualificazione degli addetti alla correzione, con l'assegnazione ad essi di compiti di "correzione di pagina", delle ribattute dell'ultim'ora, e persino di "correzione di sistema", intendendo con questo termine la funzione di controllo e di monitoraggio sul regolare svolgimento del ciclo produttivo e dei tempi di chiusura tipografica delle pagine.

Dall'archivio digitale a Internet: alla ricerca di nuovi modelli di business

Una delle aree produttive destinata ad assumere peso sempre crescente nelle realtà editoriali è certamente legata all'archivio digitale, che sempre meno viene considerato un semplice strumento di supporto all'attività redazionale e sempre più va configurandosi come risorsa produttiva che, se correttamente gestita, consente all'azienda editoriale di acquisire nuovi vantaggi sul terreno

competitivo. Un mutamento di prospettiva che trae origine in larga misura dal ruolo che le aziende editoriali sono destinate ad assumere in misura sempre crescente nei prossimi anni: non più unicamente produttori di carta stampata, ma fornitori di servizi informativi su supporti diversi e complementari: carta e on line, CD-Rom e Internet.

E' evidente che, in un simile contesto, un archivio digitale correttamente gestito e alimentato si avvia a diventare il cuore pulsante dell'azienda editoriale, una banca dati dalla quale estrarre, di volta in volta, il materiale più adeguato al medium che deve veicolare l'informazione agli utenti.

Sotto l'aspetto dell'organizzazione del lavoro, in nessun'altra area produttiva del giornale esiste una così vasta gamma di possibili soluzioni: dagli archivi che si alimentano in maniera assolutamente automatica sulla base del materiale (testi e foto) giornalmente pubblicato, alle strutture di alto livello, in grado di realizzare dossier informativi specifici sulla base di richieste provenienti dalla redazione, passando per tutta una gamma di alternative intermedie.

La stessa considerazione vale per le edizioni Internet, un servizio che ha vissuto nell'ultimo biennio una vigorosa accelerazione: anche in questo caso, data la particolarità dei nuovi strumenti, fortemente caratterizzati dalla componente sperimentale, si registra una notevole diversità nell'organizzazione del lavoro e nella ripartizione dei ruoli professionali. Accanto a realtà editoriali nelle quali strutture giornalistiche e tecniche a se stanti vengono deputate alla realizzazione delle edizioni on line, esistono situazioni nelle quali l'edizione Internet viene realizzata in maniera totalmente automatica, con l'ausilio di software che estraggono il materiale dall'edizione cartacea e lo formattano in modo da renderlo compatibile con il nuovo medium.

La caratteristica di Internet, è quella di privilegiare il più completo e radicale impiego di tecnologie e formati digitali, anche impiegando un altissimo livello di automazione. Non sono rari i software applicativi che consentono la trasformazione del prodotto-giornale nella fase finale di prestampa direttamente un prodotto completo, autonomo e fruibile attraverso un sito web.

La grande fluidità nelle soluzioni adottate, che spesso variano persino in diverse testate del medesimo gruppo editoriale, è probabilmente da ricercarsi nella estrema incertezza circa le direzioni che assumerà l'evoluzione delle tecnologie e dei mercati nei prossimi anni, e sui nuovi modelli di business che dovranno essere approntati dagli editori per rendere redditizia quella che sinora è stata soltanto una "finestra sulla novità". E' facile sostenere, come in molti fanno, che "il futuro è l'on line"; ben più difficile spiegare come tramutare questo futuro in fatturato e utili.

L'esperienza finora realizzata dagli editori italiani consiglia pertanto una estrema cautela nell'approccio a questa nuova opportunità, cautela che deve essere estesa anche ai modelli di organizzazione del lavoro. Appare francamente prematura la possibilità di individuare figure professionali e percorsi organizzativi per un'area di business della quale non sono stati definiti i contorni e i possibili ritorni economici. L'inserimento di limiti alla sperimentazione in atto potrebbe addirittura contribuire a soffocare sul nascere la fase attuale, ancora in larga misura sperimentale, di sfruttamento delle nuove opportunità per la comunicazione multimediale ed interattiva.

VERSO UNA REDAZIONE “TUTTIMEDIA”

Autore di questo articolo è Kerry Northrup, una delle voci più autorevoli per quanto riguarda l'evoluzione tecnologica ed organizzativa delle imprese editoriali. Dopo aver lavorato per oltre quindici anni come giornalista in vari quotidiani USA, nel 1992 Northrup entra a far parte dell'Advanced Systems Laboratory della Gannett Corporation, il più grande editore di quotidiani degli USA, per il quale disegna un archivio multimediale adottato da una dozzina di quotidiani del gruppo Gannett, ed inizia a progettare un sistema per la pianificazione e la gestione di ambienti redazionali multimediali. Dal 1995 Northrup fa parte dell'IFRA, l'istituto internazionale di ricerca per le tecnologie editoriali con sede a Darmstadt, per conto del quale segue l'evoluzione delle tecnologie e dell'organizzazione del lavoro nei quotidiani americani ed europei.

In questo articolo Northrup immagina il futuro delle redazioni giornalistiche, chiamate a confrontarsi non più soltanto con la carta stampata, ma con una nutrita serie di nuovi prodotti informativi che richiedono nuovi approcci, nuova organizzazione, nuovi modelli di business.

La nostra industria è innamorata della metafora della ricerca del Sacro Graal, la leggendaria coppa di Cristo dotata di rivoluzionari poteri che guariscono ogni malanno. L'immagine viene riportata regolarmente quando si parla di tecnologie editoriali. Pochi anni fa infatti, un nuovo archivio digitale, in grado di effettuare ricerche su ritagli cartacei, veniva chiamato talmente spesso Sacro Graal che mi venne da pensare che i suoi produttori avrebbero potuto brevettare questo nome.

Ora i managers editoriali dei giornali di tutto il mondo sono loro stessi alla ricerca del proprio Graal: una sicura ed indolore integrazione di TV, radio, Web e altri mezzi elettronici nei loro tradizionali flussi di lavoro orientati verso la stampa.

Essi sono alla ricerca di una redazione in grado di alimentare ogni tipo di mass medium, e sostengono sia giunta l'ora per i giornali di investire su questa convergenza. Vedono una redazione multimediale con giornalisti qualificati che sia più efficiente, più facile da gestire ed infine meno costosa di quanto lo sarebbe se le operazioni editoriali fossero separate per ogni mezzo.

Non passa una settimana in cui io non riceva almeno un quesito da un componente IFRA riguardante chi avesse già compiuto questa trasformazione per poterla copiare.

Sfortunatamente non sono ancora in grado di offrire a questi ricercatori una versione completa di Sacro Graal editoriale. Alcuni giornali qua e là hanno intrapreso iniziative come l'inserimento di telecamere nel mezzo della redazione, i responsabili dei siti Web partecipano giornalmente agli incontri per la discussione delle notizie con lo staff editoriale, ai reporter è richiesto di scrivere differenti versioni di un articolo da utilizzare su mezzi stampati e non. La totale assimilazione tra giornalismo stampato ed elettronico è ancora, nella migliore delle ipotesi, in corso d'opera. Ciò è molto interessante poiché la ricerca di una redazione dotata di ogni mezzo viene inseguita da tutti. Secondo gli esperti di pubblicazioni in rete, meno di un anno fa il tentativo di combinare giornalismo stam-

pato ed elettronico sotto un unico tetto era pura follia e denotava scarsa comprensione dei nuovi mezzi a disposizione. Oggi capita invece spesso che i quotidiani che collocano i giornalisti delle edizioni Web in una redazione separata sono rimproverati per averli esiliati in un ghetto on-line.

Cosa è cambiato?

Dotate di ulteriore esperienza, le redazioni tradizionali e quelle delle edizioni Web sembrano aver sviluppato una maggiore consapevolezza di forze e debolezze proprie e altrui. Esistono quindi meno persone che pensano ancora che i giornali on-line metteranno i giornali stampati fuori gioco.

I giornalisti elettronici stanno oggi più tranquilli nel loro reame e sono quindi meno preoccupati dell'influenza delle tradizioni della stampa. Superata la paranoia, possiamo osservare come in molti casi carta stampata ed edizioni on line possano accomunare sforzi, risorse e persino persone.

Dove andremo a finire? Dobbiamo ancora tentare di seguire il modello "una unica redazione per tutti i media"? Può un giornalista divenire abbastanza qualificato da essere in grado di produrre stampa, video, audio, e contenuto grafico della migliore qualità? In che modo tutte le altre tecnologie emergenti - come lavoro di gruppo a distanza, comunicazione mobile, Intranet, gestione digitale dell'attività - sono destinate a modificare il modo in cui una redazione è costruita e gestita? Esiste un sacro Graal dell'organizzazione editoriale che tutte le redazioni debbano adottare in questo nuovo ambiente editoriale completamente digitale e multimediale? La mia risposta a quest'ultima domanda è: probabilmente no. Le redazioni non sono adattabili ad ogni esigenza, anche se la loro struttura ed organizzazione può essere modificata per meglio adattarsi alle esigenze dei nuovi media e dei segmenti di utenti che li utilizzano.

Il Giornale è morto. Lunga vita al giornale!

Dopo almeno un lustro trascorso brancolando nel buio tra Internet, Generazione X, tv digitale con 500 canali, applicazioni informative, villaggio globale, è praticamente scontata la conclusione che il futuro dei giornali stia nell'evitare che la distribuzione di notizie e pubblicità venga confinata al solo mezzo stampato.

C'è ancora incertezza su come andrà a finire. Sembra però certo che il giornale di successo trasmetterà contenuto editoriale e pubblicitario attraverso una combinazione di mezzi che l'utente richiede: stampa, sito Web, fax, email, edicole elettroniche nei centri commerciali, audiotext, cercapersona, telefono satellitare, TV interattiva, CD-ROM, personale digital assistant e tutto ciò che la scienza ci sta apportando.

Il giornale di successo raccoglierà, creerà e manterrà il proprio contenuto in modo da renderlo indipendente da un particolare prodotto, pronto per essere raccolto, manipolato ed estratto da sistemi di produzione altamente automatizzati verso una ampia gamma di mezzi di comunicazione.

Il giornale di successo avrà alle sue dipendenze un mix di giornalisti e di specialisti pubblicitari che gli permetteranno di operare in un ambiente ad elevata tecnologia, caratterizzato dal lavoro di

gruppo, dove potranno integrare tutti i media a loro disposizione in un unico, ininterrotto, autorevole ed imponente flusso di informazioni.

Il giornale di successo adotterà sofisticati metodi per capire come il pubblico preferirà immergersi nel suo continuo flusso di informazioni per avere determinati articoli e promozioni pubblicitarie, in modo che gli sforzi per la copertura giornalistica degli eventi e le priorità di produzione possano essere definiti in tempo reale per massimizzarne l'efficacia e minimizzare il costo di questo approccio multimediale.

Comunque, poche sono in tutto il mondo le redazioni che si sono già indirizzate verso questo futuro. Esse continuano a rinchiudere il proprio contenuto in sistemi di produzione e formati di file orientati verso la stampa. Il personale è ancora organizzato in linee di montaggio per comporre il layout di pagina giornaliero. Si continua a gettare via informazioni come se fossero risorse rinnovabili o solo un sottoprodotto di ciò che viene fatto abitualmente.

I giornalisti sembrano aspettare qualcosa che dia il via ufficialmente alla "new age" dei giornali. Molti pensano di evolvere gradualmente verso questo traguardo. Altri mi hanno detto di essere in attesa della preconizzata "convergenza" che sta per arrivare.

Mi dispiace, ma ogni giornalista che aspetta l'autobus della convergenza ha sbagliato fermata ed è destinato a rimanere appiedato. La convergenza riguarda i gadgets, come la combinazione di PC e TV, oppure l'economia, con le fusioni e le acquisizioni di società di media. In ogni caso la convergenza non riguarda le notizie.

Infatti il business delle notizie sta andando esattamente nella direzione opposta: divergenza, frammentazione. Il pubblico cerca dovunque notizie e informazione, si sta abituando al fatto di potersi procurare, generalmente gratis, ciò che vuole, quando vuole, dove vuole. Siamo insomma a quella che alcuni chiamano "l'era dell'accesso".

Ciò renderà il nostro lavoro molto più difficile e stimolante: dovremo competere con molti altri fornitori di informazione su una più ampia gamma di mass media per ritagliarci fettine sempre più sottili dell'interesse del pubblico. Quando tutte queste fettine saranno state sommate, il risultato sarà un business di successo. Al contrario, fino ad oggi abbiamo avuto a che fare solo con la carta stampata e con grandi masse indifferenziate di lettori, con assoluto controllo sui canali di distribuzione e con alti margini di profitto.

Nessuna convergenza per le redazioni

Dopo aver trascorso diversi anni lavorando con molti giornali nel mondo che stanno tentando di anticipare il futuro del giornalismo, mi sto rendendo conto di come non ci sia nessun percorso evolutivo possibile dall'editoria su carta stampata all'editoria multimediale. Certo, questo nuovo business si basa sulla nostra forza, ci permette di capitalizzare il nostro marchio, la nostra buona reputazione, la nostra etica giornalistica. C'è però da mettere in piedi un nuovo modello di business,

che richiede nuova tecnologia, nuove capacità, un nuovo approccio e una diversa mentalità.

Non si tratta di un normale viaggio, ma piuttosto di un teletrasporto. Non è una operazione di prolungamento della vita, ma piuttosto una reincarnazione. Forse è tempo di divenire pragmatici e di dichiarare semplicemente: il giornale è morto. Lunga vita al giornale.

Forse è giunto il momento per il direttore del giornale o per l'editore di andare in redazione o in consiglio di amministrazione e dire:

“Oggi come oggi la nostra esistenza non è scandita dall'avvio e dall'arresto delle rotative, o dal riempimento di spazi sulla carta. La nostra sopravvivenza si basa sull'informazione. Dobbiamo raccogliercela, dare ad essa valore aggiunto, archivarla, e - naturalmente - pubblicarla, in molti modi diversi. La stampa continuerà ad essere il nostro prodotto primario per molto tempo ancora, dal momento che è efficace, familiare, popolare, e perché siamo bravi a farla. Non saremo però controllati o ingabbiati da questa forma di comunicazione. Il giornale è un'istituzione, non una camicia di forza. Modificheremo il prodotto stampato di concerto con il variare delle esigenze dei nostri lettori, e nello stesso tempo ci riserveremo il diritto di pubblicare con ogni altro mezzo per il quale il pubblico possa apprezzare la nostra competenza, i nostri contenuti, la nostra esperienza. Nelle nostre operazioni editoriali faremo tutto il possibile per accrescere e preservare il valore delle nostre risorse informative, in modo che esse possano continuare ad essere utili a noi e ai nostri lettori.”

Dopo aver fatto questa dichiarazione, diverrà naturale trasportare nuovi mobili nella redazione. Di seguito, ecco alcuni suggerimenti per una radicale ristrutturazione delle operazioni editoriali a supporto del giornale del XXI secolo.

Assumere un Chief Editorial Information Officer.

Non è una coincidenza che questa figura manageriale, che potremmo definire come “Responsabile Informativo”, sia assimilabile a quella di manager di alta fascia in molte altre industrie. Infatti, un giornale dovrebbe considerare la possibilità di recarsi presso una banca o una linea aerea o un'altra società information-intensive per tentare di ingaggiare il responsabile informativo. Avendo appena dichiarato che l'informazione è il fondamento su cui il nostro business prospererà, dobbiamo portare nella nostra organizzazione editoriale managers con questo tipo di esperienza, per assicurare una corretta gestione delle molteplici, destrutturate e spesso caotiche forme di informazione con cui le nostre redazioni lavorano.

Nel creare e riempire questa posizione noi non stiamo cercando un super-tecnologo, anche se il Responsabile Informativo dovrà controllare networks redazionali, data base e supporti tecnici dello staff. Oserei dire che un background giornalistico non è un requisito necessario per questo incarico, sebbene il Responsabile Informativo sarà profondamente coinvolto in operazioni editoriali giornaliere.

Quello che il giornale deve cercare è qualcuno che enfatizzi il ruolo dell'informazione come

primaria risorsa editoriale, qualcuno che capisca che il valore di questa risorsa è strettamente correlato a come essa viene raccolta, immagazzinata e distribuita nella redazione. Il Responsabile Informativo dovrà considerare la gestione redazionale dell'informazione nella sua totalità, dal telefono alla posta, dai files digitati dai reporters fino alle ricerche fatte a supporto di una inchiesta, sino alla semplicità con la quale lo staff redazionale potrà effettuare ricerche nell'archivio e su Internet.

La missione del Responsabile Informativo sarà quella di assicurare che a nessun dato, documento, file o dischetto che entri nella redazione sia consentito di scivolare via senza che l'informazione in esso contenuta venga digitata e cumulata alla base di conoscenza editoriale pre-esistente. Sotto la guida del Responsabile Informativo il giornale costruirà banche dati di informazioni con riferimenti incrociati, che potranno supportare direttamente la copertura giornalistica degli eventi e potranno essere automaticamente utilizzate per l'output su molteplici piattaforme media.

Secondo Thomas Malone, condirettore del gruppo di ricerca del MIT sulla riorganizzazione aziendale nel XXI secolo, i Responsabili Informativi negli anni a venire si occuperanno molto più di organizzazione aziendale nel suo complesso che di organizzazione dei sistemi informativi in senso stretto, e daranno un forte contributo a ridisegnare l'operatività delle aziende in maniera nuova e diversa rispetto all'attuale.

“I migliori Responsabili Informativi - dice Malone - agiranno come promotori di nuovi sistemi organizzativi, non limitandosi ad eseguire gli ordini ricevuti dall'Amministratore Delegato o da altri manager di alto grado ma piuttosto indicando ad essi le opportunità offerte dalle nuove tecnologie”. Ciò sarà critico per le redazioni del XXI secolo, che dovranno costantemente riconfigurarsi, e poiché il cambiamento è costante e “le organizzazioni che si immaginano di risolvere la questione una volta per tutte sono in errore”. (Intervista con Thomas Malone, “Just Thinking About Tomorrow”, CIO Magazine, 15 Marzo 97).

Mettere la redazione su una Intranet.

I benefici tecnologici e organizzativi di una Intranet sono troppo numerosi per ignorarli, basandosi precisamente sulla flessibilità richiesta dalla redazione del XXI secolo.

Dal momento che le Intranet sono basate su formati file multiplatforma, universalmente accessibili, e sui protocolli di comunicazione di Internet, l'integrazione digitale di tutti i sistemi editoriali redazionali diverrà automatica, abolendo il pesante e costoso fardello che ha intralciato i giornali lungo tutto l'ultimo quarto di questo secolo.

Una informazione che passa per una Intranet è essenzialmente indipendente da ogni database o formato file che potrebbe restringerne l'ambito di utilizzazione. Come risultato, un flusso di nuovi prodotti informativi può essere generato dall'informazione, focalizzato sul riconfezionamento e sul marketing piuttosto che sulla flessibilità di produzione.

Se i managers editoriali ponessero come requisito indispensabile che ogni tecnologia redazionale

supporti l'accesso da e per Intranet, essi assicurerebbero il più grande e versatile flusso possibile per le loro risorse informative. Forse ancora più importante sarebbe che in questo modo essi si troverebbero a rimuovere automaticamente pressoché tutti gli ostacoli a qualunque tipo di riorganizzazione editoriale che intendessero conseguire.

Gran parte della tradizionale organizzazione gerarchica e le descrizioni monodimensionali di un lavoro che noi adottiamo oggi nella gestione del lavoro redazionale, discendono dalle difficoltà di mettere a parlare o a lavorare insieme tra loro le persone giuste al momento giusto. Una Intranet o un ambiente di lavoro di gruppo, combinati con tecnologie mobili come accesso remoto ai server, networking senza cavo e telefoni cellulari, possono rendere tempo e spazio di fatto irrilevanti nei rapporti di lavoro, e possono altresì eliminare situazioni nelle quali l'utilizzo di importanti risorse - persone e informazioni - è limitato dal fatto che queste risorse si trovano all'interno di un particolare desk o in una determinata stanza, solo perché in quella stanza si trova il loro telefono o il loro hard disk.

Liberando questo flusso informativo, diventa di fatto inutile un intero livello di management redazionale, e cioè quello il cui compito è raccogliere informazioni per i decision-makers e distribuire informazioni ai redattori di livello inferiore. Questi due gruppi possono ora rapportarsi l'uno con l'altro direttamente.

Diventa possibile creare un desk dinamico di redattori, fotografi e altri professionisti dell'informazione, che si sintonizzi "al volo" sulle esigenze di copertura degli eventi o su progetti speciali, senza limitazioni logistiche. Un desk che può essere velocemente smantellato per destinare ad altri scopi le risorse in esso contenute.

Diviene inoltre possibile fare un miglior uso delle professionalità disperse in redazione permettendo agli individui con maggiori capacità di lavorare in vari gruppi allo stesso tempo. Con una Intranet che metta insieme la gente al lavoro senza riguardo per dove si trovi, un redattore può essere contemporaneamente un artista grafico e un fotografo può scrivere articoli.

La scansione delle notizie è dettata dalla pianificazione, non dai tempi di chiusura

I tempi di chiusura connotano la gestione temporale del giornale, che è fondamentale in una redazione tradizionale. La pianificazione è caratterizzata invece dalla gestione delle risorse e dal coordinamento del personale, che sono ancora più importanti in una redazione multimediale, dove un flusso ininterrotto 24 ore su 24 di pubblicazioni elettroniche produce una serie infinita di tempi di chiusura.

Ogni notizia deve essere considerata come un progetto assegnato ad un coordinatore, che mette assieme le competenze richieste per quel tipo di copertura informativa. Nel portare avanti questi progetti avrà certo importanza il fattore tempo, ma ancora più importante sarà la decisione su quali siano i prodotti informativi ai quali è destinata questa notizia - una o più edizioni di stampa, fax, TV

interattiva, Internet, etc. - e, di conseguenza, quali media debbano essere utilizzati per coprire l'evento - testi, foto, video, audio etc. Tali decisioni possono avere un impatto finanziario diretto sul giornale. Più sarà tempestiva la decisione sulla "strada verso il prodotto" per un determinato evento, maggiore sarà la possibilità di ridurre i costi di produzione ed il tempo decisionale, e di poter riutilizzare i dati per altri media.

Abbandonare lo schema delle "sezioni"

Con il tradizionale sistema di scansione degli eventi, i giornalisti migliori vengono assegnati agli argomenti che si suppone siano di maggiore interesse per i lettori; più spesso, tuttavia, con questo sistema le notizie vengono incasellate lungo binari precostituiti, costringendo gli eventi all'interno di sezioni predefinite: interni, esteri, sport, e così via.

Per le operazioni di editoria multimediale è richiesto un approccio molto più dinamico: occorre infatti cercare di far coincidere gli sforzi di copertura degli eventi con gli specifici interessi dei lettori, all'interno di prodotti informativi mirati, diffusi su una molteplice varietà di media.

Immaginiamo lo sviluppo di una notizia come l'attività basilare di una redazione, realizzata da uno staff che individua costantemente tendenze, verifica l'importanza dei dati a disposizione, aggiorna costantemente il panorama informativo. Non appena è stato sviluppato un motivo di interesse, il tema viene passato ad un gruppo di lavoro per l'attività di *réportage* e di copertura informativa.

In questo modo, l'attività di raccolta dell'informazione avrebbe anche l'effetto di generare una notevole quantità di informazioni che alimenterebbero la base conoscitiva della redazione.

Ci sono molte altre innovazioni che potrei raccomandare. Quella che sarebbe appropriata per un giornale potrebbe non esserlo per altri. Ma il punto focale è che nessuno di questi concetti funziona bene se gradualmente introdotto in un giornale prevalentemente orientato verso la stampa. Il cambiamento al quale le nostre redazioni si trovano di fronte è così radicale che il miglior modo per avere successo è seguire il consiglio di una famosa marca di scarpe sportive: "Just do it".

© 1997-1998 Kerry J. Northrup - IFRA

Per ulteriori informazioni:

IFRA, Washingtonplatz 1, D-64287 Darmstadt, Germany

telefono: 0049 6151 7336; fax: 0049 6151 733800;

e-mail: info@ifra.com. Http://www.ifra.com/

TRE CASE-HISTORY DAGLI STATI UNITI

Questo articolo, tratto dall'importante newsletter americana The Cole Papers, evidenzia come tre grossi quotidiani americani, l'Orlando Sentinel in Florida, il Sant Jose Mercury News in California e il Dallas Morning News in Texas, hanno affrontato la ristrutturazione della redazione per meglio affrontare la integrazione fra informazione stampata e strumenti di comunicazione elettronica, televisione ed Internet.

A Orlando, l'impulso al cambiamento è venuto dall'alleanza con un canale TV di sole notizie via cavo; a San Jose la redazione del giornale e quella del servizio Internet Mercury Center sono in fase di accorpamento; a Dallas lo scopo era quello di mettere all'esterno della redazione la responsabilità della gestione del sistema.

Ognuno di questi giornali ha avuto un problema diverso, ma tutti hanno reagito allo stesso modo: riorganizzandosi nelle tecnologie, nei flussi di lavoro e nei ruoli professionali.

1. The Orlando sentinel

Nell'Ottobre del 1997 l'Orlando Sentinel, il più grande quotidiano della Florida centrale, e la Time Warner Communications, il maggiore operatore di tv via cavo nell'area, lanciarono un servizio di notizie locali 24 ore su 24, CFN13.

Lo scopo era fornire una versione regionale o locale dei notiziari della CNN, con previsioni del tempo, informazioni sul traffico e notiziari sportivi proposti a orari determinati durante il giorno.

Il debutto di Central Florida Newschannel 13 fu il risultato di una sperimentazione della durata di un anno con reportage televisivi sul Time Warner's Full Service Network, un servizio-test di televisione interattiva effettuato in due contee della zona.

Time Warner e la società che controlla il Sentinel, la Tribune Co. di Chicago, hanno altresì lanciato canali con notizie via cavo in altri mercati, come New York 1 in New York City, News in Rochester, N.Y., Chicago Land Television News (Cltv) e un progetto con il Sarasota Herald-Tribune, sempre in Florida. Quello di Orlando è il più grande progetto di integrazione tra redazioni e TV.

Lo studio di produzione principale di CFN13 è completamente digitale, e si trova nel palazzo di fronte alla sede principale del Sentinel. Nel nuovo centro di produzione lavorano più di 60 persone tra redattori, scrittori, videogiornalisti e tecnici di produzione.

Tutti i componenti anziani dello staff hanno un background televisivo ad eccezione del business manager, che proveniva dall'ambito dell'informazione online. Time Warner sta gestendo molti degli aspetti di business del progetto, comprese le vendite della pubblicità.

Così come avviene nella joint-venture di Chicago, il servizio notiziari viene supportato dalla redazione del giornale. I redattori, cronisti e fotografi del Sentinel sono coinvolti anche nella produzione di show notturni sportivi e programmi di dibattito, ai quali contribuiscono con articoli e commenti.

Questo sforzo ha portato ad una redazione ristrutturata, come ha riferito John Haile, direttore del giornale. Keith Wheeler è il nuovo responsabile del coordinamento della produzione editoriale multi-media. Wheeler siede in una scrivania nel centro della redazione, simile a quella utilizzata da Picard e Reiker in Star Trek e per questo motivo chiamata scherzosamente “il ponte delle notizie”.

Wheeler è affiancato da redattori per grafici, foto, notizie locali e notizie locali notturne, dal news editor, da un redattore multimediale e da un'altra persona che segue le notizie dell'ultimora.

Come i sistemi di impaginazione, che richiedono una diversa gestione di articoli, pubblicità, foto dell'edizione di stampa, allo stesso modo creare una redazione multimediale richiede un grande sforzo organizzativo che consenta di immagazzinare e posizionare correttamente articoli e notizie. Il ponte delle notizie è pensato per eliminare il gap comunicazionale che potrebbe facilmente intercorrere tra persone che lavorano allo stesso articolo su mezzi diversi.

Haile spiega che l'obiettivo di questa nuova organizzazione è quello di essere in grado, quando accade un fatto, di poterlo rapidamente incasellare e gestire a seconda del tipo di mezzo informativo: il quotidiano, Internet, la televisione.

Lo staff redazionale cresce...

Il progetto ha aggiunto sette componenti allo staff: Wheeler, tre produttori tv, un grafico video, un disegnatore ed un disegnatore video. La ristrutturazione ha altresì significato il riaddestramento di buona parte della redazione. I redattori stanno imparando come comparire in diretta tv, come scrivere per la televisione, come considerare il loro ruolo multimediale.

L'addestramento comporta anche l'abitudine a scrivere un pezzo e quindi a discuterlo con un produttore tv. Circa cento persone hanno partecipato a questa fase di addestramento, cominciata all'inizio del 1996 in congiunzione con il primo tentativo di tv interattiva.

Haile sostiene che le persone si stanno abituando finalmente a luci e telecamere e conseguentemente ad una redazione più frenetica. Tuttavia non tutti sono contenti del nuovo progetto. “In alcuni c'è una certa difficoltà nel mettere a fuoco il nuovo tipo di lavoro redazionale e le mansioni che esso comporta” - dice ancora Haile - “comunque il valore fondamentale di credibilità ed esperienza del giornale rimane, noi continuiamo ad essere un quotidiano aggressivo che approfondisce le notizie, ed la portata del lavoro dei giornalisti è aumentata, non diminuita. Dobbiamo prendere coscienza delle nostre qualità e dei nostri valori, ed il modo in cui lo faremo è più importante del mezzo che utilizziamo. Dobbiamo avere fiducia sul fatto che il nostro lavoro lo facciamo bene, magari sbagliando la prima volta ma progredendo sempre in seguito.”

Più di cento persone sono coinvolte nei gruppi di lavoro che propongono i contenuti, gestiscono supporto tecnico, addestramento e comunicazioni, e definiscono l'impatto di ogni progetto sul tempo di lavoro dei redattori.

“Dobbiamo trovare un modo per minimizzare questo impatto” - dice Haile - “non siamo sicuri di

quale sia attualmente la soluzione ma la troveremo e la svilupperemo”.

Haile è convinto che per i giornali sia importante sviluppare capacità ed esperienza in queste nuove tecnologie. Ma potrebbero anche aumentare le difficoltà: “Come giornalisti bisogna essere preparati ad avere a che fare con nuovi mezzi. Il mondo sta cambiando e dobbiamo fornire ai lettori un buon prodotto giornalistico su qualunque mezzo essi decidano di utilizzare per procurarsi le notizie” dice Haile.

Il lancio della nuova iniziativa ha comunque superato le aspettative, sebbene la redazione stia ancora assorbendo piccoli problemi tecnici causati dalla gestione del contenuto in diverse forme espressive.

Haile spera che la nuova avventura si ponga come credibile competitore per le televisioni locali, anche se al momento sospetta che sia più che altro una curiosa novità. Ad ogni modo, il giornale è maggiormente competitivo e Cfn 13 fornisce più notizie dal vivo delle altre stazioni televisive locali.

Il canale raggiunge più di 400.000 utenze che hanno sottoscritto l'abbonamento al servizio via cavo standard del Time Warner in cinque contee. Probabilmente si arriverà in breve a 550.000 in tutta la Florida centrale.

Il Sentinel gestisce inoltre l'Orlando Sentinel Online e Digital City Orlando ([http://www.orlando.digitalcity.com./](http://www.orlando.digitalcity.com/))

2. San Jose Mercury News

Alcuni giornalisti del Sentinel hanno osservato come l'introduzione di nuovi mezzi nella redazione di un quotidiano tradizionale metta a repentaglio i tradizionali concetti di giornalismo e comporti un ripensamento sociale e culturale.

E' quanto pensa anche David Yarnold, News Managing Editor al San Jose Mercury News, in California, il quale condivide con Haile l'opinione che sia importante cominciare a cambiare la cultura della redazione creando una mentalità che fluidifichi l'approccio a varie forme di presentazione delle notizie. Infatti la società editrice Knight Ridder Inc., e specialmente il Mercury News, hanno una reputazione di promotori di una cultura redazionale che enfatizzi innovazioni tecnologiche e creatività.

I reporters del Mercury News lavorano già da anni per l'edizione online del giornale, denominata Mercury Center. Quando, per esempio, Microsoft comprò una quota azionaria di Apple, l'editorialista Dan Gilmor pubblicò un articolo per l'edizione online già alle 14,30, e un secondo alle 23,30.

Ultimamente la distanza fisica che aveva mantenuto separati il Mercury Center e il Mercury News sta progressivamente diminuendo. Nel dicembre del 1997 hanno preso il via una serie di regolari “aggiornamenti on line” nelle notizie dell'ultimora, dell'economia e dello sport, realizzati dallo staff della redazione.

Il Mercury News ha assegnato ad un Assistant Managing Editor (AME) l'incarico specifico di integrare la redazione del giornale e dell'edizione online.

Anne Hurst, questo il nome dell'AME responsabile di questo compito, partecipa agli incontri giornalieri di redazione, nel corso dei quali si discutono i contenuti sia del Mercury News che del Mercury Center.

La redazione del quotidiano stampato ospita inoltre un crescente numero di giornalisti il cui lavoro si rivolge in prima battuta all'edizione online. Tra loro ci sono Mark Holt e Pat Sullivan, le cui rubriche rispettivamente sulle ricerche di personale (Talent Scout) e sull'industria dei computer (Good Morning Silicon Valley), appaiono prima sull'edizione on line e successivamente su quella stampata. Intanto i giornalisti della carta stampata sono sempre più incoraggiati a lanciare le notizie che realizzano sul Mercury Center, senza aspettare la successiva edizione a stampa. David Yarnold, che fu per un certo periodo vice presidente e responsabile dei contenuti editoriali della Knight Ridder New Media, sostiene come l'abitudine a questo nuovo approccio sia maturata più facilmente nei giornalisti della redazione economica piuttosto che in quelli di altre redazioni.

“Essi sono più vicini a questo concetto del resto della redazione” - sostiene Yarnold - “soprattutto perché hanno familiarità con il business high-tech della Silicon Valley e per la loro maggiore consuetudine con Internet. Essi capiscono l'ambiente competitivo in cui vivono i giornali”. E così anche la redazione economica, come anche quella sportiva, dispone di un giornalista addetto esclusivamente all'online.

Obiettivo: integrazione

L'obiettivo che Knight-Ridder persegue per Mercury Center/Mercury News è quello di una integrazione profonda. “Il Mercury Center trae energie da una serie di validi giornalisti e da aggiornamenti quotidiani” - dice Yarnold - “E' una visione che trasferisce il miglior giornalismo sui nuovi mezzi, attraverso aggiornamenti continui e notizie dell'ultimora”.

“Il processo si è evoluto: prima c'erano le notizie copiate sull'edizione Web; quindi, sempre più spesso, contenuti originali. E infine, questi contenuti originali si sono dimostrati così interessanti che abbiamo deciso di trasferirli sull'edizione stampata”. Nel frattempo, il Mercury News è stato ridisegnato per fornire una grafica più veloce e più informativa. Il progetto include nell'indice delle notizie un richiamo grafico che avvisa i lettori di ricorrere al Mercury Center per gli aggiornamenti degli articoli.

“Questo dettaglio grafico chiude il circolo” - dice Yarnold - “ma è solo uno dei passi nel processo evolutivo con il quale i lettori si abituano a procurarsi le notizie quando e dove vogliono”. Yarnold suggerisce alle redazioni che desiderino muoversi in questa direzione di tenere a mente alcune cose: essere sicuri di avere obiettivi chiari, avere un mandato chiaro da parte dell'editore, e fare chiarezza su che cosa esattamente si vuole ottenere dal passaggio ai sistemi multimediali.

3. The Dallas Morning News

Gli aspetti sociali della tecnologia comportano una sfida per lo sviluppo del cambiamento. Le redazioni hanno combattuto contro le difficoltà di combinare cultura tecnologica e cultura giornalistica. Come potrebbe dire uno psicologo, è come avere un elefante nel soggiorno della nostra casetta giornalistica. A secondo del punto di vista, potrebbe suonare come “quelle persone del sistema non capiscono niente”, oppure “quei giornalisti sono tutte prime donne”, oppure “mi dispiace, non ti posso aiutare, è un problema di software o di hardware.”

Il quotidiano texano The Dallas Morning News ha cercato di eliminare queste tensioni portando il Newsroom System Department, ovvero la gestione del sistema redazionale, fuori dalla redazione, e facendolo collaborare fianco a fianco con il Production Department in un unico ambiente produttivo.

Nel passato al The News il System Department supportava tutte le attività editoriali (problemi software, specifiche, addestramento etc.). Nei fatti, era un giornalista che sovrintendeva a questo dipartimento, con l'incarico di gestire i rapporti con i tecnici così come con i reporter e con gli altri redattori. Dal punto di vista gestionale, non aveva senso avere a che fare con questi argomenti tecnici all'interno della redazione; i giornalisti si dovevano concentrare sulle funzioni propriamente editoriali.

Nel gennaio 1995 il System Department cessò di esistere. Oggi, sebbene sia rimasto fisicamente al proprio posto - rintanato nell'angolo dell'edificio più distante dalla redazione - esso è stato sostituito dal Production Department. Frank Tyler, un tempo Assistant Managing Editor, è ora Vice Presidente e responsabile di produzione.

Oggigiorno il Production Department gestisce tutto il supporto e la formazione necessaria ai redattori, ed inoltre ospita il sistema pubblicitario, i servizi tecnici, e gestisce tutte le altre attività di formazione relative all'impiego dei computer in tutti i dipartimenti aziendali. Nel frattempo, un dipartimento autonomo resta responsabile per tutta l'attività informativa che riguarda aspetti gestionali, come la gestione economica della pubblicità, la diffusione e la contabilità.

Una breve notazione storica: quando il Morning News decise di installare il suo primo sistema circa 20 anni fa, costruì il Newsroom Systems Department, con uno staff composto da Betsy Simnacher, all'epoca un reporter, e Bob Miller, un manager che nella sua carriera ha svolto quasi tutte le nuove mansioni che una redazione potesse offrire. Il dipartimento crebbe e acquisì un completo staff tecnico, con un System Manager, Bonnie Rogers, ed un assistente, Terry Barret.

L'evoluzione del System Department

Col passare degli anni, il System Department ha continuato a crescere, in buona parte a causa del crescente numero dei personal computer e del software standard che è stato via via installato, e per il quale sono stati organizzati corsi di formazione. Ma nei suoi ranghi il dipartimento annoverava solo

una persona che aveva vissuto la vita di giornalista, in mezzo a sei o sette operatori di computer, esperti di formazione, quattro assistenti del system manager e il system manager.

“Quando fu creato il dipartimento, questa mossa aveva senso sia per le particolari esigenze informative della redazione, sia perché avevamo al nostro interno personale con le caratteristiche adatte, sia infine perché non avevamo rapporti idilliaci con il Production Department”, sostiene Jeremy Halbreich Presidente e Direttore Generale del News. “Avevamo molti dipartimenti con sistemi front-end, e un gran numero di persone valide disperse in diverse aree. Ora che queste aree sono state unificate, beneficiamo della presenza di ottimi lavoratori in un'unica area.” Nonostante l'assenza di uno specialista redazionale presente continuativamente nel Production Department, il trasferimento di competenze dalla redazione al Production Department “non ha costituito un problema, dal momento che tutto funziona bene”, dice Halbreich.

Uno specialista redazionale o una figura di collegamento è considerata come non necessaria, sostiene Tyler, in quanto “vogliamo costruire una squadra che soddisfi tutti i bisogni del Dallas Morning News. Dobbiamo cambiare l'atteggiamento delle persone nella redazione - erano abituate a svolgere le loro attività in un mondo piccolo, ma questo è un mondo grande”.

John Kinslow, Assistant Systems Operations Manager nel Production Department, rimane l'ultimo giornalista all'interno dello staff di quello che un tempo era il Systems Department. Egli sostiene che sono passati anni da quando il Systems Department è stato fisicamente posizionato in redazione, a causa dell'espansione dello staff sia nell'area tecnica che tra i redattori.

Il Systems Department occupa varie stanze del palazzo, una sala riunioni e un'aula per i corsi di formazione. Dello spostamento concettuale delle funzioni del Systems Department al Production Department, Kinslow dice che “sebbene noi siamo fisicamente nello stesso posto, lavoriamo secondo modalità diverse... ciascuno sulla stessa pagina, e ciascuno sa quello che gli altri stanno facendo”.

Il cambiamento comporta confusione?

Kinslow ha osservato che mentre ben difficilmente si notano cambiamenti nella routine quotidiana, a suo giudizio è ancora compito peculiare della redazione il richiedere ad un altro reparto (la produzione) di addestrare i propri componenti, specialmente dal momento che è solitamente il Systems Editor il responsabile del compito più delicato, che è quello di stimolare i redattori ad acquisire una competenza tale da giustificare il costo dei sistemi computerizzati.

Questo sarà uno degli argomenti che il News continuerà a dover affrontare ogni qual volta si prepari per l'acquisto, installazione e implementazione di un nuovo sistema editoriale.

“E' difficile determinare a chi appartenga questa responsabilità” dice Kinslow. “Ci sono moltissime cose delle quali il Systems Department si è sempre preso cura, poiché era l'unico in grado di capire le necessità della redazione. Non è possibile che un dipartimento tecnico possa pensare come una redazione, perché si tratta di due differenti tipi di lavoro”.

Kinslow dice che a suo giudizio “la parte peggiore di questo cambiamento è che io non conosco più i componenti della redazione. E’ come camminare in una stanza piena di stranieri”.

Oggi Kinslow ha la responsabilità primaria per la gestione dei computer Macintosh, la stessa che aveva quando era componente dello staff redazionale, anche se oggi svolge parte della sua attività anche per conto del dipartimento pubblicitario e del marketing.

Il training quotidiano su PC e Mac è gestito da Michelle Barret, che è stata assunta direttamente come training manager. Cheney Coker, un tempo considerato un guru del Macintosh, dopo aver lavorato presso un venditore di computer locale, è stato assunto dal News per la gestione della formazione e per compiti di configurazione del sistema, settaggio, creazione di profili utente.

“La redazione è un utente” sostiene Tyler. “Ciò di cui abbiamo bisogno è una persona che si preoccupi delle esigenze dei redattori e dia loro risposte per risolvere i problemi”.

Questa nuova organizzazione permette al News di ridurre i costi, di ottimizzare la produzione e l’amministrazione (diminuisce il numero dei supervisori), di avere un migliore controllo di qualità e un servizio più efficiente. “Ci sono stati e continuano ad esserci - sostiene Tyler - dolori e incomprensioni su questa ristrutturazione. Mi rendo conto che non siamo ancora dove vorremmo essere. Abbiamo fatto dei miglioramenti ma non è ancora abbastanza”.

© 1998 L. Carol Christopher - *The Cole Papers*

Tradotto e ristampato con il permesso degli autori. Per ulteriori informazioni:

The Cole Papers, NEWSINC

telefono: 001 650 994 2100; fax: 001 650 994 2100;

e-mail: info@colegroup.com. [Http://www.colegroup.com/](http://www.colegroup.com/)

La traduzione è stata realizzata sulla base del testo pubblicato su IFRA Newspaper Techniques, marzo 1998.

IL SISTEMA EDITORIALE DEL 21° SECOLO

Questo articolo, scritto da Andrew Bowser, giornalista free-lance di New Orleans, è stato pubblicato nel numero di marzo-aprile 1998 di Technews, il bimestrale di tecnologie editoriali della Newspaper Association of America.

L'articolo mette a confronto soluzioni esistenti, progetti più o meno futuribili ed opinioni di alcuni fornitori di sistemi per la produzione editoriale. Ne scaturisce un sistema editoriale "della quinta ondata", in grado cioè di pilotare la pubblicazione delle informazioni raccolte ed archiviate nei database verso molteplici canali informativi, dalla carta a Internet.

Phil Rugile, direttore dei sistemi informativi del New York Newsday, ha visto il futuro dei sistemi editoriali: si tratta dei browsers, lo stesso software ora adoperato da milioni di persone per navigare sul World Wide Web.

“Stiamo tentando di evitare che gli utenti tengano aperte quattro o cinque applicazioni contemporaneamente sul proprio computer” - dice Rugile - “lo scopo finale è che ciascuno abbia sul proprio computer un browser con il quale accedere agli strumenti di produzione”.

Certo, forse non sarà possibile realizzare la prima pagina adoperando Netscape Navigator. Ma se i componenti di questa pagina, il testo, le immagini, la grafica, sono tutte correttamente archiviate in database, sarà possibile gestire simultaneamente tutto da un singolo computer, compresi prodotti stampati, online e di altra natura.

“Quando parlo con sviluppatori software ed editori, mi accorgo che la tendenza più evidente è quella che vede il contenuto informativo come una preziosa materia prima che ha bisogno di essere ri-utilizzata o ri-espressa attraverso differenti mezzi” sostiene Donna Conner, responsabile per l'industria editoriale e dei media per la Microsoft Corp.

La sveglia sta suonando. In appena 5 anni probabilmente metà del patrimonio informativo mondiale potrebbe essere immagazzinata, archiviata ed edita in formato digitale, e resa disponibile ovunque in qualunque momento. Se i giornali non sono preparati per compiere il salto digitale, essi rischiano di divenire vittime della nascente Information Age.

“Gli editori devono smettere di vedere ciò che producono come una pubblicazione a stampa e cominciare a considerarla come un assemblaggio di documenti testuali, grafici e illustrativi” dice Charles Abrams, analista per la pianificazione strategica per la società di ricerche Gartner Group.

I fornitori, che stanno completando la transizione da produttori di sistemi proprietari a produttori di sistemi aperti, cominciano già a sviluppare soluzioni “indifferenti al contenuto”, ugualmente compatibili con pubblicazioni online e cartacee. In base alle anticipazioni sui prodotti di questo tipo che verranno introdotti sul mercato nei prossimi 24 mesi, le vendite di sistemi di questo tipo dovrebbe crescere, secondo le stime del Gartner Group, da meno di 2 miliardi di dollari nel 1998 a più di 12 miliardi nel 2002.

I giornali cercano fornitori che si muovano in questa direzione; lo testimonia il successo di società come la CCI Europe o la Unisys. Nel febbraio 1998, la Philadelphia Newspapers Inc. ha siglato con la Unisys un contratto per la fornitura di un sistema editoriale integrato, di un archivio multimediale e di un sistema di gestione della trasmissione remota delle pagine. “I bisogni del The Philadelphia Inquirer e del Philadelphia Daily News sono divenuti sempre più sofisticati e noi abbiamo bisogno di disporre di tecnologie ugualmente sofisticate” dice Tom Sims, Vice Presidente e responsabile per sistemi informativi e tecnologie della Philadelphia Newspapers.

Altri editori stanno cercando le soluzioni più adeguate al di fuori del tradizionale recinto dei fornitori per quotidiani. All’inizio del 1998, la Knight Ridder New Media si è rivolta alla software house Alki Software Corp. di Seattle per la realizzazione di un sistema di produzione multi-formato.

Da molto tempo i guru dell’industria editoriale sottolineano l’esigenza di sistemi di questo tipo, e solo adesso cominciano ad emergere soluzioni parziali. E se non esistono ancora sistemi completi, l’attuale offerta di prodotti sembra quasi una carta autostradale con l’indicazione delle uscite per il futuro digitale.

La risorsa dell’archivio digitale

Vogliamo gettare uno sguardo sul futuro? Allora guardiamo al passato, a tutto ciò che si trova immagazzinato nel database del giornale. I sistemi di archiviazione sono destinati a diventare qualcosa di molto più importante che non semplici discariche di testi e immagini, come spesso sono stati considerati sino ad oggi: il loro destino è quello di trasformarsi in generatori di profitto per le aziende editoriali.

Un esempio è quello di Newsday, che ha estratto dai propri archivi le foto dei New York Yankees nella stagione 1996, vendendole ai tifosi e generando in questo modo 60.000 dollari di entrate aggiuntive. Attualmente il giornale sta utilizzando il database MediaSphere, sviluppato dalla Cascade Systems, per classificare immagini e articoli su Long Island che documentano la storia della regione dalla glaciazione ai nostri giorni.

Phil Rugile immagina l’archivio storico come il supporto di una moltitudine di opportunità di business, dai CD-ROM agli instant-book. Allo stesso tempo Newsday pensa di mettere tutti gli archivi online a pagamento.

I componenti dello staff del giornale guardano tuttavia ben oltre ai possibili modelli di business, vedendo nella tecnologia database-driven uno degli strumenti fondamentali per l’assemblaggio stesso del prodotto-giornale quotidiano. I responsabili di produzione utilizzano MediaSphere e un comune browser Internet per controllare lo stato di avanzamento delle pagine, eliminando in tal modo il bisogno di sistemi specializzati e di costosi sistemi front-end dedicati a questo compito.

“Una parte del nostro scopo è rendere l’archivio parte del processo di produzione”, sostiene Rugile.

Il Pittsburgh Post Gazette sta completando la realizzazione di un nuovo network, che consentirà

di portare su ogni computer testi, foto, pagine Web e pagine in formato PDF. E' un obiettivo ambizioso, ammette Tim Rozgonyi, assistente al responsabile dei sistemi redazionali, ma la sua importanza è evidente per chiunque abbia fatto l'esperienza di cercare una foto in mezzo a pile di CD-ROM o da cartucce Syquest.

Il più grande beneficio potrebbe consistere nell'avvicinare il processo di selezione dei documenti ai redattori, sostiene il product manager di Cascade Francesco Rietti. Per esempio, i redattori che un tempo chiedevano le immagini all'archivista possono ora adottare prodotti come MediaSphere per effettuare ricerche in tempo reale utilizzando il linguaggio comune, per avere come risultato una serie di icone a bassa risoluzione delle immagini corrispondenti alla richiesta, tra le quali scegliere la più adatta: il tutto utilizzando un'interfaccia browser.

Ciò implica l'entrata di nuove figure professionali nel processo di produzione. "Il passo più grande consiste nell'assicurare che tutto sia disponibile su un database digitale facilmente accessibile", dice Rozgonyi. "A quel punto l'archivio diventa una risorsa per tutti, non soltanto per la redazione".

Un eccellente sottoprodotto di questo cambiamento è costituito dalla possibilità di vendere l'accesso ad archivi fotografici e testuali. Il sistema LeafDesk del The Pittsburgh Post-Gazette verrà sostituito da MediaSphere e dal sistema DigitalLink della Applied Graphics Technologies. "Invece di un archivio back-end si tratta di uno strumento di produzione front-end", dice Rozgonyi.

Futuro Presente

Il passo successivo consiste nell'applicare una filosofia simile ad ogni strumento di produzione front-end. Una moltitudine di soluzioni software stanno ora venendo alla ribalta, promettendo di semplificare il trasferimento delle informazioni attraverso differenti formati e prodotti, siano essi cartacei o elettronici.

Charles Abrams del Gartner Group punta all'architettura del sistema Adobe Acrobat, che facilita la creazione di documenti, l'editing, la formattazione, l'archiviazione e l'output indifferentemente su sistemi di stampa o su Internet. "Dobbiamo allontanarci da un ambiente basato sulla stampa, dove ciò che conta è la pagina e niente altro" - egli sostiene - "dobbiamo dirigerci verso veri sistemi editoriali multi-canale".

Sistemi di questo tipo sono ancora di là da venire, ma i loro componenti cominciano a venire fuori. Andrew Bart, presidente della società Integrator Publishing Connections Inc., sostiene che la transizione dai sistemi print-oriented all'editoria multi-canale verrà semplificata da soluzioni in grado di estrarre i dati dai tradizionali sistemi di impaginazione e di immagazzinare i diversi elementi in un database centrale indifferente al contenuto. "E' urgente per i fornitori di tecnologia - dice Bart - adottare il concetto del database unico".

Questo concetto è il nucleo di quella che è definita "quinta ondata" dei sistemi editoriali: i sistemi a piombo erano la prima ondata; i sistemi di fotocomposizione, la seconda; i sistemi front-end

proprietari, la terza; i sistemi di desktop publishing come Quark X-Press, la quarta. Al Nexpo 97 di New Orleans, CCI mostrò la sua soluzione di “quinta ondata”, il database MediaServer; a pochi stand di distanza, la Digital Technology International dimostrava un sistema che consentiva di realizzare pagine Web estraendo automaticamente le informazioni dal database content-neutral utilizzato da anni dai sistemi DTI. Con questo approccio, il Web “diviene semplicemente una nuova edizione”, dice Don Oldham, amministratore delegato di DTI.

I fornitori sottolineano il valore del contenuto non pubblicato sui tradizionali giornali cartacei, “Ciò che il giornale stampa è solo una visione unidimensionale del suo patrimonio intellettuale”, sostiene Sebastian Holst, responsabile dei prodotti di editoria elettronica per la Inso Corporation di Boston. “Occorre riconoscere che il proprio sistema di gestione informativa deve essere molto di più che una mera immagine speculare di ciò che viene pubblicato”.

Molte soluzioni multi-canale che cominciano ad uscire sul mercato promettono il controllo automatico dello stato di avanzamento dei dati per tutti i formati di output utilizzati. Il Dallas Morning News ha installato il sistema DinaBase della Inso, un sistema automatico di gestione del contenuto per le edizioni Web che posiziona i documenti cartacei e quelli online in un database object-oriented che immagazzina tutte le versioni di tutti gli articoli. “I database object-oriented consentono una migliore gestione degli archivi”, dice Holst.

Un editore utilizza il sistema Inso per produrre un CD-ROM in grado di realizzare in tempo reale, partendo da una singola pubblicazione, edizioni personalizzate per l’insegnante e gli studenti di una classe. Rimanendo all’interno del tradizionale giornale cartaceo, uno strumento di questo tipo può essere utilizzato per riposizionare agevolmente il materiale editoriale su edizioni in diverse lingue, edizioni zonali, o per targetizzare le inserzioni pubblicitarie.

I nuovi sistemi di impaginazione

Per farsi un’idea di quanto siano di ostacolo gli attuali sistemi di produzione della quarta ondata alla filosofia della quinta ondata, basta considerare l’espressione che un fornitore ha coniato per definire la separazione del testo dai sistemi di impaginazione. “E’ un concetto che noi chiamiamo ‘de-Quarking’”, dice Rietti di Cascade, il cui prodotto MediaSphere compie questa operazione in modo quasi completamente automatico. “Quark è ottimo per il layout delle pagine, ma è in qualche modo restrittivo, così alla fine l’abbiamo sezionato”. Nello scorso aprile, la società editrice britannica Miller Freeman, ha lanciato una versione Web della rivista The Engineer adottando questa tecnologia.

Rimane da capire quali strumenti guideranno i prodotti di impaginazione tradizionali verso un mondo multi-canale. L’attuale predominio di Quark non può essere ignorato, ma la società di Denver potrebbe presto dover sostenere una forte competizione. Adobe sta lavorando intensamente ad una nuova soluzione per il disegno delle pagine, che in un primo momento era denominata “Quark-killer” nei memorandum interni della società, e sta mettendo a punto un siste-

ma di gestione del workflow in diretta concorrenza con il Quark Publishing System.

Nel numero di Computer Shopper del Marzo 1998, la reporter Susan Glinert definì la versione 4.0 di X-Press come “la stella del DTP”, che “ricoloca Quark come il leader” nel desktop publishing. Allo stesso tempo però la reporter notava nel nuovo software una sorprendente carenza di funzionalità correlate a Internet: “la concorrenza è stata molto meno restia di Quark nell’incorporare nei rispettivi prodotti la compatibilità con HTML e PDF”.

Non appare credibile, comunque, che Quark stia completamente ignorando Internet. La società si è alleata con Oracle al fine di per unire i propri prodotti editoriali alla tecnologia dei server di Oracle.

Larry Ellison, amministratore delegato di Oracle, sostiene che le soluzioni che verranno fuori da questa alleanza, per esempio un software di connessione che consentirà di collegare Quark Immedia a Universal Server e al Web Server di Oracle, consentirà agli utilizzatori di Quark X-Press di far migrare un’enorme quantità di contenuti su Internet.

Rimanete sintonizzati.

Online e In Diretta

Ora che ci siamo organizzati per estrarre testo e immagini dal nostro scricchiolante sistema front-end pensato per la carta stampata, è uno scherzo metterli sul Web, giusto?

Sbagliato! Lo sporco segreto dell’editoria Internet è che questa risulta un processo altamente non-automatico. Sebbene i pacchetti software che promettono automazione sono ampiamente disponibili, le società editoriali continuano ad assumere esperti nella programmazione HTML o nell’adattamento di testi al Web.

Numerosi fornitori si stanno presentando su questo mercato. Uno degli ultimi è Baseview Products Inc., il cui LiveIQue è una add-on al sistema editoriale che consente di trasferire il prodotto stampato sul Web senza intervento umano. “E’ la soluzione ideale per chi non vuole assumere cinque persone per gestire un sito Web”, sostiene Scott Sigler, responsabile marketing di Baseview.

Questi sistemi in genere lavorano in due modi: o estraggono automaticamente articoli dai front-end, assegnano ad essi codici HTML e li caricano sul Web; oppure posizionano gli articoli in un database content-neutral, creando dinamicamente nuove pagine Web ogni volta che un documento viene richiesto.

In ogni caso la conversione dei dati in tempo reale non è limitata alla ripubblicazione su Web. La società Miller Freeman adotta MediaSphere per convertire velocemente articoli nel formato utilizzato dal database commerciale Lexis-Nexis al termine del ciclo di produzione. Secondo Rietti di Cascade, la formattazione automatica richiede minore intervento umano e velocizza i tempi di trasmissione del materiale al database da sette giorni a uno.

Il Dilemma del Database

Siano esser stampate o online, tutte le soluzioni emergenti su un archivio centralizzato., Le opinioni divergono, tuttavia, se si discute se sia meglio unificare il database storico e quello della produzione corrente.

“La linea di confine tra le notizie di attualità e l’archivio si è molto assottigliata” - sostiene Allen Miller, vice presidente e responsabile marketing di Atex Media Solutions - “Mi domando se l’integrazione di questi due tipi di materiali debba avvenire a livello di database o al livello dell’applicativo. Occorre ottimizzare l’architettura del database per ottenere le performance desiderate in un ambiente produttivo altamente esigente”

Per questo motivo, fornitori come CCI e DTI hanno fatto marcia indietro sulla teoria del database centrale, preferendo strutturare i propri sistemi su una serie di database replicati, per esempio uno per il pre-press e l’altro per Internet. Secondo David M. Cole, editore e direttore della newsletter *The Cole Papers*, “L’ambiente preferibile sarebbe quello in cui un’interfaccia utente comune potesse essere applicata a database separati, ciascuno per un particolare tipo di utilizzo”.

Prossimamente...

Un gran numero di novità, grandi e piccole, sono nell’aria. L’osservazione degli sviluppi tecnologici potrebbe fornire agli editori indicazioni sulla direzione verso cui muoversi.

Occhio, anzitutto, ai cambiamenti adottati dai fornitori di notizie che aiutino a riutilizzare i contenuti. Dave Stonehill, direttore dello sviluppo dei sistemi per la Associated Press, ha detto che AP stia adottando il formato di testo compatibile con SGML che consenta una più facile identificazione del contenuto. AP pianifica di fornire le specifiche di questo formato ai fornitori interessati entro la fine del 1998.

“Un importante beneficio collaterale di questo sistema” - dice Stonehill - “è che l’informazione che trasmetteremo sarà agevolmente accessibile, senza alcuna modifica, tramite un Web browser”.

Un’altra tessera del puzzle è il prossimo sistema operativo Apple, denominato Rhapsody. L’ambiente di sviluppo drag-and-drop di Rhapsody sarà facilmente adattabile ad ogni tecnologia emergente, dai nuovi formati testo SGML e XML fino ai canali Web. Il nuovo Sistema operativo renderà “quasi banali”, secondo quanto afferma il product manager Ernie Prabhakar, problemi oggi assillanti come il controllo di avanzamento del lavoro redazionale. Assieme ad altri sei fornitori, Microsoft sta sviluppando una “asset management solutions”, ovvero una architettura comune a tutta l’industria editoriale, simile a quella sviluppata per il settore bancario.

Altro versante tecnologico sul quale si attendono progressi è costituita dall’estensione del concetto di “editoria Internet” oltre la consueta pagina HTML visualizzata sul monitor. Uno di questi nuovi mercati editoriali è costituito, per esempio, dal print-on-demand, attraverso il quale gli utenti

possono stampare pubblicazioni personalizzate con informazioni tratte da Internet, direttamente sulla propria stampante a casa o in ufficio.

La fusione tra l'organizzazione del lavoro e l'organizzazione dei dati archiviati promette di aggiungere una nuova dimensione. Società come Cascade stanno lavorando ad applicazioni che consentiranno di archiviare e ed effettuare ricerche anche su lavori in corso d'opera. Per esempio un manager potrebbe stampare le bozze di tutte le pagine a due ore dalla chiusura, sempre utilizzando come interfaccia un Web browser.

Occorre attendersi spostamenti nel concetto stesso di flusso di lavoro. L'elemento decisivo per lo sviluppo di un processo editoriale realmente multi-canale, specialmente per i piccoli giornali, sarà l'abbandono del tradizionale ambiente editoriale "workstation-centrico", secondo la definizione di Charles Abrams del Gartner Group. Con i database che aprono la porta a un gran numero di nuove informazioni, il tempo speso oggi nel manipolare immagini sulla pagina verrà utilizzato per la filtratura dei dati destinati alla pubblicazione.

E se vogliamo spingerci ancora più avanti, ricordiamo che l'editoria multi-formato non è soltanto Internet. Allen Miller di Atex fa notare che molti nuovi prodotti utilizzati attualmente come "strumenti Web" potranno essere utilizzati per qualunque mezzo che richieda il riposizionamento dei dati all'interno di nuovi contesti: "I giornali hanno l'opportunità di creare nuovi prodotti che possano interessare ai nuovi consumatori e nello stesso tempo generare nuovi ricavi. Questo deve essere il nostro scopo, piuttosto che dire 'Oh mio Dio, devo mettere qualcosa su Internet'"

© 1998 Andrew Bowser / Technews — *The NAA Magazine of Newspaper Operations*

Tradotto e ristampato con il permesso degli autori. Per ulteriori informazioni:

Andrew Bowser, telefono: 001 504 897 4026; email: andyb@comm.net

Technews: c/o Newspaper Association of America

1921 Gallows Road, Suite 600

Vienna, VA 22182-3900

telefono: 001 703 902 1600; fax: 001 703 917 0636

email: technews@naa.org; http://www.naa.org

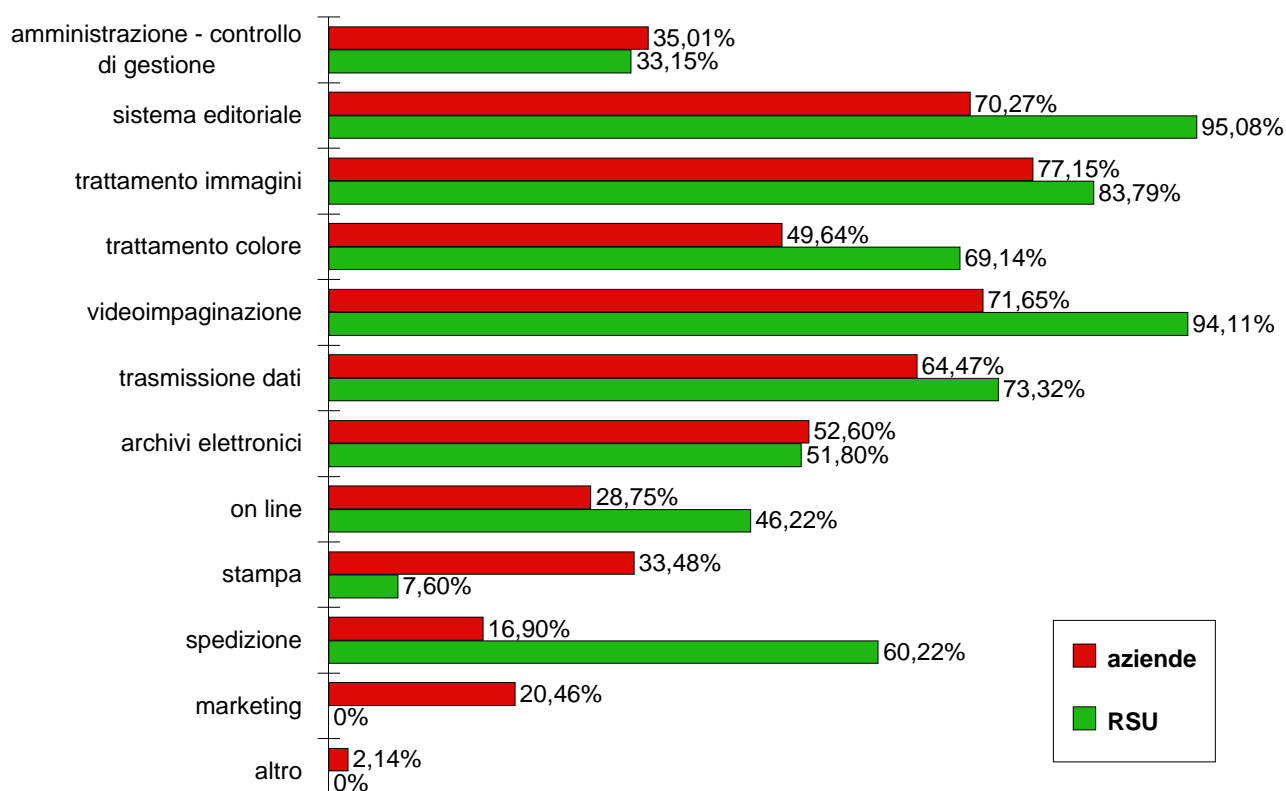
QUESTIONARIO SULLA FORMAZIONE PROFESSIONALE

Prima domanda

Quali sono le innovazioni tecnologiche ed organizzative più rilevanti introdotte nella sua azienda negli ultimi cinque anni?

Dalle risposte appare abbastanza evidente come gli interventi più rilevanti introdotti nel settore negli ultimi cinque anni attengano in prevalenza all'area della preparazione, dai sistemi editoriali alla videoimpaginazione, dai sistemi di trattamento delle immagini e del colore agli apparati di teletrasmissione, sino agli archivi elettronici.

La percezione delle parti, sotto questo aspetto, appare assolutamente in linea con l'evoluzione dei sistemi di produzione dei giornali quotidiani, che negli ultimi anni ha visto una massiccia transizione verso la completa digitalizzazione della fase di pre stampa, attraverso l'adozione di sistemi editoriali "integrati" - in grado cioè di gestire testi, immagini, layout e colore, e di accettare input provenienti da fonti esterne in virtù dell'accettazione dei più diffusi formati standard -, attraverso l'acquisizione e la gestione digitale di tutte le componenti che, con il testo, compongono la pagina (immagini, colore, infografici). E, infine, attraverso l'archiviazione del materiale prodotto su supporti digitali per scopi di consultazione o di riutilizzo.



Assai meno significative risultano, dalla testimonianza resa dalle parti, le innovazioni introdotte negli altri segmenti del ciclo produttivo, come la stampa o la spedizione. Va in effetti riconosciuto come, negli ultimi anni, la tecnologia non abbia prodotto novità di rilievo in questi settori: in entrambi i casi, le innovazioni si sono limitate alla fisiologica sostituzione di macchinari ormai obsoleti, ma questi nuovi strumenti di produzione si sono inseriti nel ciclo esistente senza richiedere di norma particolari interventi di natura organizzativa e formativa al di là dell'ovvio addestramento sui nuovi sistemi.

Di scarso rilievo anche le innovazioni introdotte nelle attività di supporto al ciclo produttivo. Solo un terzo delle risposte giudica significative le innovazioni introdotte per quanto riguarda l'amministrazione e il controllo di gestione, e la percentuale scende ancora per quel che concerne il marketing.

Un cenno a parte meritano i servizi on line, una innovazione che nella percezione delle direzioni aziendali risulta essere di rilevanza poco significativa, laddove l'esplosione di questo tipo di servizi, e le sue ricadute in termini organizzativi e di prodotto, sembrano invece costituire la novità forse più rilevante per il mercato dei quotidiani e, più in generale, dei media negli ultimi due-tre anni.

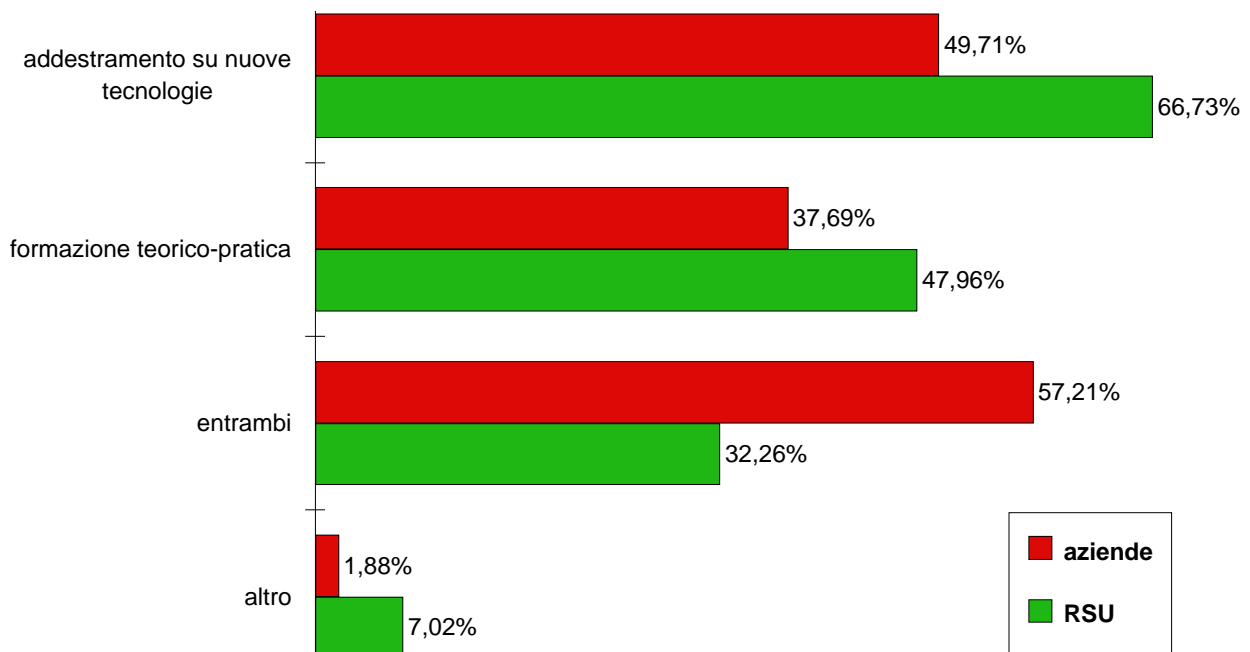
Una possibile spiegazione di questa sottovalutazione del fenomeno può risiedere nel fatto che, tranne alcune significative eccezioni, i quotidiani italiani non hanno ancora sviluppato una significativa presenza sul nuovo mezzo in termini di nuovi prodotti e di nuovo valore aggiunto. Si potrebbe forse dire che per il momento la maggioranza dei giornali si è "affacciata" su questo nuovo strumento, con investimenti ridotti, in attesa che l'evolversi delle tecnologie e dei mercati suggeriscano le strade da intraprendere. Ci troviamo comunque in presenza di un mercato che si muove a velocità rapidissima e dove l'innovazione si misura in termini di mesi se non di settimane: è probabile quindi che, se fosse ripetuto oggi, il questionario fornirebbe, per quanto riguarda i servizi on line, valori percentuali ben maggiori.

Seconda domanda

Che tipo di intervento formativo è stato effettuato a seguito delle innovazioni indicate al punto precedente?

Obiettivo di questa domanda era quello di individuare le modalità di svolgimento della formazione professionale negli ultimi anni, attraverso la distinzione tra due tipologie base di attività formative: da una parte l'attività cosiddetta "di addestramento", strettamente funzionale e consequenziale rispetto all'introduzione di nuovi sistemi produttivi; dall'altra una attività più propriamente di formazione, tesa a raccordare gli elementi di operatività pratica con un maggiore approfondimento teorico dei nuovi sistemi produttivi e delle loro ricadute organizzative.

Dalle risposte emerge un sostanziale equilibrio tra le due tipologie di formazione, con una lieve prevalenza per l'attività di formazione più direttamente operativa. Più specificamente, nella percezione delle aziende l'attività di formazione ha riguardato nella maggior parte dei casi sia l'addestramento che la formazione teorico-pratica, mentre nella percezione dei lavoratori è stata data la priorità all'addestramento specifico sui nuovi sistemi di produzione.



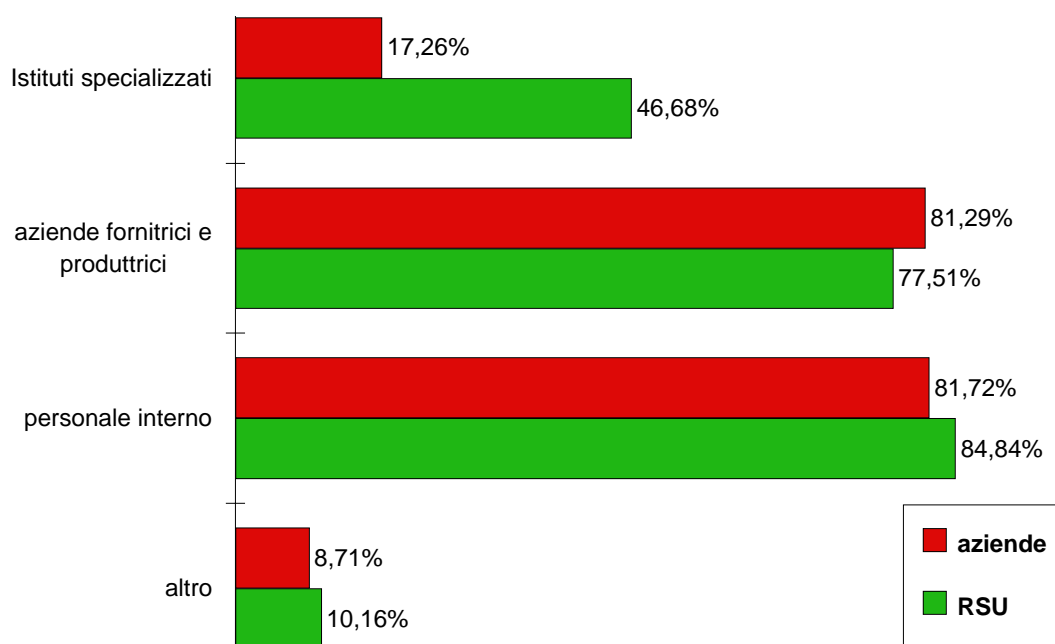
Terza domanda

Chi ha, in prevalenza, provveduto alla formazione dei profili richiesti dall'innovazione tecnologica negli ultimi 5 anni?

Dalle risposte emerge, senza possibilità di dubbio, come l'attività di formazione professionale sia stata sino ad oggi gestita in larga misura dai fornitori o dai produttori dei sistemi produttivi che venivano via via installati, e/o da personale interno alle aziende.

Il percorso formativo che emerge dalle risposte sembra quindi delineare una prima fase di "formazione dei formatori", nel corso della quale le aziende produttrici o fornitrici dei sistemi installati provvedono alla formazione di un nucleo di personale delle aziende, ed una successiva fase di formazione vera e propria, durante la quale il personale interno provvede all'addestramento o alla formazione del personale che si troverà ad operare sul sistema produttivo per il quale è stato realizzato l'intervento formativo.

Assai meno utilizzati risultano essere gli istituti specializzati nella formazione, scuole grafiche o informatiche, e altre tipologie di formazione, tra le quali prevale il ricorso a consulenti esterni o, nel caso di gruppi editoriali di grandi dimensioni, la gestione unificata dell'attività di formazione.

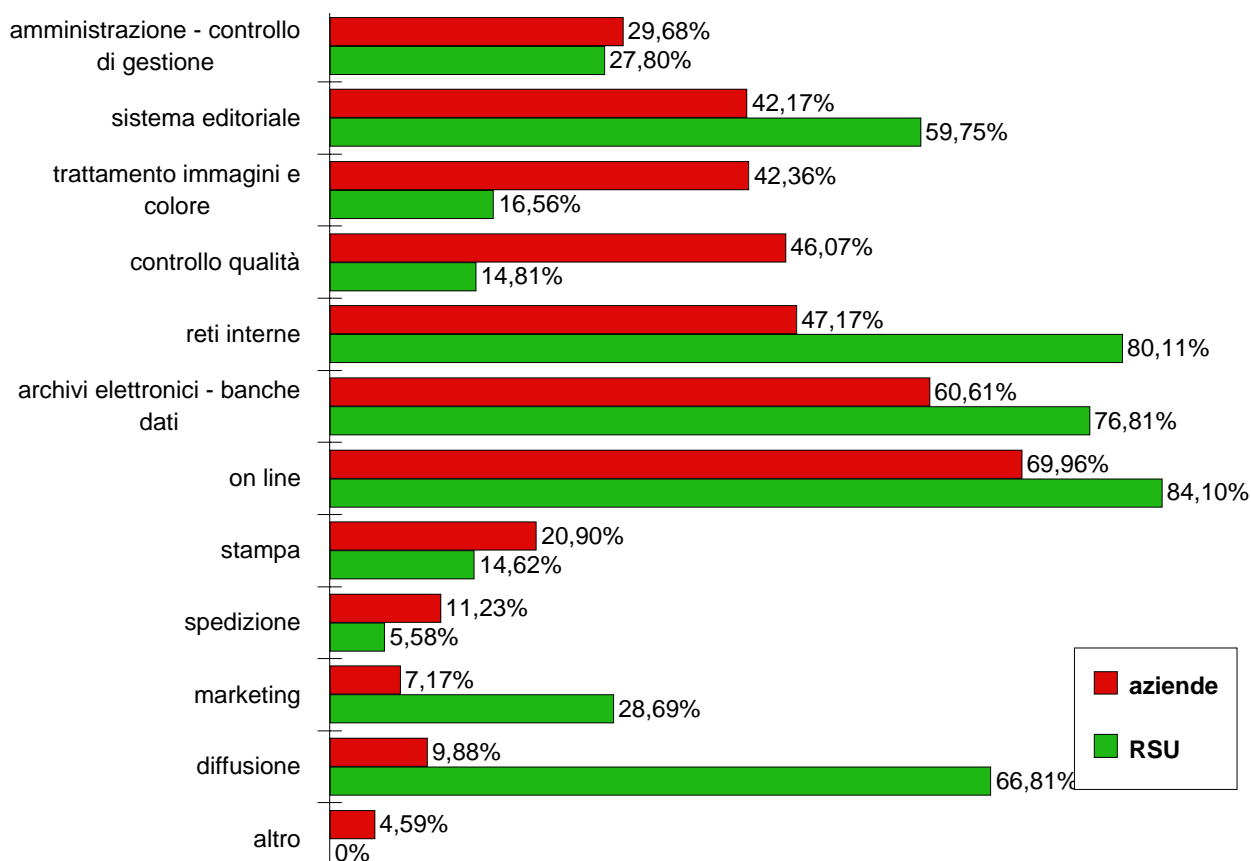


Quarta domanda

In quale area, secondo lei, verranno introdotte nella sua azienda nei prossimi due-tre anni le innovazioni tecnologiche ed organizzative più rilevanti?

Dalle risposte fornite a questa domanda sembrano emergere, come temi dominanti dell'innovazione tecnologica dei prossimi due o tre anni, l'affermazione dei servizi on line e la costituzione e gestione di archivi elettronici e di banche dati. Questi due temi sono quasi unanimemente considerati al centro dei futuri progetti di implementazione tecnologica: si va dal 60% a quasi il 70% tra le direzioni aziendali, mentre tra le rappresentanze dei lavoratori questa convinzione è presente in oltre l'80% delle risposte.

Si tratta, è appena il caso di notare, di due temi strettamente interrelati, dal momento che è ormai consolidata la convinzione che la possibilità per una azienda editoriale di realizzare servizi on line di successo è subordinata alla sua capacità di riutilizzare, in forme e con mezzi di diffusione differenti, l'ingente patrimonio informativo che viene quotidianamente accumulato ed elaborato. Sotto questo aspetto, si avverte quindi la consapevolezza che l'archivio digitale, e con esso la capacità di rielabora-



re in maniera flessibile ed economicamente sostenibile testi, immagini, pubblicità e quant'altro è stato prodotto per la pubblicazione, costituirà nel futuro un patrimonio fondamentale delle aziende editoriali.

Un secondo gruppo di temi tecnologici che hanno evidenziato un livello di risposte abbastanza omogeneo - intorno al 40-50% - riguarda quello che potremmo sinteticamente definire come il completamento del ciclo digitale di produzione. In questa direzione vanno lette a nostro giudizio le risposte riguardanti il sistema editoriale (42% le aziende, 60% le Rr.Ss.Uu.), il trattamento di immagini e colore (42% e 16%), le reti interne (47% e 80%). E' assai significativo a nostro giudizio il 46% di risposte assegnate dalle direzioni aziendali al controllo di qualità, che testimonia di una consapevolezza ormai abbastanza diffusa sull'importanza di procedure tecniche e gestionali che possano consentire, in assenza di quei riscontri "fisici" del ciclo di produzione tradizionale, una gestione efficace del flusso di produzione digitale della pre-stampa.

Poco significative saranno infine, a giudizio di quanti hanno risposto al questionario, le innovazioni che nei prossimi anni verranno introdotte nell'area stampa e spedizione, nonché nel marketing, nella diffusione e nei sistemi amministrativo-gestionali. Il 67% di risposte assegnato dalle Rr.Ss.Uu. alla diffusione, contro un modesto 10% delle direzioni aziendali, è a nostro avviso poco significativo, e riflette probabilmente situazioni particolari e non generalizzabili.

Resta il fatto che le procedure legate alla gestione aziendale, al di là di una convinzione tutt'altro che dimostrabile sul nesso tra sviluppo delle attività nel campo diffusionale e maggiore e più estesa penetrazione del prodotto, non appaiono ancora correttamente valutate fra le condizioni primarie della futura crescita. Avvertita in misura ancora inferiore appare inoltre la connessione tra organizzazione aziendale, flusso del processo produttivo, qualità del prodotto, politica dei costi: il tutto governato da un "sistema impresa" che può essere annoverato anch'esso tra le caratteristiche dell'innovazione tecnologica del prossimo futuro.

Quinta domanda

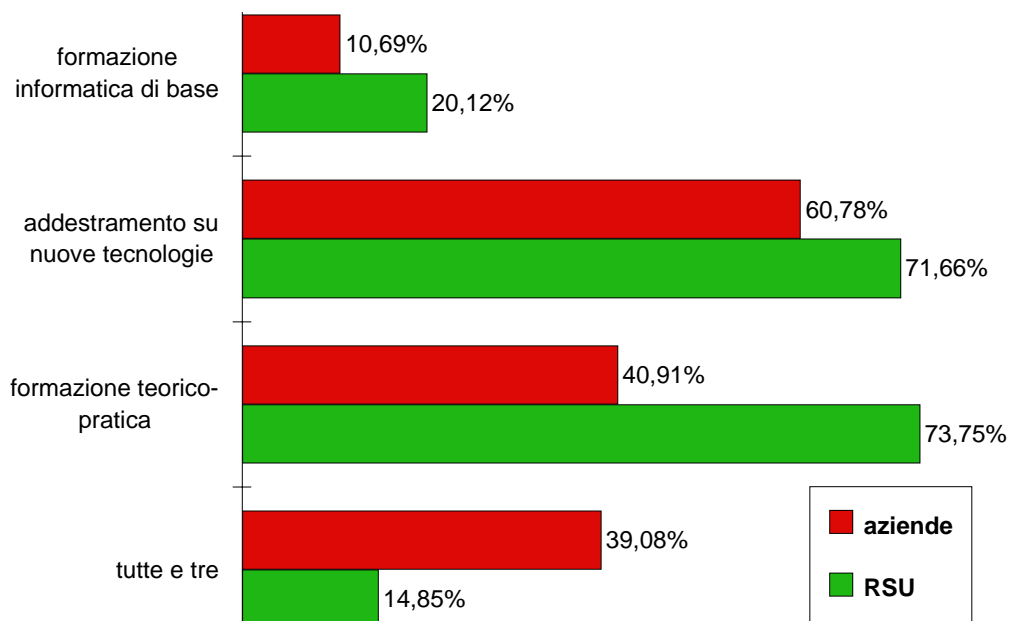
A suo giudizio, che tipo di intervento formativo si renderà necessario a seguito delle innovazioni indicate ai punti precedenti?

Le risposte fornite a questa domanda tendono a privilegiare, come già si è visto per la seconda domanda, un approccio pragmatico, si potrebbe dire “addestrativo”, all’attività di formazione. Oltre il 60% delle risposte tra le direzioni aziendali, e quasi il 72% tra i rappresentanti dei lavoratori ha infatti considerato in prevalenza necessari, nell’arco dei prossimi anni, interventi di addestramento su nuove tecnologie.

E’ da sottolineare tuttavia come, accanto alla esigenza di un addestramento sulle nuove tecnologie prodotte, che risponde ad una logica di “ritorno immediato” dell’investimento formativo in termini di capacità di operare con i nuovi strumenti produttivi, si vada facendo strada una nuova mentalità, che affianca a questa esigenza anche un approccio formativo più ampio, che integra all’addestramento pratico una adeguata formazione teorica (41% delle risposte tra le aziende, addirittura il 74% tra i lavoratori).

Un discorso a parte merita la formazione informatica di base, che senza dubbio è il presupposto culturale sul quale si innesteranno la gran parte delle innovazioni tecnologiche ed organizzative con le quali aziende e lavoratori si troveranno a fare i conti nei prossimi anni.

La consapevolezza dell’importanza di questa attività formativa appare abbastanza presente, come testimoniato dal quasi 40% di risposte a favore di interventi formativi che integrino questo tipo di



formazione con l'addestramento sui sistemi produttivi e con la formazione teorico-pratica. Ma è altresì ben presente la consapevolezza che - sotto questo aspetto - le aziende non possono che agire in seconda battuta, per colmare eventuali lacune culturali; deve essere infatti il sistema scolastico e formativo in senso lato, non le singole aziende e nemmeno le strutture di formazione professionale specializzate, a farsi carico della formazione informatica di base, che appare ormai una delle indispensabili componenti della strumentazione culturale richieste per un proficuo accesso al mondo del lavoro.

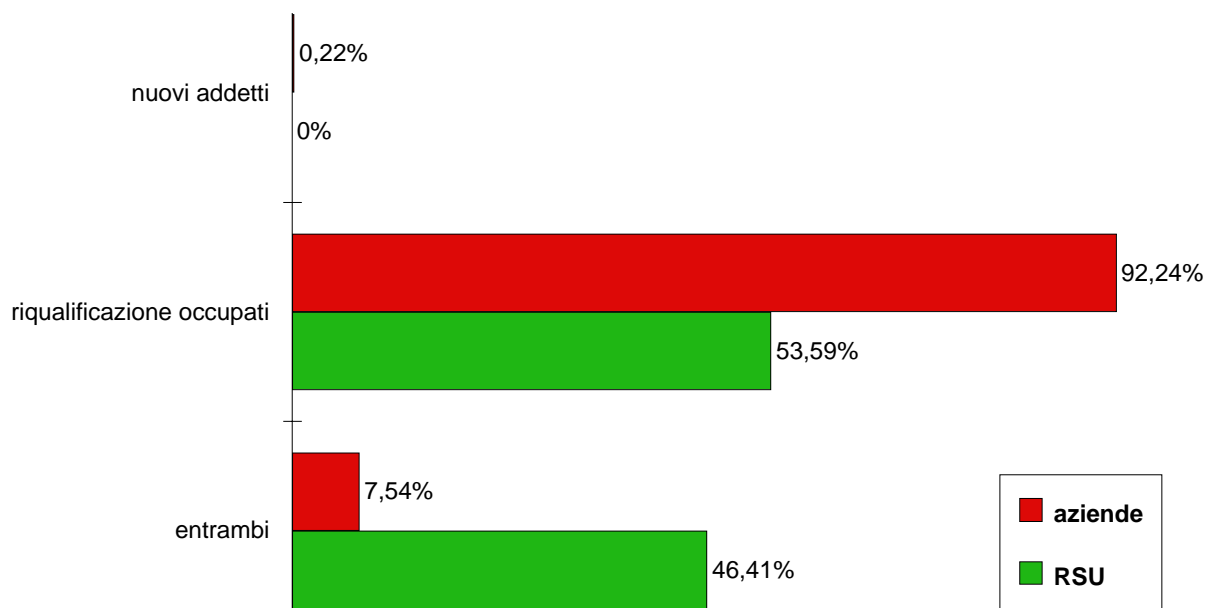
Sesta domanda

A suo avviso, tali innovazioni richiederanno in prevalenza l'inserimento di nuovi addetti o la riqualificazione di personale già esistente?

Tra le domande che componevano il questionario, questa è senza dubbio quella che ha ricevuto le risposte più univoche, in particolare sul versante delle aziende: la formazione professionale si realizzerà pressoché esclusivamente con la riqualificazione del personale già dipendente, e in misura quasi nulla nella formazione di nuovi addetti.

Le ragioni di questa opinione così largamente condivisa stanno nei fatti e nei numeri, i numeri di un settore che agli inizi degli anni Novanta contava 12.500 addetti e adesso è arrivato a poco più di 9.000, e nel quale l'occupazione continua a scendere a ritmi del 4-5% annuo (-26% dal 1990 ad oggi).

Appare pertanto fondata l'opinione in base alla quale ben difficilmente le condizioni del settore, dove peraltro ad un promettente recupero degli introiti pubblicitari non si accompagna un incremento delle vendite, che anzi da qualche anno sono in lieve diminuzione, consentiranno nei prossimi anni una politica di ampliamento dell'occupazione.



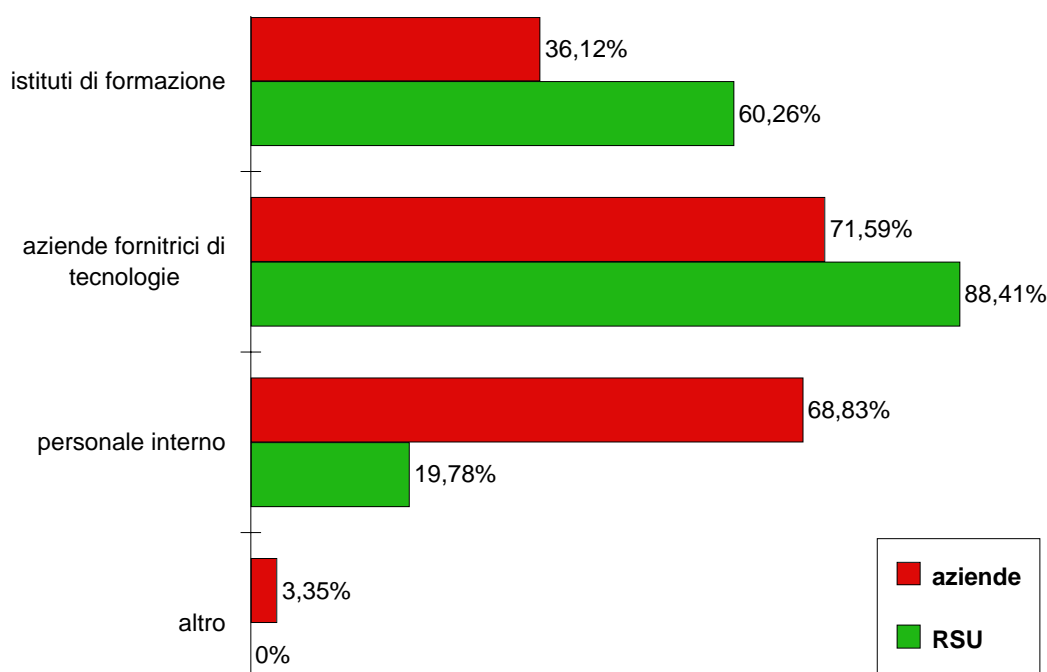
Settima domanda

A suo avviso, da chi dovrà essere svolta in prevalenza l'attività di formazione professionale?

Le risposte fornite a questa domanda appaiono estremamente interessanti se confrontate con quelle fornite alla terza domanda, che tendeva ad identificare i principali “fornitori di formazione” negli ultimi cinque anni. In quel caso, le risposte delineavano uno schema formativo pressoché fisso: la gran parte dell'intervento formativo veniva fornito dalle aziende fornitrici di tecnologie e da personale interno preventivamente addestrato sui nuovi sistemi produttivi. Marginale, in questo schema, appariva il ruolo svolto dagli istituti specializzati di formazione.

Le risposte fornite a questa domanda tendono a delineare, per gli anni a venire, un quadro abbastanza differente, nel quale le aziende fornitrici e il personale interno continueranno certamente ad avere un ruolo centrale (oltre il 70% nelle risposte delle aziende), ma nel quale crescerà il ruolo delle strutture di formazione specializzata, che assumeranno un ruolo centrale secondo il 36% delle aziende (contro il 17% del passato) e addirittura il 60% dei lavoratori.

Da segnalare infine la forte divaricazione delle risposte date da aziende e lavoratori sulla formazione a cura del personale interno, che rivestirà un ruolo centrale per il 70% delle aziende ma soltanto per il 20% dei lavoratori; segno, probabilmente, di una insoddisfazione di questi ultimi per questa tipologia di intervento formativo.



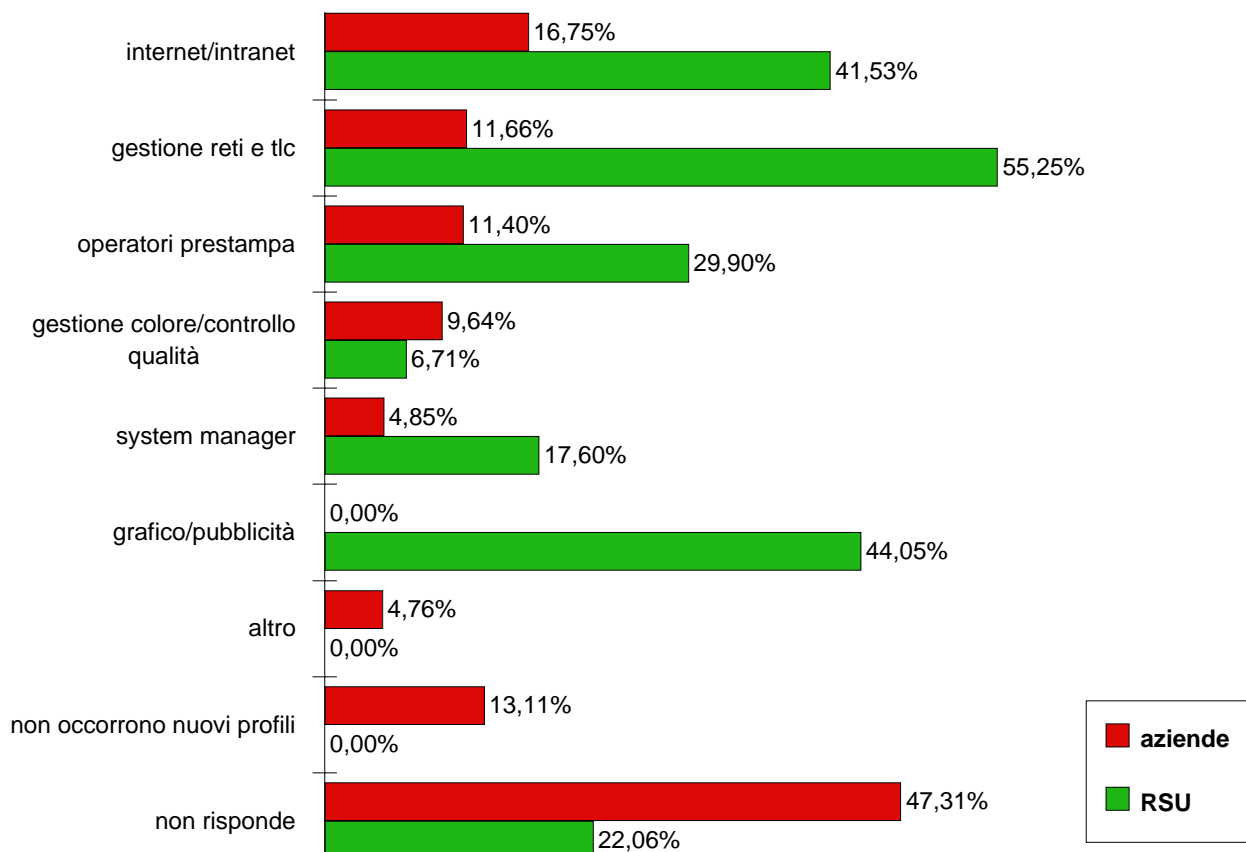
Ottava domanda

A suo avviso, quali nuovi profili professionali potrebbero essere richiesti dalle innovazioni tecnologiche ed organizzative sopra indicate?

Tra le nove domande proposte nel questionario, questa era l'unica "libera", che non prevedeva cioè la scelta tra diverse opzioni proposte ma lasciava a chi rispondeva assoluta libertà. Le risposte pervenute sono state quindi "omogeneizzate", accorpando le risposte che, sia pure con terminologie differenti, sembravano indicare figure professionali analoghe.

Il dato più vistoso da sottolineare è l'elevata percentuale, tra le aziende, di quanti non hanno ritenuto di rispondere a questa domanda. Ad essi vanno in qualche misura sommati quanti, oltre il 13%, hanno sottolineato che, a loro giudizio, non occorrono altri profili professionali in aggiunta a quelli già previsti dal Contratto di lavoro.

Questa riluttanza (o aversità) ad individuare nuove e più adeguate figure professionali nasce con ogni probabilità dalle esperienze del passato, allorquando spesso furono inserite nel contratto figure



professionali dai contorni non ben delineati, con l'inevitabile effetto di creare ulteriori complicazioni in una nomenclatura già abbastanza affollata.

Al di là di questa doverosa premessa, le risposte forniscono tuttavia spunti interessanti sull'evoluzione futura delle figure professionali e, con esse, dell'organizzazione del lavoro all'interno delle aziende editoriali. Al primo posto, con quasi il 17% tra le aziende e il 41% tra i lavoratori, gli operatori internet/intranet, categoria, questa, nella quale sono state fatte confluire figure professionali anche alquanto diverse: dai gestori di server Web ai programmatori HTML, dagli esperti di applicazioni multimediali sino agli esperti di reti con protocollo TCP-IP.

La seconda figura che emerge tra le aziende (prima tra le Rr.Ss.Uu.) è costituita dagli esperti in reti e sistemi di telecomunicazione: una figura che, per alcuni aspetti, si salda con quella precedente, laddove concorre a configurare un ciclo produttivo nel quale assumerà un ruolo sempre più critico la gestione delle reti di trasmissione dati, sia come strumento di comunicazione interna (LAN, WAN, Intranet/Extranet, trasmissione delle pagine verso i centri stampa), sia come mezzo per ampliare la gamma dei prodotti editoriali (Internet, servizi Web, banche dati, applicazioni multimediali).

La terza figura professionale individuata, definita "operatore pre stampa", è stata quella per la quale è risultato più difficile individuare un termine adeguato tra quelli indicati (assistente di redazione, tecnico di redazione, operatore multifunzionale, etc.). L'indicazione che emerge, tuttavia, è abbastanza univoca: cresce l'esigenza di una figura professionale trasversale a tutta l'area della preparazione, dotato di un elevato livello di preparazione sia nel settore tipografico tradizionale che nell'area informatica, con ampia autonomia ed in grado di interagire con il corpo redazionale. Probabilmente la definizione che meglio si attaglia a questa figura è quella, anch'essa suggerita da una delle aziende che hanno indicato questa figura, di "responsabile di processo".

E sempre nella direzione della gestione complessiva del processo di preparazione vanno le figure professionali del responsabile della gestione del colore e del responsabile della qualità. L'evoluzione tecnologica di questi ultimi anni indica con chiarezza come l'affermarsi all'interno delle aziende editoriali dell'esigenza di un sistema qualità, ovvero di un insieme di regole e di comportamenti volti ad ottimizzare il ciclo di produzione ed a garantire la costante qualità del prodotto, sia determinata in primo luogo dall'utilizzo del colore, che salda in modo assai più vincolante che in passato la fase di preparazione - con l'acquisizione dei materiali dall'esterno o con l'effettuazione delle separazioni nell'area di pre stampa - con la fase di stampa.

A ciò si aggiunga il fatto che, con il passaggio ormai pressoché concluso al ciclo di produzione digitale, sono venuti meno tutta una serie di passaggi "fisici" (bozze, stampate, strisciate, incollaggi al tavolo luminoso etc) che in passato consentivano di monitorare il flusso produttivo e che oggi devono essere sostituiti da strumenti digitali e soprattutto da un rigoroso rispetto delle procedure prestabilite.

Altra figura presente nelle risposte delle aziende e delle Rr.Ss.Uu. è quella del system manager, l'esperto informatico del quale si avverte sempre più l'esigenza man mano che aumenta la compless-

sità dei sistemi di produzione utilizzati nella fase di pre stampa. Nella categoria “altro” sono state infine accorpate figure professionali non omogenee tra loro, che hanno avuto segnalazioni sporadiche, come il tecnico di stampa digitale, lo specialista di marketing, il responsabile dell’archivio. E’ da segnalare infine come una figura professionale che ha avuto significative segnalazioni (44%) tra i lavoratori, ovvero il grafico editoriale e/o pubblicitario, non abbia ricevuto alcuna segnalazione da parte delle aziende; segno, forse, di una disparità di vedute sulla centralità o meno di questo ruolo, e sulla sua pertinenza o meno al ciclo di produzione poligrafico piuttosto che all’attività dei giornalisti o, magari, delle società di servizi ai quali l’azienda terziarizza parte della produzione.

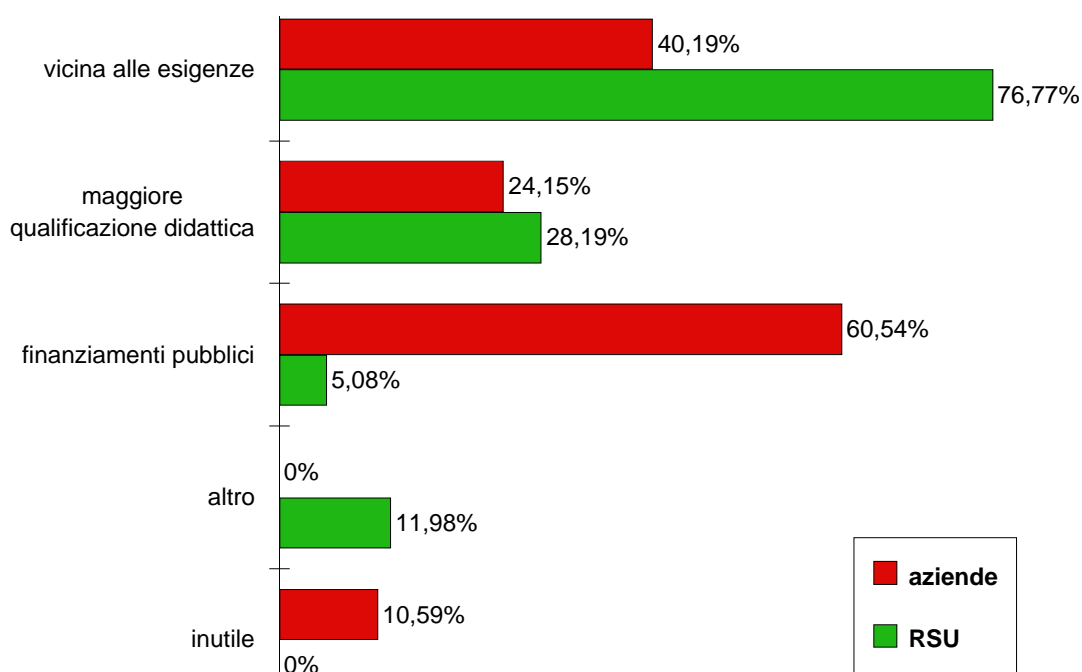
Nona domanda

A suo giudizio, quale potrebbe essere l'utilità di un coordinamento dell'attività di formazione professionale dell'intero settore realizzato da parte di un organismo paritetico imprenditori-sindacati quale l'Osservatorio?

Quest'ultima domanda del questionario puntava a misurare l'opportunità di un coordinamento dell'attività di formazione da parte dell'Osservatorio, come d'altra parte indicato dal Contratto di Lavoro. Un coordinamento che potrebbe limitarsi alla definizione di un quadro generale di "raccomandazioni formative", oppure di temi e di strutture da privilegiare nella definizione di progetti di formazione, oppure ancora nella realizzazione di veri e propri progetti formativi di settore.

Pur nella non univocità delle risposte, i riscontri a queste possibilità appaiono positivi. Per il 41% delle aziende e per il 77% delle Rr.Ss.Uu. un coordinamento dell'attività da parte dell'Osservatorio avvicinerrebbe la formazione professionale alle reali esigenze di aziende e lavoratori. Per il 24% delle aziende (28% dei lavoratori) sarebbe possibile conferire una maggiore qualificazione didattica ai progetti formativi. Le aziende hanno colto inoltre in misura significativa (61%) l'importanza dei benefici economici che potrebbero derivare dal ricorso a finanziamenti pubblici nazionali o comunitari.

Vi è stato infine, tra le aziende, chi ha ritenuto non utile un coordinamento dell'attività di formazione da parte di un organismo paritetico. Tra le ragioni addotte, il timore di un onere economico



supplementare per le aziende, l'impossibilità di ricondurre a percorsi formativi omogenei realtà aziendali assai diverse tra loro, e infine la convinzione che la titolarità della progettazione e della gestione degli interventi formativi, in quanto strettamente correlate al ciclo produttivo, debba essere esclusivo appannaggio delle aziende.

Nel complesso, le obiezioni addotte sembrano originate da quella riluttanza già evidenziata nelle risposte all'ottava domanda, e cioè al timore che la gestione delle politiche di formazione professionale possa originare per le aziende vincoli ed obblighi.

Considerazioni conclusive

Le risposte alle domande del questionario evidenziano - come era logico attendersi - forti divergenze tra le direzioni aziendali e le Rr.Ss.Uu.; e ciò non soltanto nelle domande che puntano a costruire ipotesi e scenari per la futura attività di formazione, ma anche in quelle di tipo più marcatamente descrittivo (prima, seconda e terza).

Va tuttavia tenuto presente che le risposte provenienti dalle rappresentanze sindacali rispecchiano in prevalenza il punto di vista delle realtà medio-grandi del settore: la media-addetti delle aziende le cui Rr.Ss.Uu. hanno risposto al questionario è infatti di 143 unità, laddove per le risposte date dalle direzioni aziendali tale media è pari a 82 unità; un dato, questo, più vicino all'effettiva realtà del settore, dove al 31 dicembre 1997 operavano 160 aziende con una popolazione poligrafica complessiva di 9. 237 addetti, con una media di 58 addetti poligrafici per azienda.

Le prime tre domande delineano un quadro abbastanza univoco dell'attività di formazione effettuata all'interno delle aziende del settore negli ultimi cinque anni, in coincidenza con una stagione di notevoli innovazioni tecnologiche e di processo per l'industria editoriale. Le risposte indicano che:

- L'attività di formazione si è concentrata in prevalenza sui segmenti del ciclo produttivo per i quali sono state introdotte le innovazioni più significative, e cioè nell'area della pre stampa.
- L'attività di formazione si è concentrata più sull'addestramento che sulla formazione vera e propria, che investe sia gli aspetti pratici ("cosa devi fare") che gli aspetti teorici ("a cosa serve quello che fai").
- La formazione è stata gestita facendo ricorso in prevalenza alle società fornitrici di tecnologie e a personale interno.

In buona sostanza, dal quadro descrittivo delle prime tre domande emerge come l'attività di formazione professionale degli addetti sino ad oggi sia stata utilizzata in prevalenza come strumento per l'adeguamento delle risorse umane ai nuovi e più avanzati sistemi di produzione che venivano via via introdotti. L'attività di formazione non è stata quindi programmata (formazione continua) né istituzionalizzata con la creazione di strutture aziendali apposite o il ricorso sistematico a strutture esterne specializzate. L'attività di formazione è stata vista nella maggior parte dei casi come parte integrante dell'introduzione di un nuovo sistema produttivo, e ad essa strettamente funzionale.

Ne è conseguita, sotto il profilo dei tempi e dei costi dell'attività formativa, la naturale tendenza a contenere al massimo gli uni e gli altri: non a caso il processo formativo è stato nella maggior parte dei casi organizzato secondo un processo "a cascata": in un primo momento le società fornitrici dei nuovi sistemi produttivi hanno effettuato la formazione su un ristretto numero di addetti - quindi con un costo ridotto -, e successivamente questi ultimi hanno trasferito le competenze acquisite ai propri colleghi.

Questo schema organizzativo dell'attività di formazione è in qualche misura reso necessario anche dalle ben note caratteristiche del ciclo produttivo dei giornali, che rendono assai difficoltosa una programmazione di ampio respiro dell'attività. Il distacco di personale per attività di formazione, in un contesto di questo tipo, rappresenta molto spesso un fattore critico.

Di queste peculiarità occorrerà senza dubbio tenere conto nella definizione futura di interventi formativi, che dovranno presentare due caratteristiche di base: da una parte, essere "logisticamente sostenibili" da parte delle aziende, non richiedere cioè un impegno, in termini di tempo e personale, tale da creare problemi al ciclo produttivo; dall'altra, essere finalizzati, ovvero immediatamente "spendibili" in termini di incremento di produttività all'interno dell'azienda.

Cresce anche la consapevolezza che, nel quadro formativo che andrà delineandosi nei prossimi anni, le aziende ed i fornitori non potranno fare tutto da soli: la complessità dei temi richiederà interventi a più ampio raggio e, quindi, il ricorso a competenze esterne - consulenti, scuole di formazione, associazioni di categoria o consorzi di aziende - e, auspicabilmente, la possibilità di accedere a forme di finanziamento dell'attività formativa.

Non è il caso, in conclusione, di tornare sulle nuove figure professionali che sono emerse dalle risposte date al questionario. Vale la pena tuttavia di sottolineare come compito di questo questionario non è quello di arricchire una nomenclatura contrattuale già estremamente ridondante, quanto piuttosto quello di suggerire esigenze formative che le aziende e i lavoratori avvertono, con l'auspicio che la formazione torni ad essere terreno non di scontro ma di incontro tra le reciproche esigenze: delle aziende, che si propongono di ottimizzare le risorse umane delle quali dispongono, e dei lavoratori, che arricchendo il proprio bagaglio professionale, possono mantenersi al passo con l'evoluzione delle tecnologie e difendere in tal modo il proprio ruolo all'interno delle aziende.

Il questionario inviato alle aziende e alle Rr. Ss. Uu.

Pagina 1

**OSSERVATORIO TECNICO
PER I QUOTIDIANI E LE AGENZIE DI INFORMAZIONE**

LA FORMAZIONE PROFESSIONALE NELLE IMPRESE EDITORIALI ITALIANE:
ESIGENZE E PROSPETTIVE

Questo questionario, messo a punto dalla Sezione per la formazione professionale istituita ai sensi dell'art. 5 del CCNL dei lavoratori poligrafici, si propone l'obiettivo di individuare le specifiche esigenze di formazione professionale dei lavoratori e delle aziende del settore, al fine di promuovere l'aggiornamento professionale dell'industria dei quotidiani e delle agenzie di stampa.

Le risposte che perverranno al presente questionario si intenderanno **assolutamente riservate**, e ogni loro successiva rielaborazione avverrà in forma **rigorosamente anonima**.

NOME DELL'AZIENDA

.....

NOME DEL RESPONSABILE CHE HA COMPILATO IL QUESTIONARIO

.....

RUOLO DELL'INTERVISTATO

Direzione aziendale RSU

Si prega di trasmettere questo questionario, debitamente compilato in ogni sua parte, a mezzo fax al seguente numero: **06/4883489**
Oppure per posta al seguente indirizzo:
OSSERVATORIO TECNICO PER I QUOTIDIANI E LE AGENZIE DI INFORMAZIONE
Via Sicilia 125
00187 ROMA

Pagina 2

DOM. 1 QUALI SONO LE INNOVAZIONI TECNOLOGICHE ED ORGANIZZATIVE PIU' RILEVANTI INTRODOTTE NELLA SUA AZIENDA NEGLI ULTIMI CINQUE ANNI?

Amministrazione - controllo di gestione
 Sistema editoriale
 Trattamento immagini
 Trattamento del colore
 Video-impaginazione
 Trasmissione dati a distanza/telecomunicazioni
 Archivi elettronici e banche dati digitali
 Servizi on line
 Sistema di stampa
 Sistema di spedizione
 Marketing - diffusione
 Altro (specificare)

.....

DOM. 2 CHE TIPO DI INTERVENTO FORMATIVO E' STATO EFFETTUATO A SEGUITO DELLE INNOVAZIONI INDICATE AL PUNTO PRECEDENTE?

Addestramento sulle nuove tecnologie introdotte
 Formazione teorica e pratica
 Entrambi
 Altro (specificare)

.....

DOM. 3 CHI HA, IN PREVALENZA, PROVVEDUTO ALLA FORMAZIONE DEI PROFILI RICHIESTI DALL'INNOVAZIONE TECNOLOGICA NEGLI ULTIMI 5 ANNI?

Scuole/istituti di formazione specializzati
 Aziende produttrici/fornitrici di tecnologie
 Personale esperto interno
 Altro (specificare)

.....

Pagina 3

DOM. 4 IN QUALE AREA, SECONDO LEI, VERRANNO INTRODOTTE NELLA SUA AZIENDA NEI PROSSIMI DUE-TRE ANNI LE INNOVAZIONI TECNOLOGICHE ED ORGANIZZATIVE PIU' RILEVANTI?

Amministrazione e controllo di gestione
 Sistema editoriale
 Trattamento immagini e colore
 Controllo di qualità
 Trasmissione dati a distanza e reti interne
 Archivi elettronici e banche dati digitali
 Servizi on line e multimediali
 Sistemi di stampa
 Sistemi di spedizione
 Marketing
 Diffusione
 Altro (specificare)

.....

DOM. 5 A SUO GIUDIZIO, CHE TIPO DI INTERVENTO FORMATIVO SI RENDERA' NECESSARIO A SEGUITO DELLE INNOVAZIONI INDICATE AL PUNTO PRECEDENTE?

Formazione informatica di base
 Addestramento sulle nuove tecnologie introdotte
 Formazione teorica e pratica
 Entrambi
 Altro (specificare)

.....

DOM. 6 A SUO AVVISO, TALI INNOVAZIONI RICHIEDERANNO IN PREVALENZA L'INSERIMENTO DI NUOVI ADDETTI O LA RIQUALIFICAZIONE DI PERSONALE GIA' ESISTENTE?

In prevalenza nuovi addetti
 In prevalenza personale da riqualificare
 Entrambi in egual misura

DOM. 7 A SUO AVVISO, DA CHI DOVRA' ESSERE SVOLTA IN PREVALENZA L'ATTIVITA' DI FORMAZIONE PROFESSIONALE?

Scuole/istituti di formazione specializzati
 Aziende produttrici/fornitrici di tecnologie
 Personale esperto interno
 Altro (specificare)

.....

Pagina 4

DOM. 8 A SUO AVVISO, QUALI NUOVI PROFILI PROFESSIONALI POTREBBERO ESSERE RICHIESTI DALLE INNOVAZIONI TECNOLOGICHE ED ORGANIZZATIVE SOPRA INDICATE?

.....

DOM. 9 A SUO GIUDIZIO, QUALE POTREBBE ESSERE L'UTILITA', DI UN COORDINAMENTO DELL'ATTIVITA' DI FORMAZIONE PROFESSIONALE DELL'INTERO SETTORE REALIZZATO DA PARTE DI UN ORGANISMO PARITETICO IMPRENDITORI-SINDACATI QUALE L'OSSERVATORIO?

Maggiore rispondenza degli interventi formativi alle effettive esigenze del settore
 Maggiore qualificazione e livello didattico dei corsi che verrebbero organizzati
 Utilità economica in caso di finanziamenti pubblici
 Altro (specificare)

.....

Non lo ritengo utile
 Perché?

.....

Lo ritengo dannoso
 Perché?

.....

OSSERVAZIONI E SUGGERIMENTI CONCLUSIVI

.....